

UTSKJELT BONUSLØNN FORTSATT UTBREDT ^F

– fordi den virker?



IVER BRAGELIEN er førsteamanuensis ved Norges Handelshøyskole (NHH), hvor han også er programdirektør for Executive MBA i økonomisk styring og ledelse. Han har vært dekan for masterutdanningen ved NHH og ledet Nasjonalt råd for økonomisk-administrativ utdanning. Han har tidligere jobbet for et internasjonalt konsulentfirma.

SAMMENDRAG

En litteraturgjennomgang viser at det i snitt er en positiv sammenheng mellom belønninger og prestasjoner. Norske bedriftsledere opptrer i tråd med dette. Rundt halvparten av alle ansatte i de største bedriftene har bonuslønn, og det er ingen tegn til at bruken avtar. Samtidig er enkelte akademikere og praktikere

svært kritiske til å belønne arbeidstakere på denne måten. Mulige forklaringer på uoverensstemmelsen kan være at motivasjonsforskning sier lite om effekten av belønninger på prestasjoner, at effekten avhenger kritisk av ordningenes utforming og kontekst, og at bonuslønn kan ha andre formål enn motivasjon.

INNLEDNING

Bonusordninger er historisk sett et nytt fenomen. Det var først på 1990-tallet at bruken av bonuslønn virkelig spredte seg i Norge, da selskap som DNB og Orkla innførte slike ordninger. Utviklingen skjøt ytterligere fart rundt årtusenskiftet, da for eksempel Norsk Hydro og Statoil fulgte etter (Bragelien, 2003; Bragelien, 2005). Både i USA og i Norge er nå nær halvparten av alle ansatte i større bedrifter i privat sektor omfattet av en eller annen form for bonusordning (Bloom & Reenen, 2011; Loe & Lindahl, 2016).

Samtidig som virksomheter verden over innførte bonusordninger, har internasjonale og norske akademikere skrevet om problemer med slike belønninger (Kohn, 1993; Pfeffer, 1998; Kuvaas, 2008). Psykologer har advart mot at pengebelønninger (når de oppfattes

å skulle styre atferden) kan fortrenge indre motivasjon, og at det er spesielt ødeleggende for kognitivt krevende og kreative oppgaver, som man ellers synes er interessante eller morsomme å gjøre (Deci, 1971; Deci mfl., 1999). De siste årene har Dan Pink kommunisert dette budskapet med stor kraft i sin bestselgende bok (Pink, 2009) og sine populære internettforedrag. Også i Norge har det vært mange medieoppslag med samme budskap, og det har kommet frem at for eksempel forsikringsselskapet If og Sparebank1 SMN har fjernet sine bonusordninger.¹

1. Se for eksempel *DN* 18.9.17 s. 25, *DN* 31.7.17 s. 25, *DN* 19.6.17 s. 23 og *DN* 29.5.17 s. 18–19 (om If). Se også *DN* 8.12.14 s. 12–13 (om SMN) og *DN* 23.8.03 s. 1 og s. 17–22 (for et tidlig eksempel).

Økonomisk teori baserer seg på at økonomiske incentiver endrer atferd, men at effekten kan være positiv eller negativ for det endelige resultatet avhengig av hvordan ordningen er utformet, og hvilke målproblemer det er (Holmstrom & Milgrom, 1991). Økonomer anerkjenner at ytre belønninger påvirker indre motivasjon, men de påpeker at den indre motivasjonen også kan styrkes av pengebelønninger (Frey & Jegen, 2001). Økonomiske belønninger oppfattes ulikt avhengig av normene for gjenytelse, belønningens signaleffekt og den sosiale anerkjennelse man får (Fehr & Falk, 2002). Belønningene kan virke negativt dersom de oppfattes å signalisere at arbeidet ikke har annen verdi enn det rent økonomiske (Ellingsen & Johannesson, 2008). Men også i slike situasjoner kan belønninger fungere godt hvis de er tilstrekkelig store (Gneezy & Rusticini, 2000) eller de kombineres med motiverende lederskap som gjør jobben mer meningsfylt (Kvaløy mfl., 2015).

Siden vi kan forvente ulike effekter avhengig av bonusordningens utforming og kontekst, må vi se på et stort antall studier for å vurdere om belønninger i snitt er prestasjonsfremmende eller ei. I denne artikkelen sammenfatter jeg resultatene fra 7 metaanalyser, som igjen baserer seg på fra 19 til 145 underliggende empiriske studier. I samtlige metaanalyser er det en signifikant positiv sammenheng mellom belønninger og prestasjoner.

Hvis metaanalysene gir et riktig bilde av virkeligheten, vil vi forvente at bedrifter i utstrakt grad benytter bonus som styringsverktøy. Jeg sammenfatter derfor også vår viten om utbredelsen i Norge og presenterer tall som ikke tidligere har vært publisert. Det viser seg at bruken av bonusordninger har stabilisert seg på et høyt nivå. Dette indikerer at norske bedrifter i snitt har gode erfaringer med bonuslønn.

Til slutt diskuterer jeg nærmere hvorfor praktikere og forskere kan ha så forskjellige oppfatninger om bonuslønn. Jeg argumenterer for at motivasjonsforskning ikke nødvendigvis sier så mye om effekten av belønninger på prestasjoner. Jeg viser med norske eksempler hvor viktig utforming og miljø er for belønningenes effekt. Og jeg påpeker at bonuslønn også må vurderes opp mot hvordan ordningen vrir oppmerksomheten til de ansatte, hvordan den bidrar til å tiltrekke og beholde talent, og hvordan den stabiliserer bedriftens økonomiske resultater. Dette er effekter som sjelden tas med i empiriske studier.

METAANALYSER OM EFFEKTEN AV BELØNNINGER

I metaanalyser kodes resultatene fra et stort antall empiriske studier, slik at statistiske tester kan kjøres på tvers av enkeltstudiene. Jeg går gjennom sju metaanalyser som ser på prestasjonseffekten av belønninger. Jeg diskuterer også fire metaanalyser som vurderer effekten av belønninger på indre motivasjon, ulike ledelsesdimensjoner og kreativitet.

Tabell 1 viser at alle relevante metaanalyser jeg har funnet i psykologitidsskrifter og tidsskrifter innen ledelse og administrasjon, konkluderer med det samme. Det er en signifikant positiv sammenheng mellom belønninger og prestasjoner. Den nyeste artikkelen, av Garbers og Konradt (2014), inkluderer 146 studier med totalt 31 861 deltakere. Studier med selvrapporterte prestasjonsmål og studier som involverer barn, ble ekskludert.

Alle metaanalysene finner altså at belønninger i snitt virker prestasjonsfremmende. Jeg vil nå diskutere om studiene indikerer at belønninger virker best for visse aktiviteter eller miljø – og om de virker bedre eller dårligere enn andre ledelsesverktøy.

Jenkins mfl. fant signifikant svakere effekt av belønninger i enkle laboratorieeksperimenter enn i feltstudier – og med kvalitative prestasjonsmål enn med kvantitative mål. Dette er ikke bekreftet i senere studier med bredere datagrunnlag. Verken Condly mfl. eller Garbers og Konradt fant signifikante forskjeller mellom laboratorieeksperimenter og feltstudier, og de fant begge en sterkere effekt for kvalitative enn for kvantitative prestasjonsmål (men forskjellen var ikke signifikant).

Jenkins mfl. fant ingen forskjell av betydning mellom kjedelige rutineoppgaver og mer spennende oppgaver. Condly mfl. rapporterte om større prestasjonsforbedring, 30 prosent, for å jobbe mer (manuelt arbeid) enn for å jobbe smartere (mentalt arbeid), hvor forbedringen var 20 prosent. Weibel mfl. fant en moderat negativ sammenheng mellom belønninger og prestasjoner for vanskelige/interessante oppgaver (-0,13), mens det var en sterk positiv sammenheng for uinteressante/enkle oppgaver (0,42). Garbers og Konradt fant derimot at effekten av belønninger var størst ved oppgaver av medium og høy kompleksitet, sammenliknet med oppgaver med lav kompleksitet. Av 21 felles studier ble 11 som ble kodet som kjedelige/enkle

TABELL 1 Metaanalyser som ser på sammenhengen mellom belønninger og prestasjoner.

FORFATTERE	STUDIER	KONTEKST FOR STUDIER	PRESTASJONSEFFEKT AV BELØNNINGER
Stajkovic og Luthans (1997)	19	Voksne i produksjonsbedrifter	1,4 standardavvik bedre produktivitet med belønninger med pengeverdi
Stajkovic og Luthans (2003)	72	Voksne som jobber i en organisasjon	0,68 standardavvik prestasjonsforbedring med pengebelønninger
Jenkins mfl. (1998)	39	Voksne i laboratorieeksperimenter og feltstudier	Positiv korrelasjon på 0,32 mellom finansielle insentiver og kvantitative prestasjonsmål
Condly mfl. (2003)	45	Studenter og arbeidstakere i laboratorieeksperimenter og feltstudier	27 prosent bedre prestasjoner for de som kunne oppnå pengebelønninger (som tilsvarer 0,79 standardavvik)
Weibel mfl. (2010)	46	Voksne i laboratorieeksperimenter og feltstudier	Signifikant positiv effekt av pengebelønninger på prestasjoner (0,23)
Wang mfl. (2011)	113	Voksne som jobber i en organisasjon	Positiv korrelasjon på 0,28 mellom betingede belønninger og jobbprestasjoner
Garbers og Konradt (2014)	146	Voksne i laboratorieeksperimenter og feltstudier	Individuelle finansielle insentiver har en signifikant positiv effekt på jobbprestasjoner (0,32 standardavvik)

av Weibel mfl., ansett for å ha høy (6) eller medium (5) kompleksitet av Garbers og Konradt. Resultatene varierer med andre ord avhengig av hvordan det kodes, og utvalget som tas med.

Siden det er hevdet at belønninger reduserer kreativiteten, tar jeg med en metaanalyse av Byron og Khazanchi (2012) basert på 52 eksperimentelle studier og 8 feltstudier. Analysen viser at dersom deltakerne vet at det gis belønninger for kreativitet, øker kreativiteten. Kreativiteten øker ikke når belønningene isteden betinges på ferdigstilling eller prestasjoner. Da er effekten på kreativitet nær null.

Alle studier som sammenlikner effekten av belønninger opp mot effekten av annen ledelse, finner omtrent like sterk positiv effekt av begge. Stajkovic og Luthans (1997) rapporterte at strukturerte tilbakemeldinger til medarbeiderne og sosiale belønninger (som oppmerksomhet og ros) ga tilsvarende effekter som finansielle insentiver. Wang mfl. fant at betingede belønninger korrelerer sterkere med jobbprestasjoner (0,28) enn såkalt transformasjonsledelse (0,21), som innebærer å inspirere, stimulere, være rollemodell, se medarbeideren osv. Transformasjonsledelse korrelerer sterkere med kontekstuelle prestasjoner (0,30 vs. 0,23), som eksempelvis å hjelpe andre eller melde seg frivillig. De konkluderer derfor med at begge ledelsesformene er viktige i en arbeidssituasjon.

Stajkovic og Luthans (2003) støtter opp under en slik konklusjon. De fant at penger hadde sterkest effekt alene (0,68 standardavvik), sammenliknet med sosial anerkjennelse og tilbakemeldinger (hhv. 0,51 og 0,29 standardavvik). Men det beste resultatet ble oppnådd når alle tre stimulansene ble gitt samtidig. Da var effekten 1,88 standardavvik – som tilsvarer 45 prosent prestasjonsforbedring. Dette tyder på positive synergier mellom de tre stimulansene. Virkemidlene får bedre effekt hvis de kombineres, enn det å summere effekten fra hvert enkelt tiltak skulle tilsi.

En metaanalyse basert på 87 studier som studerte ulike ledelsesdimensjoner (Judge & Piccolo, 2004), fant da også at bruken av transaksjonsledelse (belønninger) og transformasjonsledelse er sterkt korrelert (0,80). De som bruker mye av det ene, bruker også mye av det andre. De fant videre at transaksjonsledelse er best i bedrifter, mens transformasjonsledelse er best i militæret, i offentlig sektor og i akademien.

Basert på 128 laboratoriestudier med barn og ungdom, hvor deltakerne enten selv rapporterte sin egen interesse eller man observerte om de fortsatte med en aktivitet etter at belønninger ble tatt bort, fant Deci mfl. (1999) at belønninger signifikant underminerte indre motivasjon. Håndfaste belønninger var mer ødeleggende for barn enn for studenter. Belønninger var ødeleggende for selv-rapportert interesse *kun* når de var betinget av deltakelse eller fullføring, mens

belønninger betinget av prestasjonsnivå (som er vanlig i bedrifter) *ikke* hadde noen negativ effekt.

Basert på 154 studier, hvorav 87 prosent av respondentene var barn og ikke-myndig ungdom, fant Cerasoli mfl. (2014) derimot at den positive sammenhengen mellom indre motivasjon og prestasjoner er sterkere når belønningene er indirekte, for deltakelse, enn når belønningene er direkte knyttet opp mot prestasjonene (korrelasjon på hhv. 0,45 og 0,30). Men sammenhengen mellom indre motivasjon og prestasjoner er enda svakere uten belønninger av noe slag (0,27), og kredibilitetsintervallene er sterkt overlappende (80 prosent kredibilitetsintervall på hhv. 0,14–0,77 og 0,10–0,50), så resultatet deres knyttet til fortregning av motivasjon er svakt fundert statistisk sett. Effekten av belønninger på indre motivasjon varierer sterkt mellom studiene som er inkludert, og antallet observasjoner med direkte belønninger er relativt lavt (3 975 av totalt 212 468 deltakere).

Studier av indre motivasjon kan videre kritiseres for at kontekst ikke kan sammenliknes med en arbeidssituasjon, at å ta bort belønninger gir en skuffelseeffekt som forstyrrer resultatet, og at deltakere overvurderer viktigheten av indre motivasjon (Fehr & Falk, 2002; Cerasoli mfl. 2014). Det er da også enkeltstudier som viser at den indre motivasjonen under gitte forhold blir bedre med prestasjonslønn enn uten (Fang & Gerhart, 2012; Hendijani mfl., 2016). Konklusjonen må bli at belønninger *kan* svekke den indre motivasjonen i noen kontekster, men ikke i alle.

Selv om den indre motivasjonen skulle bli svekket, må imidlertid arbeidsgivere vurdere den *totale* effekten av belønninger. Cerasoli mfl. (2014) rapporterer at indre motivasjon og ytre insentiver forklarer like mye av variasjonen i prestasjoner i sin metaanalyse, og de konkluderer med at ytre belønninger og indre motivasjon ikke nødvendigvis står i motstrid til hverandre når det gjelder prestasjoner.

Alle metaanalysene indikerer altså at monetære belønninger i snitt virker godt på prestasjoner, men at det også er god effekt av å gi tilbakemeldinger, gi oppmerksomhet og bedrive annen god ledelse. Og mye tyder på at det beste er å kombinere flere virkemidler. Det er videre interessant å merke seg at analysene samlet sett *ikke* gir støtte til hypotesen om at insentiver kun er effektive for kjedelige, rutinepregede oppgaver som kan måles kvantitativt, selv om en av metaanalysene

viste det. Garbers og Konradt (2014), som hadde det bredeste datagrunnlaget, fant størst effekt av belønninger når oppgavene har en viss kompleksitet, og når prestasjonene måles kvalitativt.

I neste del vil jeg se på hvordan bruken av bonuslønn har utviklet seg i Norge. Basert på metaanalysene vil vi forvente en omfattende og vedvarende bruk av bonusordninger i norske virksomheter.

BRUK AV BONUSLØNN I NORGE OVER TID

Statistisk sentralbyrå har tall for faktiske bonusutbetalinger i perioden 1997 til 2012 (Lunde & Grini, 2007; Lunde & Rønhovde, 2013). I 1997 mottok 18 prosent av de ansatte i privat sektor en bonus. Andelen økte gradvis til 28 prosent i 2005, som det også lå på i 2012. Utbredelsen av bonus synes dermed å ha stabilisert seg på dette nivået. Det er mindre variasjoner som følge av konjunktorene, men de er overraskende små, med en andel på 29 prosent i toppårene 2007–2008 og 27 prosent i bunnårene 2010–2011. Tilsvarende var det en svak midlertidig nedgang i 2001.

Samtidig har nivået på bonusutbetalingene økt. I 1997 var gjennomsnittlig bonusutbetaling på 22 800 per år, og dette har steget til 57 600 i 2012.² I samme periode har totallønnen omtrent doblet seg, slik at utbetalt bonus som andel av totallønn for de som får slik bonus, har økt fra 9,5 prosent til 12,1 prosent av en vanlig industriarbeiderlønn.³

Det er viktig å merke seg at denne statistikken baserer seg på dem som faktisk mottok en bonusutbetaling. Det kan være langt flere som er omfattet av en bonusordning, men som ikke kvalifiserte for utbetaling i det aktuelle året. Endringer fra år til år skyldes altså *ikke* nødvendigvis at ordningene som sådan forandres.

Barth mfl. (2015) og Døving mfl. (2015) har sett på andelen bedrifter i privat sektor med det de kaller prestasjonslønn (som kan inkludere prestasjonsvurdering som grunnlag for fastlønnsøkninger). Begge studiene finner at andelen økte kraftig fra midten av 90-tallet og frem til henholdsvis 2012 og 2015, hvor rundt halvparten av bedriftene har slike ordninger. De siste årene ser det ut til å ha skjedd en utflating (eller svak reduksjon). Det er en svakhet ved studiene at vi ikke har tall for

2. Månedlige tall multiplisert med 12.

3. Kilde: SSB Statistikkbanken (tabellene 05607 og 08053).

TABELL 2 Bruk av bonus 2012–2016. (Loe & Lindahl, 2016)

	2012	2016
ANDEL VIRKSOMHETER MED BONUSORDNING (N = 212)	84,4 %	85,8 %
ANDEL ANSATTE MED BONUSORDNING (N = 210)	49,0 %	49,5 %

For spørsmålene om andel ansatte med bonusordning er de to virksomhetene med mer enn 5 000 ansatte i Norge ekskludert for å unngå at enkeltobservasjoner får for stor vekt, jf. at medianen er 350 ansatte. Inkluderes de to, blir andelen ansatte med bonus hhv. 44,8 og 45,2 prosent i 2012 og 2016.

.....

hvor mange som er omfattet av prestasjonslønn i den enkelte virksomhet.

For å få et rikere og mer oppdatert bilde har jeg samarbeidet med to NHH-studenter, Hanne Raddum Loe og Anja Lindahl (2016), for å undersøke utviklingen i perioden 2012 til 2016. Vi sendte ut spørreskjema til 462 av landets 500 største virksomheter og fikk svar fra 212 virksomheter i privat sektor med totalt 160 000 heltidsansatte i Norge.

Det viser seg at bruken av bonuslønn i landets største virksomheter har vært stabilt høy de siste årene, se tabell 2.⁴ Andelen virksomheter med bonusordning har faktisk økt litt, med 1,4 prosentpoeng, til rundt 86 prosent. Vi ser videre at andelen av de ansatte som er omfattet av en bonusordning, ligger på rundt 50 prosent (når vi tar med de selskapene som ikke har en bonusordning i nevneren). Også denne andelen har økt marginalt i perioden, med rundt et halvt prosentpoeng.

Selv om tallene er svært stabile fra 2012 til 2016, er det verdt å merke seg at 4 prosent av virksomhetene har avvirket bonusordningen sin i denne perioden, mens 5 prosent har innført en slik ordning. Når vi tar med virksomhetene som har økt eller redusert andelen ansatte med bonus, får vi at hele 30 prosent av virksomhetene har gjort endringer som påvirker utbredelsen av bonusordninger. 12 av 37 som økte bruken av bonuslønn, begrunner det med at ordningene fungerer hensiktsmessig eller gir prestasjonsforbedringer. 5 av 26 som reduserte bruken av bonusordning i sin virksomhet, forklarer det med

måleproblemer, suboptimalisering, at ordningene har liten effekt, og at de ikke stimulerer den indre motivasjonen. Resten gir mer nøytrale forklaringer som organisasjonsendringer, press fra fagforeninger, regulatoriske endringer o.l.

For de neste fem årene tror 22 prosent at andelen med bonuslønn vil øke i deres virksomhet, mens 15 prosent tror den vil synke. Når det gjelder utviklingen generelt i Norge, tror hele 43 prosent at bonusbruken vil øke, mens 28 prosent tror den vil reduseres. Tankene om fremtiden samsvarer godt med hvor fornøyd respondentene er. 91 prosent (N = 182) oppgir at ordningene de har i 2016, fungerer tilfredsstillende (45 %), bra (37 %) eller svært bra (10 %). Bare 9 prosent sier de fungerer dårlig (8 %) eller svært dårlig (0,5 %).

Når vi sammenholder tallene fra de ulike undersøkelser, kan vi konkludere med at bruken av bonuslønn har stabilisert seg på et høyt nivå. Det samme bildet ser vi internasjonalt (WorldatWork, 2016; Miller, 2016). Dette tyder på at de fleste bedriftsledere som har erfaringer med bonuslønn, mener de positive effektene dominerer de negative.

DISKUSJON

I denne delen av artikkelen vil jeg forsøke å belyse, med noen norske eksempler, hvorfor vi blant praktikere og forskere kan finne så ulike oppfatninger av bonuslønn som jeg viste til i innledningen, på tross av empirien jeg har presentert. Jeg vil først si litt mer om forskning på motivasjon, før jeg diskuterer betydningen av bonusordningens utforming og kontekst. Til slutt understreker jeg at bonuslønn kan ha andre formål enn motivasjon for å jobbe hardere.

Tidligere har vi sett at metaanalyser av hvordan belønninger påvirker indre motivasjon, gir blandede resultater. I en annen forskningstradisjon studerer man i hvilken grad prestasjoner varierer med hva arbeidstakerne selv sier er viktig for sin motivasjon.

Kuvaas mfl. (2017) rapporterer at respondenter i en norsk bensinstasjonskjede som synes jobben er morsom, meningsfull, interessant og spennende, presterer bedre (iht. lederen deres) enn de som sier de må ha mer lønn for å yte mer, og vektlegger ytre belønninger. Resultatet er interessant med tanke på rekruttering og medarbeiderutvikling, men vi kan ikke trekke konklusjoner om effekten av bonuslønn. Vi får ikke vite hva slags belønningsordninger

.....

4. Bonusordning defineres som kontante ytelser; altså ikke aksjer, opsjoner eller andre former for ytelsesgoder. Det skilles ikke mellom individuelle, gruppebaserte eller konsernbonuser.

respondentene eventuelt hadde, og sannsynligvis var lønssystemet likt for alle.⁵

Studier som enten kun ser på effekten av belønninger på motivasjon eller kun ser på motivasjonens effekt på prestasjoner, sier lite om totaleffekten av belønninger på prestasjoner, i motsetning til de sju metaanalysene i tabell 1. Dessuten kan forskning basert på om de ansatte føler seg motivert, være misvisende, siden mennesker har en tendens til å undervurdere betydningen penger har for atferden deres (Rynes mfl., 2004), og overvurdere betydningen av indre motivasjon for gode prestasjoner (Cerasoli mfl., 2014). De klareste indikasjonene på om pengebelønninger virker eller ikke, får man når verken prestasjoner eller grad av ytre motivasjon er basert på medarbeidernes egne oppfatninger.

Det er ellers lett å finne eksempler på bonusordninger som *ikke* har fungert etter hensikten (Bragelien, 2005). Effekten av bonuslønn avhenger av to forhold: 1. bonusordningens utforming, og 2. miljøet (konteksten) som den virker i. Dessverre er det lite forskning på effekten av belønningsordninger med ulike karakteristika (Gagné & Forest, 2008).

I møter med norske bedrifter har artikkelforfatteren sett stor variasjon når det gjelder hvilket organisasjonsnivå som brukes for å vurdere prestasjoner (individuell, team, avdeling, divisjon eller konsern), om det brukes finansielle, tellbare operasjonelle eller skjønsmessige kriterier, om målingen er absolutt eller relativ (som i en konkurranse), om bonusen er lineær eller stegvis, hva slags insentivstyrke som brukes (hvor stor belønningen kan bli, og hvor mange som får bonus), om det brukes bonustak, og om det er ankemuligheter for misfornøyde ansatte.⁶

Forsikringsselskapet If, som fjernet bonusordningen sin, synes for eksempel å ha hatt en snever ordning, basert kun på nysalg, mens andre forsikringsselskap legger flere kriterier til grunn, inklusive kundens tilfredshet med den enkelte kundebehandler.⁷

Tilsvarende slet Sparebank1 SMN med å lage ordninger som fungerte godt.⁸ Andre banker har tydeligvis andre erfaringer, siden bank er en av de bransjene som bruker bonuslønn mest aktivt, tross strenge reguleringer for hva som kan belønnes (Finanstilsynet, 2010).⁹ De ulike erfaringene skyldes antakelig at det er stor forskjell på hvordan bonusordninger er utformet (Bragelien, 2012; Nielsen-Dale, 2005).

Også miljøet som bonusene skal virke i, kan påvirke effekten av dem. Individuelle erfaringer og holdninger, sosiale normer og verdier (bedriftskulturen), karakteristika ved arbeidsoppgavene som utføres, organiseringen av arbeidet, om det jobbes individuelt eller i team, om samarbeid på tvers er viktig, i hvilken grad ansvar delegeres, hva slags tilbakemeldinger de ansatte får, hvilke andre belønninger som gis (for eksempel i form av anerkjennelse og ros), hvordan forfremmelser gjøres, og hvordan den faste lønnen bestemmes, kan være faktorer som gjør at en tilsynelatende lik bonusordning kan virke vidt forskjellig i to ulike bedrifter, i to avdelinger i den samme bedriften eller til og med på tvers av medarbeidere i den samme avdelingen.

Et eksempel kan illustrere dette. Olsen og Fyllingen (2017) rapporterer om to grossistlagre med samme bonusordning. Da de gamle bonusordningene ble avløst av en ny, økte produktiviteten til lager A med 7 prosent, mens produktiviteten til lager B forble uendret. Etter økningen ligger produktiviteten til lager A 37 prosent over lager B, målt ved antall kolli per time. Dermed fikk mange flere ved lager A bonus i løpet av 2016 (96 prosent), sammenliknet med lager B (48 prosent), og bonusutbetalingene ble betraktelig høyere. Olsen og Fyllingen konkluderer med at fysiske forhold som utformingen av lageret, størrelsen og antall personer på jobb samtidig forklarer mye av forskjellene, som ble forsterket av ulike innslagspunkt og tilbakemeldinger som gis. På lager B er det nå en kultur for at det *ikke* er så greit å jobbe for å få bonus, mens det på lager A er en felles aksept for å jobbe mot bonus.

5. Det er utfordrende å innføre bonusordninger på bensinstasjoner pga. deltidsansettelser, høy turnover, avvikende arbeidstid og arbeidsoppgaver som ikke er målbare i direkte salg. Den største kjeden i Norge, Circle K, har derfor ikke salgsbonus for bensinstasjonsmedarbeidere (men har bonusordninger på servicekontoret og for daglige ledere av selveide stasjoner). Salgskonkurranser i forbindelse med kampanjer kjøres av og til for hele kjeden. (Kilde: HR-direktør Kari Wang Olsen, Circle K Norge, 7.11.17)

6. For eksempler, se Bragelien (2003, 2005 og 2012).

7. Kilde: DN 29.5.17 og egne samtaler med forsikringsselskap.

8. Intervju med ledere i Sparebank1 SMN.

9. Iht. det tekniske beregningsutvalget (NOU, 2014: 3) utgjorde bonus i snitt ti prosent av total lønn i 2013 for medarbeidere i finansnæringen som lønnes etter regulativets satser, når også de som ikke får bonus, er med i nevneren (og 5 000 høytlønnede er tatt ut), mot 3,5 prosent i 2003.

Når man diskuterer bonuslønn, er det lett å fokusere på motivasjon, men prestasjonslønn handler om mye mer enn det. Det er ikke nødvendigvis høy innsats som betyr mest for bedriftens økonomiske resultat. Det kan være like viktig at medarbeiderne bruker tiden sin på det som er mest verdiskapende for bedriften, og tar beslutninger som er i tråd med eiernes langsiktige interesser (Holmstrom & Milgrom, 1991). I mange bedrifter vil nok det være en viktigere effekt av bonusordninger enn den rene motivasjonseffekten, men dette måles sjeldent i empiriske studier.

Bonusordninger brukes videre for å tiltrekke seg talent og beholde gode medarbeidere. Litteraturgjennomgangen til Gerhart og Fang (2014) viser at effekten av individuell prestasjonslønn er større når en tar hensyn til slike sorteringseffekter. Å betale de beste mye i form av variabel lønn er dessuten kostnadseffektivt over tid. Da betaler man høy lønn bare i perioder hvor arbeidstakeren faktisk presterer godt.

På tross av at prinsipal-agent-modeller ofte forutsetter risikonøytral prinsipal, har artikkelforfatteren møtt mange bedriftsledere som ønsker at lønnskostnadene skal variere med inntektene. Reduksjon av konjunkturrisiko, begrenset kapitaltilgang, konkurrisiko og høy-

ere risikoaversjon hos ledere enn hos eiere kan forklare hvorfor. Med variabel lønn går lønnskostnadene ned når inntektene går ned. Sånn sett er bonuslønn en *automatisk stabilisator* for bedriftens økonomi, for å låne et uttrykk fra statsbudsjettet. Arenberg og Hvamstad (2016) rapporterer at dette er viktig for norske fotballklubber.

KONKLUSJON

Vår kunnskap om effekten av bonuslønn i bedrifter er fortsatt beskjeden. Fremtidig forskning bør i større grad hensynta bonusordningers utforming og kontekst når effekter vurderes, samtidig som andre formål enn motivasjon bør inkluderes. Det ville også være bra hvis SSB jevnlig kunne oppdatere sin statistikk for bonuslønn, jfr. at tall for 2006–2012 kun finnes i et upublisert manuskript, og at senere tall ikke er tilgjengelig.

Men det vi vet fra denne litteraturgjennomgangen, er at studier som ser på belønninger og prestasjoner, i snitt finner en positiv sammenheng. Vi vet også at bedrifter benytter bonusordninger i utstrakt grad, og at det ikke synes å være noen tendens til at bruken avtar. Dette indikerer at bonuslønn *kan* være et effektivt styringsverktøy for å fremme prestasjoner, vri oppmerksomhet, tiltrekke/beholde talent og redusere risiko. **M**

LITTERATUR

- Arenberg, S., & Hvamstad E.H. (2016). *Norske fotballklubbers bruk av prestasjonslønn: En kartlegging og analyse av bonussystemene i norsk toppfotball* (Masteroppgave, Norges Handelshøyskole). Bergen: Norges Handelshøyskole.
- Barth, E., Bratsberg B., & Raaum O. (2015). Prestasjonslønn i nye former. I Dale-Olsen, H. (red.), *Norsk arbeidsliv i turbulente tider* (s. 121–136). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Bloom, N.m & Reenen, J.V. (2011). Human resource management and productivity. *Handbook of Labor Economics*, 4(B), 1697–1767.
- Bragelien, I. (2003). Bruk av lønn som styringsinstrument: Hvorfor så mange mislykkes. *Magma*, 6(2), 47–57.
- Bragelien, I. (2005). 10 bonustabber – Hvordan lære av teori og praksis. *Praktisk økonomi & finans* (2), 25–35.
- Bragelien, I. (2012). Individuelle eller kollektive belønninger? – Teori, empiri og norske bankeeksempler. *Praktisk økonomi & finans*, 28(4), 39–52.
- Byron, K., & Khazanchi, S. (2012). Rewards and creative performance: A meta-analytic test of theoretically derived hypotheses. *Psychological Bulletin*, 138(4), 809–830.
- Cerasoli, C., Nicklin, J., & Ford M. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980–1008.
- Condly, S.J., Clark, R.E., & Stolovitch, H.D. (2003). The effects of incentives on workplace performance: A meta-analytic review of research studies. *Performance Improvement Quarterly*, 16, 46–63.
- Nielsen Dale, M. (2005). *Kartlegging av resultatbasert avlønning i banknæringen i Norge* (Masteroppgave, Norges Handelshøyskole). Bergen: Norges Handelshøyskole.
- Deci, E.L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(1), 105–115.
- Deci, E.L., & Koestner, R. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627–668.
- Døving, E., Gooderham, P.N., & Øhrn, H. (2015). *HR-feltet i Norge 1995–2014: Stabilitet og profesjonalisering*. (SNF rapport nr. 14). Bergen: Samfunns- og næringslivsforskning.
- Ellingsen, T., & Johannesson, M. (2008). Pride and prejudice: The human side of incentive theory. *American Economic Review*, 98(3), 990–1008.
- Fang, M., & Gerhart, B. (2012). Does pay for performance diminish intrinsic interest? *International Journal of Human Resource Management*, 23(6), 1176–1196.
- Fehr, E., & Falk, A. (2002). Psychological foundations of incentives. *European Economic Review*, 46(4/5), 687–724.

- Finanstilsynet (2010). *Verdiforetakenes avlønningssystemer og vederlag fra andre enn kunden*. Rundskriv nr. 17.
- Frey, B.S., & Jegen, R. (2001). Motivation crowding theory: A survey of empirical evidence. *Journal of Economic Surveys*, 15(5), 589–611.
- Gagné, M., & Forest, J. (2008). The study of compensation systems through the lens of self-determination theory: Reconciling 35 years of debate. *Canadian Psychology*, 49(3), 225–232.
- Garbers, Y., & Konradt, U. (2014). The effect of financial incentives on performance: A quantitative review of individual and team-based financial incentives. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 87(1), 102–137.
- Gerhart, B., & Fang, M. (2014). Pay for (individual) performance: Issues, claims, evidence and the role of sorting effects. *Human Resource Management Review*, 24(1), 41–52.
- Gneezy, U., & Rusticini, A. (2000). Pay enough or don't pay at all. *Quarterly Journal of Economics*, 115, 791–810.
- Hendijani, R., Bischak, D.P., Arvai, J., & Dugar, S. (2016). Intrinsic motivation, external reward, and their effect on overall motivation and performance. *Human Performance*, 29(4), 251–274.
- Holmstrom, B., & Milgrom, P. (1991). Multitask principal-agent analyses: Incentive contracts, asset ownership, and job design. *Journal of Law, Economics and Organization*, 7(S), 24–52.
- 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.
- Judge, T.A., & Piccolo, R.F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
- Kohn, A. (1993). Why incentive plans cannot work. *Harvard Business Review*, 71(5), 54–63.
- Kuvaas, B. (2008). Hvorfor prestasjonsbasert belønning ofte skaper flere problemer enn det løser. *Praktisk økonomi & finans*, 24(2), 9–20.
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal Of Economic Psychology*, 61, 244–258.
- Kvaloy, O., Nieken, P., & Schottner, A. (2015). Hidden benefits of reward: A field experiment on motivation and monetary incentives. *European Economic Review*, 76, 188–199.
- 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: Norges Handelshøyskole.
- Lunde, H., & Grini, K.H. (2007). *Bonus – hvor mye og til hvem?* (Rapport nr. 18). Oslo: Statistisk sentralbyrå.
- Lunde, H., & Rønhoivde K.A. (2013). *Moderat vekst i bonusutbetalingene*. Upublisert manuskript. Statistisk sentralbyrå.
- Miller, S. (2016). Bonus binge: Variable pay outpaces salary. *Society for Human Resource Management*, 11. URL: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/compensation/pages/variable-pay-outpaces-raises.aspx>
- NOU 2014: 3. (2014). *Grunnlaget for inntektsoppgjørene 2014*. Oslo: Avgitt til Arbeids- og sosialdepartementet.
- Olsen F.M, & Fyllingen L.D. (2017). *Insentiver og produktivitet [...] Hvorfor presterer to enheter i samme kjede ulikt ved bruk av samme bonusordning?* (Masteroppgave ved NHH – konfidensiell til 2021, men virksomheten har godkjent min bruk av oppgaven). Bergen: Norges Handelshøyskole.
- Pink, D.H. (2009). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. New York: Penguin Group.
- Pfeffer, J. (1998). Six dangerous myths about pay. *Harvard Business Review*, 76(3), 109–119.
- Rynes, S.L., Gerhart, B., & Minette, K.A. (2004). The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*, 43, 381–394.
- Stajkovic, A.D., & Luthans F. (1997). A meta-analysis of the effects of organizational behavior modification on task performance, 1975–95. *Academy of Management Journal*, 40(5), 1122–1149.
- Stajkovic, A.D., & Luthans, F. (2003). Behavioral management and task performance in organizations: Conceptual background, meta-analysis, and test of alternative models. *Personnel Psychology*, 56(1), 155–194.
- Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S.H., & Cobert, A.E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223–270.
- Weibel, A., Rost, K., & Osterloh, M. (2010). Pay for performance in the public sector—Benefits and (hidden) costs. *Journal Of Public Administration Research & Theory*, 20(2), 387–412.
- WorldatWork (2016). *Compensation programs and practices survey*. Scottsdale: WorldatWork Customer Relations.