



Bonus i Skanska Norge AS

En kartlegging og analyse av bonussystemet i Skanska Norge AS på nivå 1 og nivå 2

Camilla Sjølie og Anne Botnen Solbakken

Veileder: Iver Bragelien

Masteroppgave, Økonomi og administrasjon, Økonomisk styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

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

Sammendrag

Vi studerer i denne masteroppgaven bruken av bonuslønn i entreprenørbedriften Skanska Norge AS. Formålet er å kartlegge hvordan bedriftens bonusordninger fungerer i praksis, og om de virker etter sin hensikt. Vi har tatt utgangspunkt i virksomhetens bonusordninger for prosjektfunksjonærer og stabsansatte på nivå 1 og nivå 2. Det er benyttet en kvalitativ metode, og vi har gjennomført totalt 31 intervjuer med prosjektfunksjonærer og stabsansatte fra nivå 1 og nivå 2.

Formålet med bonusordningene er å motivere, rekruttere og beholde ansatte. Vi finner at forholdene i Skanska Norge AS er egnet for bruk av bonuslønn, og det kan derfor være et hensiktsmessig styringsverktøy for bedriften. Bruk av bonuslønn kan videre gi en positiv effekt for bedriften i form av å dele risiko med de ansatte.

Bonussystemet er utformet med kollektive og objektive kriterier. Vi finner at bonusordningene ikke oppleves som direkte motiverende i det daglige. Dette kan sees i sammenheng med at ansatte opplever bonusordningene som kompliserte, og det gis lite informasjon om hvordan de ligger an i løpet av året. I tillegg opplever ansatte en svak sammenheng mellom egen innsats og belønning, og de sier det er urettferdigheter på tvers i bedriften. Dagens bonusutforming er mer egnet for å skape indirekte motivasjonseffekter, som samarbeid, fellesskapsfølelse og engasjement.

Videre har dagens bonusordninger svak effekt på virksomhetens evne til å tiltrekke seg og beholde ønsket arbeidskraft. Dette kan man heller ikke forvente av en kollektiv ordning. Uavhengig av utformingen finner vi at bedriftens karrieremuligheter har stor betydning for å motivere, tiltrekke og beholde ansatte.

Vi mener at bedriften i større grad kan oppnå ønskede effekter ved å inkludere noen individuelle måltall og benytte mer skjønnsmessige vurderinger. Dette kan skape bedre samsvar mellom ansattes innsats og belønning, og redusere den opplevde urettferdigheten. Samtidig kan bedriften være tjent med å forenkle bonusordningene og gi mer informasjon om status på måloppnåelse.

Forord

Denne masteroppgaven er utarbeidet som en del av masterstudiet økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH). Det selvstendige arbeidet er skrevet med utgangspunkt i vår hovedprofil, økonomisk styring. Masteroppgaven belønnes med 30 studiepoeng og arbeidet ble gjennomført våren 2019.

Høsten 2017 hadde vi faget «styring av større foretak» som inspirerte oss til å ville studere bonus og bonusordninger nærmere. Dette ledet oss til å skrive en masteroppgave i samarbeid med Skanska Norge, som opplevde utfordringer med dagens bonusordninger. Masteroppgaven har vært en modningsprosess. Det har til tider vært krevende, men det har gitt oss uvurderlig kunnskap og innsikt.

Vi ønsker å rette en stor takk til Linda Kayser, Aina Kendall og Thor Henrik Hagen i Skanska Norge for god hjelp underveis, og for at vi fikk besøke dere i Oslo. Dere har bidratt med verdifulle innspill og informasjon. Vi håper at dere vil dra nytte av masteroppgaven. I tillegg må vi også takke deg, Terje Mathisen, for at du tok deg tid til å forklare oss hvordan bonusordningene fungerte. Det var ingen enkel oppgave. Vi vil takke alle i Skanska Norge som har tatt seg tid til å bli intervjuet i en travel hverdag. Flere av dere tok dere god tid og svarte utfyllende, noe vi setter umåtelig pris på.

Til slutt må vi rette en spesiell takk til vår faglige veileder Iver Bragelien. Tusen takk for at du har gitt oss raske og gode tilbakemeldinger underveis. Dine råd har ledet oss i riktig retning, spesielt i perioder når oppgaven virket noe håpløs. Vi vil også benytte denne anledningen til å takke hverandre for et godt samarbeid.

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	I
FORORD	II
1. INNLEDNING	1
1.1 BAKGRUNN	1
1.2 PROBLEMSTILLING OG UNDERPROBLEMSTILLING	2
1.3 AVGRENSNING OG NYTTEVERDI	3
1.4 UTREDNINGENS STRUKTUR	4
2. METODE	6
2.1 INNLEDNING	6
2.2 FORSKNINGSTILNÆRMING	8
2.3 FORSKNINGSDSIGN	9
2.3.1 <i>Formålet med forskningen</i>	10
2.3.2 <i>Forskningsmetode</i>	11
2.3.3 <i>Forskningsstrategi</i>	12
2.3.4 <i>Tidshorisont</i>	15
2.4 DATAINNSAMLING OG BEARBEIDING	16
2.4.1 <i>Datainnsamling</i>	16
2.4.2 <i>Kvalitativt forskningsintervju</i>	17
2.4.3 <i>Valg av informanter</i>	20
2.4.4 <i>Behandling av data</i>	23
2.5 KVALITETEN PÅ FORSKNINGEN	30
2.5.1 <i>Validitet</i>	30
2.5.2 <i>Reliabilitet</i>	34
2.6 ETIKK	37
2.7 OPPSUMMERING	39
3. TEORI	41
3.1 BELØNNING	41
3.1.1 <i>Belønning som styringsmekanisme</i>	42
3.1.2 <i>Ulike belønningsordninger</i>	43
3.1.3 <i>Et rammeverk for å diskutere bonuslønn</i>	45
3.2 ØKONOMISK TEORI	48
3.2.1 <i>Prinsipal-agent-modellen</i>	48
3.2.2 <i>Lineær optimal incentivmodell</i>	51
3.2.3 <i>Måleproblemer og vridningseffekter</i>	52

3.2.4	<i>Løsninger på måleproblemer</i>	53
3.2.5	<i>Incentiver i praksis</i>	56
3.2.6	<i>Kompliserte incentivordninger</i>	60
3.3	MOTIVASJON	62
3.3.1	<i>Motivasjonsteori</i>	62
3.3.2	<i>Typer av motivasjon</i>	65
3.3.3	<i>Motivasjon og belønning</i>	68
3.4	PROSJEKTTEORI	69
3.5	OPPSUMMERING	73
4.	EMPIRI	75
4.1	BRUK AV VARIABEL LØNN OVER TID.....	75
4.2	EFFEKTEN AV VARIABEL LØNN	76
4.3	OPPSUMMERING	78
5.	PRESENTASJON AV BRANSJEN OG VIRKSOMHETEN	79
5.1	BRANSJEN	79
5.2	VIRKSOMHETEN.....	84
5.3	SKANSKA NORGE SIN KARRIEREMODELL	88
5.3.1	<i>Karrieremodell</i>	89
5.4	DAGENS BONUSORDNINGER.....	91
5.4.1	<i>Bonusavtale for prosjektfunksjonærer</i>	92
5.4.2	<i>Bonusavtale for stabsansatte</i>	96
5.5	STANDARDISERT KOMPENSASJONSORDNING	98
6.	PRESENTASJON AV FUNN	102
6.1	DAGENS BONUSORDNINGER.....	105
6.2	EFFEKTEN AV BONUSORDNINGENE.....	125
6.3	PROSJEKTBONUS.....	131
6.4	STANDARDISERT KOMPENSASJONSORDNING	137
6.5	OPPSUMMERING	141
7.	DISKUSJON	143
7.1	FORMÅL.....	144
7.2	MILJØ	144
7.3	DESIGN.....	147
7.4	EFFEKT	154
8.	KONKLUSJON	160
9.	VIRKSOMHETENS TILBAKEMELDING PÅ STUDIENS FUNN	164

LITTERATURLISTE	I
VEDLEGG	VII
VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE FOR MEDARBEIDERE (NIVÅ 1 OG NIVÅ 2).....	VII
VEDLEGG 2: FIGURLISTE	X
VEDLEGG 3: TABELLISTE	XII

1. Innledning

I det første kapittelet vil vi presentere utredningens bakgrunn og problemstilling, samt avgrensning og nytteverdi. Til slutt vil gi en presentasjon av studiens struktur.

1.1 Bakgrunn

”Det er våre medarbeidere og deres kompetanse som er nøkkelen til vår suksess”

(Skanska Norge, u.åa)

”Våre medarbeidere er vår største styrke.”

(Skanska Norge, u.åb)

Uttrykkene møter oss når vi besøker Skanska Norge AS (heretter Skanska Norge) sin hjemmeside. Da medarbeidere er deres viktigste ressurs, er de avhengige av å motivere, tiltrekke og beholde dyktige ansatte. Som et tiltak har selskapet implementert bonusordninger og bruker dette som et styringsverktøy for sine ansatte. Bakgrunnen for oppgaven er at bedriften opplever utfordringer med bonusordningene, og dette tydeliggjøres ved at de gjentatte ganger har endret ordningene. Endringene underveis indikerer at selskapet ikke har opplevd ønsket effekt. Dette er de ikke alene om.

Nær halvparten av alle ansatte i norske og internasjonale bedrifter har en eller annen form for bonusordning (Bragelien, 2018a). Til tross for at flere bedrifter bruker bonusordninger som et supplement i sin styring av menneskelig ressurser, er det et relativt nytt fenomen. Det nye fenomenet krever at bedrifter eksperimenterer, og i kjølvannet av dette hører man om suksesshistorier og fiaskoer (Bragelien, 2003). De siste årene har det i tillegg blusset opp en heftig debatt mellom forskere, hvor noen hevder at det fungerer, mens andre mener at det ikke fungerer. Hvis man leser i dagens næringsliv, kan man finne avisoverskrifter som “Bonus er så vanskelig at det er tryggest å la være”, “Bonus er bra – om den treffer blink”, “Feil at bonus virker”, “Jo da, bonus og belønning virker” (Døving, 2018; Haraldseid, 2018; Kuvaas, 2018; Bragelien, 2018b)

Videre anslås det at en tredjedel av bedriftene i det norske næringslivet opplever at bonusordningene koster mer enn det smaker (Bragelien, 2009). Flere bedrifter har valgt å fjerne bonusordningene, som for eksempel forsikringselskapet IF og Storebrand (Bragelien, 2018a; Revfem, 2019). Betyr dette at Skanska Norge bør fjerne sine bonusordninger? Ikke nødvendigvis, som tidligere HR-sjef i Statoil og Norgesgruppen sier “hvis du ikke tar vare på dine beste ansatte, er det sikkert andre som gjør det - konkurrenter inklusive” (Haraldseid, 2018). Sitatet forteller oss at det er ikke bare å fjerne bonusordningen dersom bedriften ønsker å motivere, tiltrekke og beholde dyktige ansatte. Det kan derfor være hensiktsmessig å først undersøke om bonusordningene er skreddersydde, og om det er sammenheng mellom formålet med bonus, dens utforming og miljøet den implementeres i (Bragelien, 2012).

1.2 Problemstilling og underproblemstilling

I desember 2018 reiste vi til Oslo, der vi hadde et møte med representanter fra Skanska Norge. I møtet ble det fortalt at bonusordningene har blitt endret gjentatte ganger. De uttrykte at bonus var vanskelig og at ansatte i organisasjonen ikke var helt fornøyd med dagens bonusordninger. Videre ble det fortalt at Skanska Norges eier, Skanska AB, ønsket å innføre en standardisert kompensasjonsordning. Den standardiserte kompensasjonsordningen fraråder bruk av bonusordninger på de lavere organisasjonsnivåene, henholdsvis nivå 1 og nivå 2. Ansatte på disse nivåene skal i stedet bli kompensert gjennom høyere grunnlønn. Forslaget innebærer blant annet at prosjektledere, produksjonsledere, prosjektutviklere og prosjekteringsledere ikke skal få bonus. Skanska Norge mente forslaget var uheldig, da disse rollene er viktig del av selskapets verdiskapning.

Formålet med dagens bonusordninger er at det skal fremme prestasjoner og motivasjon, samt bidra til at selskapet tiltrekker og beholder ansatte. Vi ønsker å studere virkningene av dagens bonusordninger, og om dagens bonusordninger fungerer etter hensikten. I tillegg vil vi kartlegge ansattes meninger om de positive og negative sidene ved dagens bonusordninger, hvilke tanker de har rundt å fjerne bonusordningene og om de har forslag til forbedringer av dagens bonusordninger. I oppgaven studerer vi bonusordningene til prosjektfunksjonærer, ansatte som arbeider fast ute på prosjekter, og stabsansatte på nivå 1 og nivå 2. Basert på dette er oppgavens problemstilling som følger:

«Hvordan virker dagens bonusordninger på ansatte på nivå 1 og nivå 2?»

I studien vil vi se nærmere på to underproblemstillinger. Den første underproblemstilling er: *Hva er de positive og negative sidene ved dagens bonusordninger?* Den neste problemstillingen er: *Hva kan eventuelt forbedres?* Denne underproblemstillingen skal ikke resultere i konkrete løsninger, men heller være en pekepinn på hva slags forbedringstiltak som kan gjennomføres for at bonusordningene kan fungere mer effektivt.

For å kunne besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene, har vi benyttet kvalitativ metode og intervjuer. Totalt har vi gjennomført 32 intervjuer, som gir oss dyp innsikt i ansattes meninger og erfaringer rundt dagens bonusordninger. Det er funnene fra disse intervjuene, sammen med tidligere forskning og teori, som danner grunnlaget for besvarelsen av utredningens problemstilling og forskningsspørsmål.

1.3 Avgrensning og nytteverdi

Utredningen er avgrenset til å studere bonusordninger i Skanska Norge. Det er stort selskap, og virksomheten har utformet flere bonusordninger for de ulike organisasjonsnivåene og forretningsområdene. På grunn av tids- og ressursbegrensninger er utredningen begrenset til å undersøke virkningen av bonusordningene på ansatte som faller under organisasjonsnivå 1 og 2. I utredningen gis det ikke konkrete forslag til hvordan bonusordningene kan utformes. Den begrenser seg til å undersøke virkningen, positive og negative sider, og forbedringstiltak.

Vi skiller mellom informanter som arbeider fast på prosjekt, altså prosjektfunksjonærer, og stabsansatte. Prosjektfunksjonærene tilhører en bonusavtale, mens stabsansatte har andre bonusordninger. I denne masterutredningen vil vi ta utgangspunkt i to bonusordninger for stabsansatte. Dette vil være en egnet kategorisering i henhold til våre informanter, men det er et grovt skille. Det må tas forbehold om at denne kategoriseringen ikke nødvendigvis er helt reell for alle stabsansatte på nivå 1 og nivå 2. Noen av respondentene kan muligens tilhøre en annen bonusordning enn som er presentert i denne utredningen.

Studiens primærdata er innsamlet ved hjelp av intervjuer i løpet av mars 2019, og det er Skanska Norge som har valgt ut intervjuobjektene. Det ideelle hadde vært å gjennomføre en spørreundersøkelse i tillegg til intervjuene, for å få mer bredde i undersøkelsen. Oppgaven begrenses videre til å omhandle prestasjonsbasert lønn i form av bonus. Vi ser bort i fra andre finansielle belønninger; som akkord, provisjon, aksjer, opsjoner og pensjon.

Vi håper at denne studien vil være nyttig for Skanska Norge. De 31 intervjuene vi har gjennomført, mener vi gir et godt bilde av bonusordningenes virkning på ansatte. Videre forsøker vi å konkretisere styrker og svakheter ved dagens bonusordninger. Dette kan gi selskapet en pekepinn hva som fungerer og ikke fungerer. I tillegg vil vi presentere forslag Skanska Norge kan gjennomføre for å forbedre dagens bonusordninger.

1.4 Utredningens struktur

Utredningen består av 8 kapitler, og vi vil kort beskrive innholdet i hvert kapittel. I innledningkapittelet har vi redegjort for studiens bakgrunn, problemstilling, avgrensning og struktur. I kapittel 2 beskriver vi utredningens metode. Vi redegjør og argumenterer for valg av metodiske tilnærming og forskningsdesign, samt hvordan vi gikk frem for å samle inn og bearbeide data. I tillegg evaluerer vi kvaliteten på metoden og presenterer etiske hensyn. I kapittel 3 presenteres det teoretiske rammeverket. Kapittelet gir en oversikt over ulike belønningssystemer, og vi ser nærmere på belønning som styringsverktøy, motivasjonsteori og prosjektteori. Deretter, i kapittel 4, presenteres empiri knyttet til utbredelsen av bonus og effekten av bonusordninger. Det teoretiske rammeverket og empiri utgjør til sammen studiens sekundærdata.

I kapittel 5 gjør vi rede for bransjen og bedriften som undersøkes, henholdsvis bygg- og anleggsbransjen og Skanska Norge. Kapittelet inkluderer en oversikt over bonusordningene i Skanska Norge på nivå 1 og nivå 2, og Skanska AB sitt forslag til en ny standardisert kompensasjonsordning. Dette setter føringer og begrensninger for studien. I kapittel 6 presenteres våre funn, og disse diskuteres opp mot problemstillingen, vårt teoretiske rammeverk og empiri i kapittel 7. Med bakgrunn i denne diskusjonen konkluderer vi i kapittel 8, der vi besvarer studiens problemstilling og underproblemstillinger. Vi vil også

komme med forslag til videre forskning, samt beskrive implikasjoner av og begrensninger ved utredningen. Til slutt i kapittel 9 har vi inkludert virksomhetens tilbakemelding på studiens funn.

2. Metode

Metode stammer opprinnelig fra det greske ordet «methodos», som betyr at man følger en bestemt vei mot et mål (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). Det er altså en planmessig fremgangsmåte for hvordan man skal samle inn informasjon. Ifølge Jacobsen (2015) kan det betraktes som et hjelpemiddel på veien mot å avdekke og beskrive virkeligheten. Metode innebærer likevel langt mer enn bare hvordan man skal samle inn informasjon (Johannessen et al., 2011). Det handler i like stor grad om hvordan man analyserer og tolker informasjonen.

I dette kapittelet vil vi presentere og begrunne valg av metode. Dette inkluderer metodisk tilnærming, forskningsdesign, forskningsmetode, forskningsstrategi og tidshorisont. Deretter vil vi beskrive datainnsamlingen og bearbeidingen av data. Her vil vi gå nærmere inn på hvordan vi har gjennomført datainnsamlingen, samt beskrive og begrunne valg av intervjuobjekter, og utformingen av intervjuguiden. Deretter vil vi analysere og evaluere kvaliteten på forskningen. Til slutt vil vi diskutere forskningsetikk og juridiske retningslinjer.

2.1 Innledning

Før vi presenterer forskningstilnærmingen, vil vi beskrive utredningens problemstilling og målene med undersøkelsen.

Problemstilling

Det er problemstillingen som styrer fremgangsmåten, følgelig bør en velge en metode som er egnet til å belyse oppgavens problemstilling (Jacobsen, 2015). Problemstillingen er studiens utgangspunkt, da det er den som bestemmer teori og fremgangsmåte, ikke omvendt.

Det skilles vanligvis mellom *eksplorerende*, *kausal* og *deskriptiv problemstilling* (Johannessen et al., 2011). *En kausal problemstilling* består av et fenomen eller en hendelse som skal forklares. Hensikten i slike undersøkelser er å finne årsakssammenheng mellom variabler, for eksempel måle virkninger eller effekter av et tiltak. *Deskriptive problemstillinger* er preget av at de forsøker å beskrive en tilstand på et gitt tidspunkt (Jacobsen, 2015). Formålet kan være å beskrive dagens situasjon, eller sammenhengen mellom to eller flere variabler (Jacobsen, 2015; Johannessen et al., 2011). I slike

undersøkelser har man i større grad kunnskap om fenomenet, og vil ofte forsøke å kartlegge innhold, omfang, hyppighet, variasjon og utvikling over tid (Jacobsen, 2015). Forskjellen mellom disse problemstillingene kan forklares ved at deskriptive problemstillinger typisk forsøker å beskrive forskjeller og likheter på et gitt tidspunkt, mens kausale problemstillinger ønsker å forklare hvorfor det er forskjeller. I noen tilfeller bærer problemstillingen preg av å være åpen og/eller uklar. Uklare, eller *eksplorerende problemstillinger*, brukes når man har lite kunnskap om fenomenet man ønsker å undersøke, der problemet preges av å være ustrukturert, komplekst og nytt.

Eksplorerende, deskriptiv og kausal problemstillinger er imidlertid ikke enten-eller ytterpunkter (Jacobsen, 2015). I praksis vil det ofte være glidende overganger og mange gråsoner mellom dem. Vi ønsker å studere bonusordningenes virkning på ansatte som tilhører nivå 1 og nivå 2. Den overordnede problemstillingen er således veldig åpen. Vi har liten kunnskap om hvordan de ansatte oppfatter dagens bonusordning, herunder dens svakheter og styrker. Problemstillingen kan også minne om en deskriptiv problemstilling, der vi forsøker å beskrive en tilstand på et gitt tidspunkt. Oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål ligger muligens et sted mellom deskriptiv og eksplorerende. Vi velger imidlertid å kategorisere det som en eksplorativ problemstilling, da vi vet lite om de ansattes holdninger og meninger om bonusordningene i Skanska Norge.

Målene med forskningen

Betydningen med mål kan beskrives ved å ta utgangspunkt i et sitat fra boken til Krumsvik (2014, s. 51) om en mann som *“leitet etter nøklane sine under gatelyset fordi lyset var betredet”*. Det sitatet hovedsakelig forteller, er at man kan få tunnelsyn og miste retningen i studien hvis målene ikke står sentralt i undersøkelsen. Målet med forskningen er derfor noe av det første man bør avklare. Det er også viktig at forskningsmålene samsvarer med avgrensningene i oppgaven, for å unngå at man gaper for høyt og setter urealistisk mål.

En undersøkelse kan bestå av både personlige, intellektuelle og praktiske mål (Krumsvik, 2014). *Personlige mål* er knyttet til forskerens interesse, mens *intellektuelle mål* handler om å få en større forståelse av fenomenet man skal studere. Når man har fått på plass de intellektuelle målene, kan man ofte identifisere mangler ved forskningsområdet. De intellektuelle målene fungerer således ofte som et forstadium i utviklingen av problemstillingen. *Praktiske mål* dreier seg om de praktiske sidene ved undersøkelsen, som

for eksempel samarbeidspartnere. I denne masterutredningen har både personlige, intellektuelle og praktiske mål vært sentrale.

Utgangspunktet for oppgaven var en faglig interesse for bonus- og incentivsystemer. Det var viktig for vår egen motivasjon og fremdrift i studien at vi valgte et fagområde av interesse. Likeledes var det ønskelig å få til et samarbeid med en bedrift. Vi avklarte derfor tidlig et praktisk mål, som var knyttet til å finne en samarbeidspartner. I august 2018 sendte vi mail til noen få selskaper, der vi beskrev vår interesse for bonus- og incentivordninger. Det var slik vi fikk kontakt med Skanska Norge, som erfarte at bonus var krevende og utfordrende. Underveis har vi også hatt flere intellektuelle mål. Disse har vært knyttet til å få en større praktisk forståelse av bonus, herunder dens utfordringer og motivasjonsmekanismer, samt forståelse for selskapet sine utfordringer knyttet til bonus. Det er etter vår oppfatning de intellektuelle målene, som har ledet frem til oppgavens problemstilling og underliggende forskningsspørsmål.

Mange vil nok hevde at målene og forskningsspørsmålet er det samme, og at det kan være vanskelig å skille målene med undersøkelsen fra problemstillingen (Krumsvik, 2014). Det er flere grunner til at man bør være konsekvent på distinksjonen mellom dem. Dersom man blander praktiske og personlige mål inn i forskningsspørsmålet, kan man få problemer underveis. Det kan medføre at man foretar slutninger før man har undersøkt fenomenet. I tillegg kan det forårsake diffuse og uryddige problemstillinger som det er vanskelig å svare på.

2.2 Forskningstilnærming

Metode består av flere teknikker eller tilnærminger som kan brukes for å tilegne seg kunnskaper om virkeligheten (Jacobsen, 2015). Det skilles blant annet mellom *induktiv eller deduktiv tilnærming*. Den deduktive tilnærmingen kjennetegnes ved at søkingen etter empiri er styrt av teoretiske antakelser, mens den induktive tilnærmingen går motsatt vei (Johannessen et al., 2011). Den induktive tilnærmingen innebærer at forskeren starter med å samle inn informasjon. Hensikten er å finne frem til generelle mønstre, som kan danne nye teorier eller begrep. Ved den deduktive tilnærmingen danner man forventninger om virkeligheten basert på tidligere empiriske funn og teorier før man samler inn empiri (Jacobsen, 2015). Deretter ser man nærmere på om forventningen samstemmer med virkeligheten.

Disse to tilnærmingene betraktes ofte som to ytterpunkter, men det er umulig å være rent deduktiv eller induktiv (Jacobsen, 2015). *En abduktiv tilnærming* veksler derimot mellom teori og empiri. Kunnskapen utvikles både gjennom at man observerer noe, samt at man studerer om antakelser får støtte eller ikke i empiri. Det finnes mye økonomisk teori og tidligere forskning om bonus og incentiver. Dette tilsier at en deduktiv tilnærming er gunstig i denne utredningen. Videre er det etter vår oppfatning mindre relevant forskning om prosjektbonus, som er en viktig del i studien. Store deler av Skanska Norge sin verdiskaping blir skapt på prosjektene, og mange av selskapets ansatte tilhører denne bonusordningen. Videre finnes det lite forskning som spesifikt studerer prosjektbonus i bygg- og anleggsbransjen, noe som tilsier at forskningstilnærmingen er mer induktiv.

Videre hadde vi få antakelser om hvordan den nåværende prosjektbonusen fungerte. Vi måtte basere oss på interne dokumenter, og det som kom frem under intervjuene. I en slik situasjon var det fordelaktig at vi hadde kjennskap til bonusordningers fordeler og ulemper, samt innvirkning på motivasjon. Likevel måtte vi i stor grad observere og benytte teorien indirekte. Kombinasjonen mellom mye kjent teori og mangelfull forskning på blant annet prosjektbonus, krever at vi veksler mellom teori og empiri. Dette innebærer at den metodiske tilnærmingen i oppgaven er abduktiv.

2.3 Forskningsdesign

Forskningsdesign er alt som knytter seg til en undersøkelse. Det vil si hva og hvem som skal studeres, samt hvordan utredningen kan gjennomføres (Johannessen et al., 2011). Design stammer fra latin og betyr «tegn», men i vår tid betraktes design som formgivning. Forskning er formgivning i den betydning at man starter med en problemstilling, og deretter vurderer hvordan det er mulig å gjennomføre undersøkelsen fra begynnelse til slutt. Det er ulike syn på hvilke elementer et forskningsdesign skal bestå av (Krumsvik, 2014). Det er vanlig å inkludere formålet med forskningen, forskningsstrategi, metode for innsamling av data og tidshorisont (Johannessen et al., 2011; Jacobsen, 2015).

I dette kapittelet vil vi presentere forskningsformålet, forskningsmetoden, forskningsstrategien og tidshorizonten. Vi vil presisere det teoretiske rammeverket, forskningsetikk og metoder for å sikre god validitet og reliabilitet, som er viktige elementer ved forskningsdesignet (Krumsvik, 2014). Når man skal gjennomføre en studie, er det viktig å være konsekvent på at de nevnte elementer henger sammen for å sikre et solid og godt

forskningsdesign. Vi vil imidlertid ikke diskutere det teoretiske rammeverket, forskningsetikk og validitet/reliabilitet her, men vi kommer tilbake til dette senere i metodekapittelet.

2.3.1 Formålet med forskningen

I henhold til formålet med forskningen skiller det vanligvis mellom *beskrivende*, *forklarende* og *eksplorativ undersøkelse* (Johannessen et al., 2011).

Beskrivende undersøkelser er underbyggende og dokumenterende forskning (Johannessen et al., 2011). Det som beskrives eller skildres kan være individer, situasjoner eller hendelser. Det kan for eksempel være hendelser som allerede har funnet sted, eller konsekvensene av et fenomen. *Forklarende undersøkelser* dreier seg om å finne årsaksforklaringer. Det vil si etablere et kausalt forhold mellom variablene. Det kan for eksempel være at man ønsker å undersøke om det er spesielle mønstre som gjør at x utløser y. *Eksplorative undersøkelser* har som formål å undersøke forhold eller fenomener som er ukjente eller mindre kjente, der kunnskapen man har om fenomenet er begrenset eller ikke-eksisterende. Hensikten er ofte å oppdage interessante problemstillinger som kan studeres videre i fremtiden.

Vi har valgt en eksplorativ problemstilling og en abduktiv tilnærming. Når vi skal vurdere formålet, må vi ta hensyn til hvorfor vi ønsker å gjennomføre undersøkelsen, hva den skal bidra med, og hva resultatene skal brukes til (Johannessen et al., 2011). Det er flere grunner til at vi ønsker å gjennomføre denne studien. Det skyldes først og fremst en nysgjerrighet rundt bonusordninger i praksis. I forelesninger har bonus- og incentivordninger blitt fremstilt som noe de aller fleste bedrifter har. Bonusordninger har videre blitt presentert som krevende og vanskelig for bedrifter, da det ikke finnes en allmenn løsning på hva som fungerer best. Hensikten med oppgaven er således å få en dypere innsikt i virkeligheten ved å studere dagens bonusordninger på nivå 1 og nivå 2 i Skanska Norge, samt kartlegge ansattes forhold til ordningen. Kartleggingen, i tillegg til tidligere forskning og teori, vil kunne lede oss frem til forbedringsområder.

Som det fremkommer er det flere ukjente fenomen i denne undersøkelsen. Vi vet lite om bonusordningenes effekt på ansatte, samt hva som er de positive og negative sidene. På bakgrunn av dette kan formålet med oppgaven best beskrives som eksplorativt, men med noe beskrivende preg.

2.3.2 Forskningsmetode

I alle undersøkelser må man ta stilling til hvilken informasjon man skal samle inn om virkeligheten (Jacobsen, 2015). Det skilles i hovedsak mellom *kvantitativ metode* og *kvalitativ metode*. Ian Dey (1993), referert i boken til Jacobsen (2015, s.125), sier følgende “*mens kvantitative data opererer med tall og størrelser, opererer kvalitative data med meninger. Meninger er formidlet i hovedsak via språk og handlinger*”. Kvalitative metoder samler og registrerer data i form av tekster, lyd og bilde, som kan betegnes som myke data (Johannessen et al., 2011). Kvalitativ data kan samles inn ved hjelp av blant annet intervjuer. Mens kvalitative metoder operer med tekst, vil *den kvantitative metoden* samle og registrere data i form av tall. Data som registreres ved hjelp av tall, kaller man gjerne for harde data. Denne metoden samler inn data ved hjelp av eksempelvis spørreundersøkelser, og det er i motsetningen til den kvalitative metoden utviklet statistiske prosedyrer.

Problemstillingen avgjør som tidligere nevnt hvilken metode man skal velge, da de ulike metodene egner seg til å belyse ulike spørsmål (Johannessen et al., 2011; Jacobsen, 2015). En eksplorerende problemstilling krever for eksempel en metode som får frem nyanser ved at man går i dybden og undersøker noen få enheter (Jacobsen, 2015). Den metodiske tilnærmingen er også styrende for hvilken forskningsmetode man bør velge. Ved en induktiv tilnærming vil den kvalitative metoden ofte være gunstig, mens ved en deduktiv tilnærming samles data ofte inn i form av tall. I denne oppgaven har vi imidlertid en abduktiv tilnærming, som betyr at både tall og ord kan benyttes i undersøkelsen.

Vi ønsker å få kartlagt erfaringene og meningene til ansatte vedrørende de nåværende bonusordningene. En kvantitativ metode kan føre til et overfladisk preg på undersøkelsen (Jacobsen, 2015). Denne metoden gjør det vanskelig å gå i dybden og få frem individuelle variasjoner som finnes i en gruppe. Dette strider i mot vårt ønske om å få en detaljforståelse av bonusordningenes virkning på ansatte. En kvantitativ metode vil etter vår oppfatning ikke få fram de nødvendige nyansene vi ønsker å kartlegge gjennom informantenes synspunkter. Den kvantitative metoden krever også at man kategoriserer informasjonen før man samler den inn (Jacobsen, 2015). Dette krever at man har oversiktlige variabler og verdier som kan tilordnes et tall. Ved en kvantitativ metode vil man indirekte pålegge mennesker spesielle meninger gjennom standardiserte spørsmål og svaralternativer. I den kvalitative metoden derimot, blir informasjonen strukturert og kategorisert først etter at informasjonen er samlet inn. Dette betyr at det er informantene som bestemmer hva slags informasjon som er

relevant. Det er imidlertid flere forhold ved dagens bonusordninger som vi ikke har kunnskap om, og det er således vanskelig å få kategorisert informasjonen før man samler det inn. Når man har lite kunnskap om hvordan det fungerer, er det vanskelig å bestemme i forkant hvilken informasjon som er relevant.

Vi foretrekker en kvalitativ metode på bakgrunn av at vi ønsker å kategorisere i ettertid, samt få muligheten til å gå i dybden for å få frem nyanser og detaljer. Den kvalitative metoden er heller ikke uforenlig med den abduktive tilnærmingen eller oppgavens forskningsdesign. Kvalitative og kvantitative metoder er imidlertid ikke motsetninger (Jacobsen, 2015). Det bør heller betraktes som to ytterpunkter på en skala, og det er mulig å kombinere ulike metoder. I starten av oppgaveskrivingen ønsket vi å kombinere, altså intervju ansatte og sende ut en spørreundersøkelse. Spørreundersøkelsen uteble tilslutt av hensyn til Skanska Norge sine ønsker og regler.

2.3.3 Forskningsstrategi

Vi velger å følge terminologien til Saunders, Lewis og Thornhill (2016) når vi navngir dette delkapittelet forskningsstrategi. Jacobsen (2015) kaller dette for undersøkelsesdesign, mens Johannessen et al. (2011) bruker forskningsdesign. Vi velger å benytte *strategi* for å unngå misforståelser i forhold til det vi har diskutert tidligere, hvor vi blant annet har benyttet *design*.

En strategi defineres ofte som handlingsplan for å oppnå et mål. Ifølge Saunders et al. (2016) kan man definere en forskningsstrategi som en plan for hvordan en forsker bør gå frem for å svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene. Det finnes ulike typer strategier, men man bør velge en strategi som gir en god sammenheng gjennom hele undersøkelsen. Det er særlig problemstillingen og forskningsspørsmålene som er styrende for valg av forskningsstrategi. I tillegg vil det være betinget av metodisktilnærming, forskningsformålet, eksisterende kunnskap på forskningsområdet, samt tilgjengelig tid og ressurser. Den kvalitative forskningsmetoden legger også føringer for hvilken strategi vi kan velge.

Det finnes et mangfold av kvalitative tilnærminger. Johannessen et al. (2011) presenterer fire tilnærminger, som vi altså kaller for forskningsstrategier: fenomenologi, «Ground Theory», etnografi og casestudie. Dette er ingen uttømmende liste, da det finnes mange tilnærminger. Vi finner det lite hensiktsmessig å presentere alle disse i detalj.

Fenomenologi er både en filosofi og en kvalitativ forskningsstrategi (Johannessen et al., 2011). Fenomenologisk filosofi er læren om «det som viser seg». Fenomenologi som forskningstilnærming utforsker og beskriver mennesker, og deres erfaring og forståelse av et fenomen. Forskeren kan typisk samle inn data i form av lange intervjuer. Ved «*Ground Theory*» foregår datainnsamling og analyse parallelt. Hensikten er å utvikle nye teorier med utgangspunkt i data. Data analyseres underveis, slik at forskeren kan danne seg en oppfatning om hva som er sentralt. En *etnografisk forskningsstrategi* forsøker å beskrive og fortolke en kultur eller gruppe. Målet er å avdekke mønstre, typologier og kategorier, og innebærer at forskeren går ut i “felten” og samler inn informasjon gjennom observasjoner. I henhold til *casestudier* er det mange som hevder at det ikke finnes en felles eller klar forståelse for hva dette innebærer. Felles for alle de ulike definisjonene er at en case er en undersøkelse av én eller noen få undersøkelsesenheter. Yin (2007) definerer casestudier som «en empirisk undersøkelse som studerer et aktuelt fenomen i dets virkelige kontekst fordi grensene mellom fenomenet og konteksten er uklare» (Johannessen et al., 2011, s.221).

I denne studien ønsker vi å studere et fenomen; bonusordninger i praksis. Fenomenologi og casestudie fremstår derfor som mest relevant for vår forskning. Case har imidlertid to viktige kjennetegn, henholdsvis at *oppmerksomheten* avgrenses til det spesielle caset og det gis en mest mulig *inngående* beskrivelse av caset (Johannessen et al., 2011; Jacobsen, 2015). Det er derfor viktig at man studerer fenomenet i den konteksten det utvikler seg, og samler inn betydelig med informasjon om fenomenet. I henhold til Yin (2007), referert i Johannessen et al. (2011), kan caseundersøkelser kombineres med forskjellige metoder for å fremskaffe tilstrekkelig og detaljert data. Vi skal i denne masterutredningen studere bonusordningene i en avgrenset kontekst. Den sistnevnte har innvirkning på hvordan bonusordningen oppleves og erfares av de ulike informantene. Vi ønsker å samle inn rikelig med informasjon om meninger og synspunkter rundt dagens bonusordninger. Casestudie fremstår derfor som den beste strategien i denne undersøkelsen. I tillegg er casestudier gunstige hvis man ønsker å besvare problemstillinger som inneholder elementer av hvorfor og hvordan (Johannessen et al., 2011). Vi ønsker å finne ut av hvordan bonusordningene virker på ansatte på nivå 1 og nivå 2, hva fungerer/ fungerer ikke og hvorfor, samt hvordan ordningene kan forbedres. Vi mener derfor at en casestudie vi gi et godt utgangspunkt til å besvare problemstillingen og våre forskningsspørsmål.

Yin (2007) mener at man kan benytte teori som utgangspunkt for en casestudie, da det er fordelaktig å ha teoretiske antakelser i grunn før man starter selve datainnsamlingen

(Johannessen et al., 2011). I tillegg kan casestudier ofte være eksplorative, der man ikke vet hva man vil finne (Jacobsen, 2015; Johannessen et al., 2011). Underveis i casestudiet kan man oppdage problemstillinger og temaer som har betydning. Dette har vært tilfellet i denne masterutredningen. Vi har hatt teoretiske antakelser, men vi har vært innforstått med at det er flere ukjente elementer. Disse ukjente elementene har ført til at vi har oppdaget og endret både problemstillingen og forskningsspørsmålene gjentatte ganger.

Valg av case

Det skilles mellom to dimensjoner i casestudier (Johannessen et al., 2011). I første omgang må man ta stilling til om man skal arbeide med en enkeltcase eller flere case. Deretter må man bestemme antall analyseenheter. I denne oppgaven er som nevnt det overordnede målet å studere bonusordningene og deres virkning i Skanska Norge. Vår forskning vil derfor være en enkeltcasestudie. En enkeltcase som forskningsstrategi vil gi god innsikt i det man ønsker å studere, der man kan få detaljerte beskrivelser av virkeligheten (Jacobsen, 2015).

Casestudier der man kun studerer en organisasjon har imidlertid flere begrensninger (Jacobsen, 2015). Det er fremfor alt vanskelig å generalisere funnene. Dersom dette var formålet med oppgaven, måtte vi ha gjennomført lignende studier i andre bedrifter. Videre vil det være vanskelig å etablere kausale sammenhenger. Dette var likevel aldri et mål i denne utredningen. Vi ønsket dybde, det vil si å få en god forståelse av hvordan dagens bonusordninger fungerte. Når vi går i dybden kan man få frem flere detaljer og nyanser, noe som kan bidra til å avdekke positive og negative sider ved dagens ordninger. Det vi kartlegger leder oss frem til forbedringstiltak. Tiltakene skal fungere som retningsgivende forslag til selskapet. Disse kan bidra til at selskapet klarer å designe bonusordninger som i større grad tilfredsstillende formålet. Slik vi tolker det er det derfor hensiktsmessig med en enkeltcasestudie.

Valg av analyseenheter

Skanska Norge har mange bonusordninger, da selskapet har flere organisasjonsnivå og forretningsområder. Det ville vært en særdeles tids- og ressurskrevende prosess å studere alle bonusordningene. I denne oppgaven har vi derfor valgt å gjøre noen avgrensninger. Vi vil derfor kun studere bonusordningene for ansatte på nivå 1 og nivå 2. De ansatte arbeider enten ute på prosjekter, følgelig prosjektfunksjonærer, mens andre arbeider i stab/støtte, altså stabsansatte. Denne utredningen vil derfor ha to analyseenheter.

Videre har prosjektfunksjonærene en bonusordning, mens stabsansatte har andre bonusordninger. I denne utredningen har vi intervjuet stabsansatte som tilhører region/forretningsområde og sentrale staber. Regionale støttefunksjoner har en noe annerledes bonusordning enn sentrale staber. Dette betyr at vi skal se nærmere på to bonusordninger for stabsansatte og en bonusordning for prosjektfunksjonærer.

Vi vil gjøre leser oppmerksom på at Skanska Norge har egne resultatenheter. Dette innebærer at ikke nødvendigvis alle stabsansatte på nivå 1 og nivå 2 har samme bonusordning. Masterutredningen er avgrenset for å unngå unødvendig forvirring og misforståelse. I tillegg vil de inkluderte bonusordningene være mest relevant for våre informanter.

2.3.4 Tidshorisont

Tidsdimensjonen er en sentral del man må ta stilling til når man skal gjennomføre en undersøkelse (Johannessen et al., 2011). Hovedskillet går mellom undersøkelser som blir gjennomført på et bestemt tidspunkt, og undersøkelser som blir gjennomført over lengre perioder, henholdsvis tverrsnittsundersøkelser og longitudinelle undersøkelser.

Tverrsnittsundersøkelse innebærer at man tar et “øyeblikksbilde” av virkeligheten der man gjennomfører studien på et gitt tidspunkt (Jacobsen, 2015). Slike undersøkelser kan gjerne være av hele populasjoner, for eksempel ansatte i bedrift, og vil vanligvis innbefatte mange enheter, altså ekstensiv undersøkelse. Fordelene med slike undersøkelser er at det gir en relativt presis beskrivelse av tilstanden på et gitt tidspunkt, og man slipper å undersøke enheter flere ganger. Det negative med tverrsnittsundersøkelser er at man ikke kan si noe om utviklingen over tid, som er en av fordelene med *longitudinelle undersøkelser*. Longitudinelle undersøkelser referer til undersøkelser der man samler inn data mer enn én gang (Johannessen et al., 2011). Det skilles mellom tidsserieundersøkelser, panelstudier og kohortundersøkelser. Ved en tidsserieundersøkelse vil tema som undersøkes gjentatte ganger være likt, men deltakerne vil være forskjellige. I en panelstudie vil de samme personene delta på undersøkelsen to eller flere ganger. Det spesielle med en kohortundersøkelse er derimot at de som deltar i undersøkelsen flere ganger deler en felles livsbegivenhet.

Problemstilling samt disponibel tid og ressurser vil være styrende for hvilken tidshorisont man velger (Jacobsen, 2015). Tverrsnittsundersøkelser er imidlertid ofte forbundet med spørreundersøkelser, men intervjuene ble gjennomført innenfor en relativt kort tidsperiode.

Vi antar derfor at intervjuene gir et øyeblikksbilde av virkeligheten på et gitt tidspunkt. Det ideelle ville vært å gjennomføre undersøkelsen flere ganger med forskjellige personer. I en masteroppgave har man begrenset med tid og ressurser, og vi må derfor nøye oss med å gjennomføre en tverrsnittsundersøkelse. Dessuten er det i henhold til oppgavens problemstilling fornuftig å gjennomføre en tverrsnittsundersøkelse, da vi ønsker å studere hvordan de nåværende bonusordningene fungerer.

2.4 Datainnsamling og bearbeiding

I dette kapittelet vil vi redegjøre for datainnsamling og behandling av data.

2.4.1 Datainnsamling

Det ideelle vil være å bruke ulike typer data, henholdsvis primær- og sekundærdata, i en undersøkelse (Jacobsen, 2015). Hvis man benytter ulike typer data, kan disse brukes til å berike og kontrollere hverandre. I denne oppgaven har vi derfor benyttet oss av både primær- og sekundærdata for å belyse oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål.

Primærdata referer til data som er samlet inn direkte fra mennesker eller grupper (Jacobsen, 2015). Dette innebærer at man samler inn opplysningen for første gang og datainnsamlingen er skreddersydd problemstillingen. Primærdata kan samles inn ved hjelp av blant annet intervju, observasjon eller spørreundersøkelse. *Sekundærdata* er data samlet inn av andre. Det vil si at det er ikke forskeren selv som samler inn informasjon direkte fra kilden. Denne informasjonen vil derfor være samlet inn for et annet formål og problemstilling. Slik data kan være både kvantitativ eller kvalitativ, henholdsvis registerdata og tekster.

I henhold til vår kvalitative forskning har vi basert primærdainnsamlingen på intervjuer. Vi ønsket å kartlegge variasjon i meninger og erfaringer med de nåværende bonusordningene, og da fremstod intervju som den mest passende innsamlingsmetoden. I undersøkelsen har vi i tillegg innhentet en stor andel sekundærdata. Vi har benyttet relevant teori og forskning på området. Forskningsartiklene er både norske og internasjonale. I tillegg er det en blanding av eldre og nyere forskning, da artiklene har et spenn fra 1999 til 2018. Ved innhenting av teori har vi benyttet anerkjente og veletablert litteratur fra ulike fagbøker og artikler. Sekundærdataen består også av interne dokumenter fra Skanska Norge.

2.4.2 Kvalitativt forskningsintervju

Intervju er antageligvis den mest brukte innsamlingsmetoden i kvalitativ forskning (Johannessen et al., 2011). Kvalitative forskningsintervju har som hensikt å forstå virkeligheten fra informantens ståsted og avdekke deres meninger og erfaringer (Kvale & Brinkmann, 2009). Det som skiller forskningsintervju fra en vanlig samtale er at dialogen har en struktur og et formål. Strukturen referer til forskeren som stiller spørsmål og følger opp svar fra informanten. Et intervju er derfor ikke en dialog mellom likestilte parter. Det er forskeren eller intervjueren som definerer og styrer situasjonen. Meningen eller formålet er som regel knyttet til å forstå eller beskrive et fenomen.

Det er hensiktsmessig å benytte kvalitativt forskningsintervju i denne undersøkelsen fordi vi ønsker å få fram de ansattes erfaringer, meninger og oppfatninger av bonusordningene. Dersom vi hadde benyttet et spørreskjema ville informanten hatt mindre frihet til å uttrykke seg (Johannessen et al., 2011). En annen fordel ved kvalitative intervjuer er at det kan få fram kompleksitet, nyanser og variasjon. Det er etter vår oppfatning fordelaktig å gjennomføre intervjuer, da bonus og bonusordninger er et komplekst tema. Ved å benytte en spørreundersøkelse, ville det vært problematisk å få fram informasjon utover det spørres om (Johannessen et al., 2011). Intervjuer muliggjør således at vi kan avdekke relevante forhold underveis som vi i forkant ikke har tenkt over.

Valg av intervjuform

Det finnes et stort antall intervjuformer (Kvale & Brinkmann, 2009). Den mest tradisjonelle formen er ansikt-til-ansikt intervju. Dette er et personlig intervju hvor den som intervjuer og den som blir intervjuet møtes. En fordel med dette er at man får tilgang til ikke-språklig informasjon gjennom ansiktsuttrykk og fakter. Den teknologiske utviklingen har imidlertid banet vei for at individuelle intervjuer kan gjennomføres uten at partene møtes fysisk (Kvale & Brinkmann, 2009; Jacobsen, 2015). Teknologi som telefon og datamaskin har muliggjort at man kan gjennomføre individuelle intervjuer gjennom telefon, chat og e-post.

Vi skulle intervju et relativt stort antall personer i Skanska Norge. Selskapet er landsdekkende, og intervjuobjektene er spredt rundt i hele Norge. Dette vil si at noen av intervjuobjektene er stasjonert i Nord-Norge, mens andre er lokalisert i Oslo, Kristiansand og så videre. Siden et ansikt-til-ansikt intervju krever at vi er fysisk til stede under intervjuet, ville dette vært vanskelig å gjennomføre. Det ville ha vært kostbart i form av reising, samt

tidkrevende. Vi valgte derfor å bruke moderne teknologi, og i denne undersøkelsen gjennomførte vi intervjuene ved hjelp av telefon. Det hadde vært en fordel å gjennomføre intervjuene ansikt-til-ansikt, siden vi kunne ha observert ikke-kroppslig informasjon (Jacobsen, 2015). I tillegg er denne intervjuformen godt egnet til å etablere tillit og åpenhet.

Telefonintervju har den fordelen at vi kunne gjennomføre mange intervjuer til tross for geografiske avstander. Vi ønsket å gjennomføre intervjuene via telefon i stedet for e-post eller chat, da et telefonintervju vil gi en bedre flyt i samtalen (Kvale & Brinkmann, 2009). E-post har den ulempen at det er asynkront, det vil si at man kan risikere betydelig opphold i tiden mellom spørsmål og svar (Jacobsen, 2015). Dette kan føre til at samtalen blir veldig oppstykket, og intervjuet får således en dårlig flyt. Chat intervju kan gi en god flyt i samtalen, men både chat og e-post kan føre til at informasjonen ikke blir særlig rik eller nyansert på grunn av skriftlig fremstilling. I henhold til vårt formål og problemstilling er det viktig at beskrivelsene er detaljert. Etter vår oppfatning var derfor telefonintervjuet det beste alternativet når ansikt-til-ansikt intervju ble for tids- og kostnadskrevende.

Strukturering av intervjuet

Det er vanlig å skille mellom *ustrukturert*, *semistrukturert* eller *strukturerte intervju* (Johannessen et al., 2011). Dette innebærer at kvalitative intervjuer kan ha ulik grad av åpenhet (Jacobsen, 2015). *Et ustrukturert intervju* kjennetegnes ved at det er uformelt og åpent, der intervjuet bærer mer preg av å være en samtale (Johannessen et al., 2011). Det er en viss grad av struktur ved at man har en liste over tema som skal undersøkes, men spørsmålene tilpasses den enkelte intervjusituasjonen (Johannessen et al., 2011; Jacobsen, 2015). Et strukturert intervju har et fast oppsett hvor man på forhånd har fastsatt tema og spørsmål (Johannessen et al., 2011; Saunders et al., 2016). Det kan minne om prekodete spørreskjema, men svaralternativene er ikke formulert på forhånd. Slik sett er spørsmålene for så vidt åpne, og informantenes svar vil avhenge av hvordan vedkommende har forstått spørsmålene. Den mest utbredte formen for kvalitative intervjuer er verken strukturerte eller åpne intervjuer, men *semistrukturerte eller delvis strukturerte intervjuer*. I slike intervju baserer forskeren seg på temaer og spørsmål som skal undersøkes. Spørsmål, tema og rekkefølge kan varieres. I tillegg kan man benytte oppfølgingsspørsmål og bevege seg fram og tilbake i intervjuet.

Det finnes mye forskning og litteratur om bonus og incentiver. I tillegg har vi fått tildelt interne dokumenter, og har hatt løpende kontakt med personer fra hovedkontoret i Oslo.

Tidligere forskning, teori, regelmessig kontakt og interne dokumenter ledet oss fram til antakelser om hva som ville være relevant å undersøke nærmere. I forkant av intervjuene, hadde vi derfor en viss formening om hvilke temaer som skulle utforskes. Til tross for antakelsene, ønsket vi ikke å gjennomføre helt strukturerte intervju på grunn av vår abduktive tilnærming. I løpet av intervjuene kan det dukke opp ny informasjon, som man ikke har reflektert over i forkant. På den andre siden, kan det bli vanskelig å analysere dataene hvis man gjennomfører intervjuene uten noe form for struktur (Jacobsen, 2015).

Strukturering av intervjuene innebærer ikke at intervjuet blir helt lukket, men at man som forsker i større grad ønsker å få fram visse aspekter i intervjuet (Jacobsen, 2015). Vi ønsket derfor en viss grad av åpenhet i intervjuene, da ambisjonen var å få fram intervjuobjektens meninger og erfaring med bonusordningene. I noen tilfeller ville det også være naturlig å stille oppfølgingsspørsmål. Semi-strukturerte intervjuer var av disse grunnene passende for vår studie.

Intervjuguide

Når forskningen skal baseres på semi-strukturerte intervjuer, er det vanlig å utarbeide en intervjuguide (Johannessen et al., 2011). Det er en liste over temaer og generelle spørsmål, som er sentrale i henhold til problemstillingen i undersøkelsen. Intervjuguiden kan inneholde en innledning hvor forskeren presenterer seg selv og informer om formålet med intervjuet, anonymitet, varighet og lignende. Deretter kan man dele intervjuguiden opp i deltemaer med tilhørende spørsmål. Et annet alternativ er å benytte faktaspørsmål, introduksjonsspørsmål, overgangsspørsmål, nøkkelspørsmål, og kompliserte/sensitive spørsmål. Intervjuguiden kan også inneholde en avslutning der man i forkant har tenkt over hvordan man skal avslutte, samt gi informanten mulighet til å komme med avsluttende kommentarer eller spørsmål til forskeren.

Vi utarbeidet en intervjuguide i forkant av intervjuene. Denne var basert på tidligere forskning, litteratur og interne dokumenter. I vårt tilfelle var det hensiktsmessig å benytte deltemaer under hoveddelen da vi ønsket en viss grad av struktur i intervjuene. De ulike deltemaene var rettet mot temaer som etter vår oppfatning var relevante i forhold til oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Når man skal studere virkningen bonusordningene har på ansatte, er for eksempel motivasjon et relevant tema. Intervjuguiden hadde derfor et deltema med spørsmål relatert til bonus og motivasjon. Ett av temaene og noen av spørsmålene ble utformet av hensyn til Skanska Norge sine ønsker. For eksempel

uetiske forhold ved bonusordningene og Sveriges forslag om å innføre en standardisert bonusordning. Den standardiserte bonusordningen ble et eget tema med tilhørende spørsmål, mens uetiske forhold ble kategorisert under sensitive spørsmål.

I henhold til Jacobsen (2015) bør man alltid utarbeide en intervjuguide når man skal gjennomføre kvalitative intervjuer, men graden av struktureringen kan variere. Vi har diskutert skillet mellom strukturerte, semistrukturerte og ustrukturerte intervjuer, og ifølge Jacobsen (2015) trenger man ikke å betrakte struktureringen som enten-eller. I stedet kan man betrakte det som en glidende skala, der man har helt lukket intervju i den ene enden og helt åpent intervju i den andre enden. Et helt lukket intervju vil si at man har faste spørsmål, svaralternativ og rekkefølge, mens helt åpent intervju vil si at samtalen ikke har noe sekvens og intervjuguide.

Etter vår oppfatning er denne glidende skalaen bedre egnet til å beskrive vår intervjuguide og struktur. Ifølge denne skalaen er intervjuguiden middels strukturert da den var bygd opp av ulike temaer. Vi ønsket en fast rekkefølge i henhold til hvilke spørsmål vi skulle stille. Likevel var det ikke et problem om vi hoppet frem og tilbake i intervjuguiden underveis i intervjuet. Noen av spørsmålene var åpne, mens andre hadde kategoriserte svaralternativ fordi vi ønsket konkrete svar. Intervjuguiden er som diskutert basert på forskning og teori, samt interne dokumenter, men den ble også utarbeidet i samarbeid med veileder for å sikre god kvalitet på spørsmålene.

2.4.3 Valg av informanter

Før vi begynner å diskutere prosessen knyttet til å valg av informanter, må vi skille mellom to begreper, henholdsvis populasjon og utvalg. En populasjon betyr befolkning, men populasjonen vil alltid være avgrenset innenfor en kontekst (Johannessen et al., 2011; Jacobsen, 2015). Populasjonen i denne masterutredningen vil bestå av alle ansatte på nivå 1 og nivå 2 i Skanska Norge. Det er ikke mulig eller hensiktsmessig å intervjuer alle ansatte på disse nivåene. Det er derfor vanlig å ta et utvalg av populasjonen. Et utvalg representerer en undergruppe av en populasjon (Jacobsen, 2015). Når vi skal velge hvem vi skal intervjuer, er vi derfor avhengig av å basere oss på et utvalg, da det er urealistisk å intervjuer hele populasjonen.

Studien kan videre ha et *ekstensivt eller intensivt undersøkelsesopplegg* (Jacobsen, 2015). *Intensive opplegg* går i dybden der man studerer mange nyanser, men relativt få enheter. *Ved*

ekstensiv opplegg studerer man relativt mange enheter, og opplegget går mer i bredden og studerer noen få sentrale elementer. Et intensivt opplegg foretrekkes i denne undersøkelsen ettersom hensikten er å få en detaljert og grundig forståelse av bonusordningene. Vi ønsker en virkelighetsnær undersøkelse, som innebærer at undersøkelsen tar utgangspunkt i dem som blir studert, herunder deres opplevelse, forståelse og erfaringer med bonusordningene (Jacobsen, 2015). Et slikt undersøkelsesopplegg vil passe vår eksplorative undersøkelse og kvalitative innsamlingsmetode. Vi vil derfor velge et forholdsmessig lavt antall intervjuobjekter, men studerer relativt mange nyanser.

Videre kan man skille mellom statistisk generalisering og teoretisk generalisering (Jacobsen, 2015). Ekstensiv undersøkelsesopplegg vil ofte ha som mål å generalisere funnene fra utvalget til en populasjon. Det vil si at noe spesifikt blir til noe allmenngyldig. Slik generalisering kaller man for statistisk generalisering, som innebærer at det man har funnet for dem man har studert også gjelder for dem man ikke har studert. Vi foretrekker et intensivt undersøkelsesopplegg med som nevnt relativt få intervjuobjekter. Det vil derfor være vanskelig å konkludere med at våre funn også gjelder for dem som ikke har blitt studert. Det vil si at statistisk generalisering ikke er passende i denne undersøkelsen. Vårt intensive opplegg er bedre egnet til det man kaller teoretisk generalisering, som innebærer at man danner en generell teori om virkeligheten basert på eksempelvis én eller noen få case (Jacobsen, 2015). Denne undersøkelsen har således et teoretisk generaliseringspotensial i form av at vi kan få fram en god beskrivelse og forståelse av virkeligheten.

Det er vanlig å skille mellom begrepene informant og respondent (Jacobsen, 2015). I denne undersøkelsen vil intervjuobjektene være informanter. Vi har ingen respondenter, da vi ikke har hatt noe spørreundersøkelse. I denne masteroppgaven ønsker vi å studere virkningen bonusordningene har på ansatte som tilhører nivå 1 og nivå 2. Videre har vi noen forskningsspørsmål for å finne positive og negative sider ved dagens bonusordninger og fremme diverse forbedringstiltak. Dette innebærer at vi er avhengig av informasjon fra personer som er tilknyttet bonusordningene, og som har meninger og erfaringer om disse. Disse intervjuobjektene vil være våre informanter.

Det finnes flere utvalgsteknikker, for eksempel kan man trekke tilfeldige personer fra en liste (Jacobsen, 2015). En annen utvalgsteknikk vil være det man kaller for målrettet utvelgelse, som vil si at man bruker egen dømmekraft når man velger hvilke mennesker som skal intervjues (Saunders et al., 2016). Denne teknikken hadde vært gunstig i vår casestudie. Ved

en slik utvelgelse velges intervjuobjekter man tror er informative, og som kan bidra til å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene på en god måte. Skanska Norge er imidlertid en stor organisasjon, og vi har ikke informasjon om alle ansatte. I denne masteroppgaven har vi hatt løpende kontakt med HR-ledelsen, som også inngår i virksomhetens bonuskomite. Siden vi har liten informasjon om hvem som er mest informative, var det våre kontaktpersoner som bestemte hvem som skulle intervjues.

Dette innebærer ikke at HR-ledelsen bestemte alt. Vi har som nevnt tidligere avgrenset oppgaven til å studere bonusordningen til prosjektfunksjonærer og bonusordningen til stabsansatte på nivå 1 og nivå 2. Vi hadde imidlertid tilgang til selskapets karrieremodell, som er presentert og beskrevet i kapittel 5.3.1. I karrieremodellen kan man se hvilke roller som tilhører nivå 1 og nivå 2. Dette er for eksempel roller som produksjonsleder, prosjektleder og rådgiver. Da vi ønsket å gå i dybden, men samtidig få litt bredde, spesifiserte vi til våre kontaktpersoner at vi ønsket å intervju alle disse ulike rollene. Vi var derfor delaktig i hvilke roller/stillinger som skulle intervjues, men det var som nevnt våre kontaktpersoner som valgte ut de spesifikke personene.

Skanska Norge utarbeidet en liste med informanter som var aktuelle for å delta i vår studie. Listen inneholdt totalt 34 personer fra nivå 1 og nivå 2 med stor variasjon i region/forretningsområde, kjønn, alder, stilling, utdanningsnivå og antall år i virksomheten. Fra vår side var det ønskelig med bredde og variasjon, som også er et viktig kriterium i utvelgelsen av intervjuobjekter (Jacobsen, 2015). En styrke med kvalitative intervjuer er at man kan gjennomføre flere intervjuer med samme person dersom man ikke har fått tilstrekkelig med data (Saunders et al., 2016). Det totale antallet trenger derfor ikke defineres på forhånd, da denne studien ikke er individorientert. Det vil si at formålet er ikke å få en helhetlig forståelse av ett enkelt tilfelle, for eksempel en person eller en situasjon (Jacobsen, 2015). Vi ønsket å få innsamlet meningene og oppfatningene til mange personer, og det var heller ikke nødvendig å gjenta intervjuene. I en slik undersøkelse kan man forvente stor variasjon i intervjuobjektene kunnskap og engasjement rundt bonusordningene. De to ulike gruppene, henholdsvis prosjektfunksjonærer og stabsansatte, har som diskutert ulike bonusordninger. Intervjuene må derfor tilpasses den enkelte. Det var derfor fornuftig med en intervjuguide som hadde en blanding mellom åpne og lukkede spørsmål.

2.4.4 Behandling av data

I denne studien har vi intervjuet 31 av 34 informanter. Dette tilsvarer en svarprosent på 91, som er bedre enn ventet. Det var kun tre intervjuobjekter som ikke kunne delta innenfor det angitte tidsrommet. Når man skal intervjuere personer som arbeider på for eksempel prosjekter, kan man ikke forvente at alle har mulighet. Dette kan skyldes at prosjekter ofte har strenge tidsfrister og mange aktiviteter som skal gjennomføres innenfor relativt kort tid. 31 intervjuer er imidlertid langt over Saunders et al. (2016) sin anbefaling om at man bør gjennomføre fra fem til 25 intervjuer når man benytter semistrukturert intervjuform.

Problemstillingen og forskningsspørsmålene er omfattende, og bonusavtalene til Skanska Norge er noe kompliserte. Dette førte til at vi måtte intervjuer én ekstra person som har jobbet i selskapet i mange år. Vedkommende har god kjennskap om det meste, spesielt bonusordningene og dens utregninger. Informanten vil ikke bli sitert under funnene, men har bidratt med mye utfyllende informasjon omkring spørsmål om bonusordningene, hvilke ansatte som tilhører stab/prosjekt, formålet med bonus og lignende. Vedkommende fungerte mer som en informasjonskilde. Totalt har vi derfor intervjuet 32 personer, men når vi diskuterer behandlingen av data og kvaliteten på forskningen er det de 31 andre intervjuene vi sikter til.

Før vi presenterer hvordan vi har behandlet dataen, vil vi demonstrere variasjonen og bredden blant våre informanter ved hjelp av tabeller og figurer.

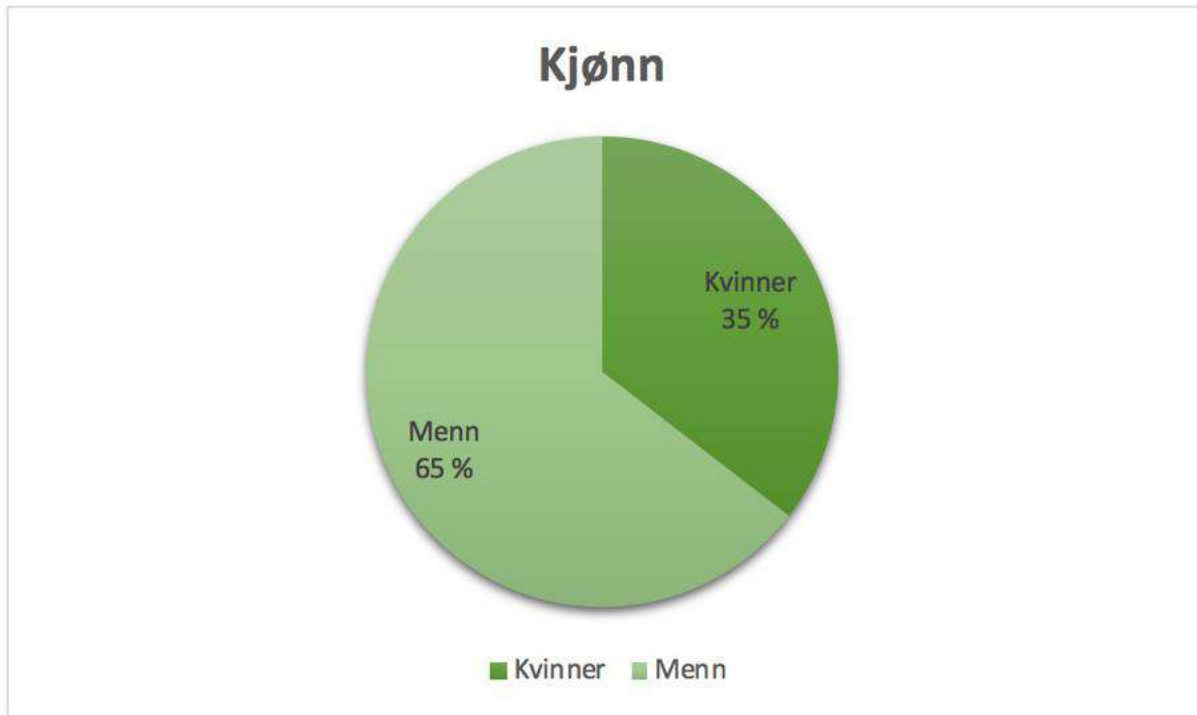
Region/Forretningsområde	Antall
Region Sør	5
Region Øst	5
Region Vest	4
Region Midt-Norge	4
Industri, Bro & Marine	2
Skanska Digital	1
Controlling Bygg	1
Innkjøp Anlegg	1
Innkjøp Midt-Norge	1
Samferdsel og Industri	4
FU/Marked Bygg	3
Sum	31

Tabell 2.1: Oversikt over informantenes region/forretningsområde (Egen fremstilling)

Tabell 2.1 viser hvilket forretningsområde/region informantene tilhører. Den følger Skanska Norge sin organisasjonsstruktur, som er delt inn i følgende forretningsområder: bygg, anlegg, eiendomsutvikling, og spesialistselskap. I tillegg har selskapet støttefunksjoner som teknikk, HR, og økonomi.

Informantene under “Sør”, “Vest”, “Øst” eller “Midt-Norge” tilhører *forretningsområdet* “Bygg”. Innenfor dette forretningsområdet er det viktig med lokal tilstedeværelse. Dette innebærer at Skanska Norge har egne lokale organisasjoner, altså regioner: Vest (Bergen), Midt-Norge (Trondheim og Bodø), Øst (Østlandet utenom Oslo), og Sør (Stavanger, Kristiansand, Agder, Farsund). De ansatte arbeider på lokale prosjekter, og kan derfor reise hjem hver dag. *Forretningsområdet* “Anlegg” er en “reisende” virksomhet. Det består av store prosjekter rundt omkring i landet, og det er ikke kostnadseffektivt å bygge opp store organisasjoner på de ulike geografiske lokasjonene. Anlegg er derfor organisert i regioner for fag: Region IBM (Industri, Bro og Marine - som er kaianlegg og industrielle betongkonstruksjoner), Region S&E (Samferdsel og energi - som vei, tunnel og kraftverk). De ansatte arbeider typisk fire dagers uker, hvor de reiser hjem torsdag kveld eller fredags morgen. Innen støttefunksjonene er det etablert ulike enheter. Disse kalles ikke for regioner. Det kan for eksempel være Digitalisering, Teknikk, Prosjektutvikling, Marked og HR.

Vi ser fra tabell 2.1 at det er stor variasjon i forhold til hvilket forretningsområde de ulike informantene tilhører. 18 av informantene arbeider med byggeprosjekter, mens seks av dem arbeider på anleggsprosjekter. De resterende syv arbeider i støttefunksjoner.



Figur 2.1: Andel kvinner og menn intervjuet (Egen fremstilling)

Som vi ser i figur 2.1 er flertallet av informantene menn. Dette er ikke overraskende, da mesteparten av de som arbeider i bygg- og anleggsbransjen er menn. I 2018 var det omtrent 19 000 kvinner i bransjen, mot 201 000 menn (SSB, 2018a). I denne studien var det totalt 20 menn og 11 kvinner.

Alder	Antall
20-25 år	1
26-30 år	3
31-35 år	12
36-40 år	5
41-45 år	4
46-50 år	2
51-55 år	1
SUM	28
Gjennomsnitt	36,71428571
Standardavvik	7,189792882
Median	34

Tabell 2.2: Oversikt over informantenes alder (Egen fremstilling)

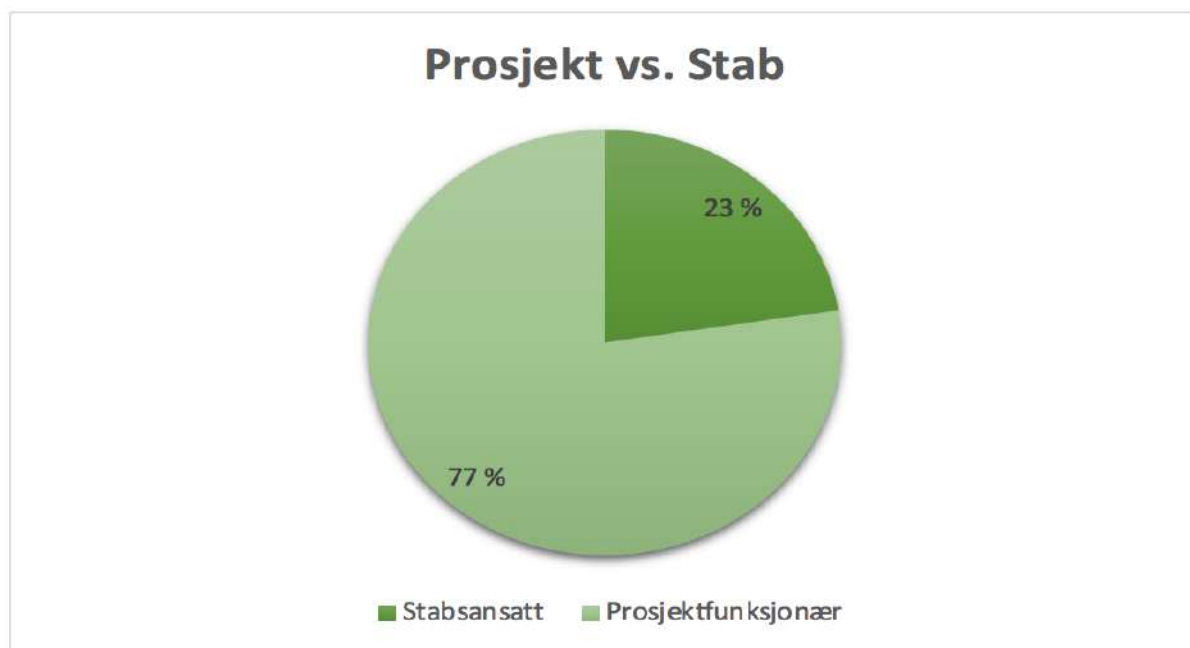
* Mangler alder på tre av intervjuobjektene

Tabell 2.2 viser et aldersspenn fra 20 til 55. Flertallet av informantene er mellom 31 og 35 år. I tabellen har vi i tillegg inkludert gjennomsnittsalderen, standardavviket og medianen. Gjennomsnittsalderen er omtrent 37 år blant våre informanter. Standardavviket er noe høyt. Dette skyldes store forskjeller mellom de yngste og eldste intervjuobjektene.

Antall år i Skanska	Antall
1-5 år	9
6-10 år	13
11-15 år	4
16-20 år	2
20-25 år	1
26-30 år	1
31-35 år	1
Sum	31
Gjennomsnitt	9,75806452
Standardavvik	7,78339147
Median	8,5

Tabell 2.3: Oversikt over informantenes ansiennitet (Egen fremstilling)

I tabell 2.3 ser man at flere av informantene har arbeidet i Skanska Norge i mange år. Vi finner et snitt på ti år, men standardavviket er relativt høyt. Det skyldes at noen kun har jobbet der i et år, mens andre har arbeidet der i over tjue år. I henhold til tabellen har flertallet arbeidet der mellom seks til ti år.



Figur 2.2: Andel prosjektfunksjonærer og stabsansatte intervjuet (Egen fremstilling)

Vi har kategorisert våre informanter i to grupper, henholdsvis prosjektfunksjonærer og stabsansatte. I figur 2.2 ser vi at 77 prosent av informantene er prosjektfunksjonærer, mens 23 prosent er stabsansatte. Det er 24 prosjektfunksjonærer. I funnene blir disse referert til som prosjektleder, produksjonsleder og prosjektmedarbeider. Vi har totalt elleve prosjektledere, åtte produksjonsledere, og fem prosjektmedarbeidere. Prosjektmedarbeidere er en sammenslåing av ulike prosjektstillinger, som for eksempel prosjekteringsleder og prosjektingeniør. Stabsansatte er den minste gruppen i denne masterutredningen, og består av totalt syv informanter. Stabsansatte består av innkjøpsledere, prosjektutviklere, tilbudsleder og regionscontroller.

Figurene og tabellene viser at det er bredde og variasjon i informantenes alder, kjønn og ansiennitet, noe vi ønsket å oppnå. Dessuten kom vi etter en del intervjuer tilslutt til et metningspunkt hvor ingen eller lite ny informasjon ble lagt til. I denne undersøkelsen har vi samlet inn rikelig med data gjennom intervjuene. Før vi kunne starte med analysearbeidet, måtte vi redusere den omfattende mengden med data. Det finnes ingen fasit på hvordan dette skal gjøres, slik som ved kvantitativ dataanalyse (Johannessen et al., 2011). Videre i dette delkapittelet vil vi beskrive hvordan vi har behandlet og redusert mengden med data slik at det ble mer håndterlig.

Renskrivning av rådata

I henhold til Jacobsen (2015) så er renskrivning av rådata det første man gjør i enhver kvalitativ analyse. Rådata vil i dette tilfellet være alt som ble sagt i løpet av et intervju. Siden vi skulle intervjuer over 30 personer var det hensiktsmessig å dokumentere intervjuene ettersom det ville vært umulig å huske alt som ble sagt. De vanligste dokumenteringsmetodene er lydopptak, videoopptak eller notater (Johannessen et al., 2011). Vi hadde på forhånd bestemt oss for å benytte digitalt lydopptak, da det sørger for at vi registrerer alt som blir sagt i løpet av intervjuet. Fordelen ved å benytte slike hjelpemidler er at man kan konsentrere seg om samtalen og dynamikken i intervjuet (Kvale & Brinkmann, 2009). Lydopptak er også i henhold til Jacobsen (2015) en komplett registrering av data ved siden av videoopptak.

Vi skulle som nevnt gjennomføre intervjuene via telefon. Det var derfor ikke nødvendig å bruke videoopptak. Et videoopptak gir ytterligere dokumentering i form av at man kan dokumentere kroppsspråk og interaksjon mellom partene (Kvale & Brinkmann, 2009). I vårt tilfelle ville ikke et videoopptak gitt denne berikelsen siden det var telefonintervju. Vi brukte imidlertid videoopptak som en ekstra sikkerhet, i tilfelle det skulle skje noe med lydopptaket. Underveis i intervjuene valgte vi også å notere ned stemningen vi opplevde og tanker som dukket opp.

Transkribering

Alle intervjuene hadde en varighet på alt fra 20 minutter til 50 minutter. Da vi var ferdig med intervjuene, satt vi igjen med flere timer med lydopptak. Idealet er at alle disse lydopptakene skal transkriberes. Transkribering betyr at man transformerer, det vil si at man går fra en form til en annen form (Kvale & Brinkmann, 2009). Dette innebærer at vi måtte omdanne eller overføre fra tale til tekst.

Vi hadde på forhånd bestemt oss for at alle intervjuene skulle transkriberes, da dette ville gjøre analysearbeidet lettere. Det kan være vanskelig å få helheten ut av en samtale hvis man skal basere seg på lydopptak, siden det krever at man spoler frem og tilbake i lydfilen (Jacobsen, 2015). Dette ville vært tidkrevende og frustrerende å forholde seg til videre i analysen. Når man skriver ned alt, kan man lettere bevege seg fram og tilbake i samtalen (Jacobsen, 2015). I tillegg påpeker Jacobsen (2015) at transkriberte intervjuer åpner for kontroll av rådata for andre som ønsker å studere om tolkningene vi foretar er gode nok.

Når man skal transkribere intervjuer, må man ta noen valg i forkant (Kvale & Brinkmann, 2009). Dette kan for eksempel være om setningene skal skrives ned “ord-for-ord”, om man skal beholde hyppige gjentakelser, notere ned uttrykk som “hmm”, eller om intervjuet skal transkriberes til en mer formell stil. Videre kan det være valg knyttet til om man skal skrive ned pauser, varigheten på pauser, latter og lignende. Dette måtte vi bestemme før vi skulle transkribere intervjuene. Vi måtte lage en mal for hva vi skulle inkludere eller ikke, siden vi ikke transkriberte intervjuene sammen. Dette hadde vært ineffektivt, og vi transkriberte derfor halvparten hver. Hvis man ikke forholder seg til en mal, kan man risikere at det blir vanskelig å gjøre språklige kryss-sammenligner av intervjuene (Kvale & Brinkmann, 2009). Det viktigste var at helheten i det som ble sagt i samtalen ble notert ned. Vi valgte derfor å ekskludere “haha”, “hmm”, hyppige gjentakelser, pauser, latter og lignende. Våre transkriberte intervjuer blir derfor noe mer formelle, men vi forsøkte å skrive ned setningene slik som de ble sagt der det var mulig. I noen tilfeller var det vanskelig å få fram essensen i det som ble sagt ved å direkte skrive ned “ord-for-ord”. Da måtte vi gjøre noen endringer for å fram den samme betydningen skriftlig.

Analysetilnærming

Behandlingen av våre data kan beskrives som en “nedenfra-og-opp” prosess (Jacobsen, 2015). Vi startet med relativt uoversiktlige opplysninger fra våre rådataer. For at vi skulle få en bedre oversikt, måtte vi sile ut detaljinformasjon. Vi kunne ikke inkludere alt, da det er grenser for hvor mange nyanser man kan håndtere. I presentasjonen av funn og diskusjonen i kapittel 6 og 7, har vi etter vår oppfatning inkludert de viktigste funnene i denne undersøkelsen. Videre vil vi diskutere hvilken analytisk tilnærming vi har valgt i denne oppgaven.

Det er en rekke tilnærminger til kvalitativ analyse. De mest brukte analysetypene på bachelor- og masternivå er prosessanalyse og innholdsanalyse (Jacobsen, 2015). Prosessanalyse er en metode der man deler virkeligheten inn i sekvenser eller hendelser. Disse analysene legger vekt på å avdekke årsaksmekanismer (Jacobsen, 2015). Vi har benyttet en innholdsanalyse. Innholdsanalyse er i henhold til Krippendorff (2013), referert i Jacobsen (2015), basert på en antakelse om at det en person sier i et intervju, kan reduseres til mer overordnede og meningsfulle kategorier. I en slik analyse er det historien som blir presentert som vektlegges. I henhold til denne kategoriseringsprosessen har vi basert oss på oppgavens ulike tema, som er bestemt av problemstillingen. Disse temaene har vi

kategorisert. Det vil si at vi har delt tema opp i mindre enheter. Vi har deretter plassert tanker, sitater og relevant teori i ulike underkategorier, og på denne måten har dataene fått en mer håndterlig og forståelig form (Jacobsen, 2015). Kategorisering har videre vært utgangspunktet for analysen, der vi har kommet opp med hovedtemaer. Hovedtemaene baserer seg på teori og tidligere forskning.

2.5 Kvaliteten på forskningen

Når man som forsker skal innhente og analysere data som skal belyse oppgavens problemstilling, bør man alltid vurdere kvaliteten på denne informasjonen. I dette avsnittet vil vi derfor evaluere kvaliteten på forskningen vi har gjennomført, både datainnsamlingen og dataanalysen. Denne evalueringen bør sees i sammenheng med kapittel 2.4.4, hvor vi beskrev databehandlingen. Innenfor kvantitativ forskning er det vanlig å bruke reliabilitet og ulike validitetsformer når man skal evaluere kvaliteten (Johannessen et al., 2011). Ulike validitetsformer kan eksempelvis være intern validitet, ekstern validitet og begrepsvaliditet (Johannessen et al., 2011; Jacobsen, 2015). Ifølge Yin (2008), referert i boken til Johannessen et al. (2011), kan man bruke disse begrepene for å vurdere kvaliteten til kvalitative undersøkelser. Dette står i motsetning til hva Guba og Lincoln (1989) hevder. Guba og Lincoln (1989), referert i boken til Johannessen et al. (2011), mener at kvalitative undersøkelser må basere seg på andre kriterier enn kvantitative undersøkelser. Ifølge dem bør man operere med begreper som pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet som evalueringskriterier ved kvalitative undersøkelsesopplegg. I henhold til Jacobsen (2015) bør man alltid, uavhengig av valg av metode, vurdere undersøkelsen sin validitet og reliabilitet. Videre vil vi derfor benytte oss av en oppdeling der vi ser på validitet og reliabilitet.

2.5.1 Validitet

Validitet refererer til gyldighet og relevans, altså at det man samler inn er gyldig og relevant (Jacobsen, 2015). I denne konteksten er det derfor viktig at det man samler inn faktisk kan gi svar på problemstillingen og forskningsspørsmålene. En undersøkelses validitet dreier seg om i hvilken grad undersøkelsen er egnet til å svare på problemstillingen og tilhørende spørsmål (Johannessen et al., 2011). Videre vil vi se på både intern og ekstern validitet for å vurdere undersøkelsen gyldighet og relevans.

Intern validitet

Intern validitet dreier seg om hvorvidt funnene oppfattes som riktig, altså om beskrivelsen er sann og sammenhengende reelle (Jacobsen, 2015). Når man skal vurdere validiteten i denne sammenhengen, må man først vurdere hvorvidt studieobjektene faktisk har gitt en sann beskrivelse av deres forhold til bonusordningene. Deretter må man vurdere om bearbeiding og fortolkningen av dataene er riktig. Til slutt handler det om konklusjonen forskeren trekker faktisk gjenspeiler virkeligheten. Videre vil vi drøfte validiteten i intervjuene og dataanalysen.

Intervjuene

Vi intervjuet et tilstrekkelig antall personer sett i forhold til at det anbefales at man intervjuer fem til 25 personer. I denne undersøkelsen var det imidlertid viktig for oss at vi intervjuet mange personer siden spørreundersøkelsen uteble. Når vi sammenlignet besvarelsene i de 31 intervjuene, fant vi mange likhetstrekk. Det er ofte de samme negative og positive sidene ved bonusordningene som trekkes frem, uavhengig om man sitter på et prosjekt i Nord-Norge eller Kristiansand. Basert på dette velger vi å tro at beskrivelsene til de ansatte er sanne. I tillegg hadde vi fått oversendt interne dokumenter vedrørende bonusordningene i Skanska Norge. Dette muliggjorde at vi i forkant av intervjuene kunne studere ordningene nøye. Vi fikk derfor et inntrykk av hvordan bonusordningene fungerte, og hadde noen antakelser i forkant av intervjuene. Dette anser vi som styrkende for validiteten.

I denne undersøkelsen fikk vi ikke bare intervjuet mange personer. Vi fikk også intervjuet personer med ulik stilling, erfaring, ansiennitet, forretningsområde/region, og alder. Dette har vi beskrevet tydeligere under kapittel 2.4.4, behandling av data. Disse informantene har konkret erfaring med hvordan bonusordningene fungerer. Vi har derfor fått god informasjon om deres meninger og holdninger. I tillegg hadde vi som nevnt et intervju med en informant som har mye kunnskap om de ulike ordningene. Denne sammensetningen gjorde at vi fikk god innsikt om både konteksten og fenomenet. Argumentasjonen over mener vi styrker den interne validiteten ytterligere.

Likevel kan vi aldri med sikkerhet vite om intervjuobjektene har gitt en sann representasjon av virkeligheten. Mats Alvesson (2011), referert i Jacobsen (2015), hevder at mennesker ofte verken kan eller vil avsløre virkeligheten. Vi må først og fremst vurdere om vi faktisk har intervjuet de riktige personene. I denne undersøkelsen fikk vi innvilget ønsket om mange intervjuobjekter, samt bredde og variasjon. Vi intervjuet alle rollene/stillingene som er under

nivå 1 og nivå 2 i Skanska Norge, og mener derfor at vi har intervjuet riktige personer. Hensikten var tross alt at vi skulle undersøke bonusordningenes virkning på ansatte som tilhører nivå 1 og nivå 2, og deres positive og negative erfaringer med ordningen.

Det andre man må vurdere er om kildene gir riktig informasjon, noe som innebærer en kritisk drøfting av kildenes evne til å gi riktig informasjon (Jacobsen, 2015). De beste kildene er de som faktisk har opplevd fenomenet. Det vil si at man har større tiltro til kilder som er nær fenomenet enn de som baserer seg på det andre har fortalt. Vi har 31 informanter, som tilhører de to bonusordningene vi skal studere. Alle våre informanter har erfaringer med bonusordningene, og vi ser ikke hvordan vi skulle ha intervjuet noen som var nærmere “fenomenet”. Noen av informantene hadde selvsagt mer å fortelle enn andre, men dette skyldes ikke nærheten. Dette tolket vi i større grad som at noen ordlegger seg kort, mens andre gjerne er mer snakkesalige. Det som kan trekke ned validiteten i denne sammenhengen er at noen av informantene var nye i bedriften, og hadde derfor mindre erfaring og kjennskap til ordningene. I tillegg var det noen av informantene som ikke var særlig opptatt av bonus, og således ikke hadde satt seg særlig inn i ordningen. Her må vi imidlertid understreke at dette ikke gjaldt flertallet av informantene. Vi gjennomførte også et relativt stort antall intervjuer, og da er det ikke uventet at enkelte av informantene ikke bryr seg noe særlig om bonusordningene. De aller fleste hadde likevel god kjennskap til ordningen. Vi anser derfor ikke liten kjennskap som et stort problem i denne undersøkelsen.

Vi utarbeidet som nevnt i kapittel 2.4.2 en intervjuguide i forkant av intervjuene. Gjennom hele intervjuprosessen var vi opptatt av at spørsmålene skulle stilles i en logisk rekkefølge som var sammenfallende med intervjuguiden vår. Slik sett sørget vi for at vi ikke hoppet frem og tilbake mellom ulike tema. Dette gjorde vi bevisst for ikke å skape forvirring blant intervjuobjektene. Vi kunne imidlertid hoppe frem og tilbake mellom spørsmål som falt under samme emne dersom intervjuobjektet indirekte kom inn på planlagte spørsmål lengre ned i intervjuguiden. I tillegg var vi alltid opptatt av at personene som ble intervjuet hadde forstått spørsmålet riktig. Hvis vi oppdaget at informanten hadde misforstått spørsmålet, stilte vi gjerne spørsmålet annerledes og utdypet hva vi mente.

Videre hadde vi satt oss grundig inn i Skanska Norge som bedrift, samt bonusordningene deres. Dette gjorde at vi kunne stille gode og gjennomtenkte spørsmål, noe som medvirket til at vi styrket kredibilitet overfor de vi intervjuet (Saunders et al., 2016). Denne grundige prosessen i forkant førte trolig til at intervjuobjektene kunne gi mer avanserte og utdypende

svar. Dette ga oss bedre mulighet til å tolke og forstå svarene som ble gitt. Alle intervjuene ble i tillegg gjennomført individuelt og uavhengig av hverandre. Intervjuobjektene hadde ulik lokalisering og tilhørte forskjellige forretningsområder, prosjekter og avdelinger. Sannsynligheten for at intervjuobjektene har påvirket hverandre anser vi i denne undersøkelsen for å være veldig liten.

Dataanalyse

Videre må vi vurdere om vi har tolket dataene riktig. I avsnitt 2.4.4 har vi beskrevet hvordan vi behandlet dataene. Dette viser til en omfattende og grundig behandling av data, som vi mener styrker den interne validiteten.

Ved å sende de transkriberte intervjuene tilbake til informantene, kan man styrke validiteten ytterligere. Vi åpnet alle intervjuene med å fortelle intervjuobjektet at dersom de ønsket det, kunne vi sende det transkriberte intervjuet tilbake til dem. På denne måten kan man avdekke eventuelle feiltolkninger eller misforståelser. I tillegg får man en ytterligere bekreftelse på om vi har oppfattet intervjuobjektet riktig. Totalt tolv av våre intervjuobjekter ønsket å få tilsendt det transkriberte intervjuet. Faren ved dette er at intervjuobjektene kan endre eller trekke tilbake utsagn. Ingen av intervjuobjektene angret på sine uttalelser, men kom med bemerkninger der vi hadde misforstått. Tilbudet til informantene fungerte således som en forsikring mot misforståelser eller feiltolkninger.

Til tross for at den interne validiteten virker å være høy er det ikke gitt at forskningen er sann (Jacobsen, 2015). Dette kan undersøkes ved å sammenligne funn med annen forskning. Det er som nevnt innledningsvis i oppgaven lite forskning på bruken av bonus i den norske bygg- og anleggsbransjen. Det finnes likevel mye teori og lignende forskning som viser til en del av de samme resultatene. Dette medvirker til å styrke den interne validiteten i studien vår.

Ekstern validitet

Ekstern validitet dreier seg om hvorvidt funnene fra undersøkelsen kan generaliseres til andre enn de man faktisk har undersøkt, med andre ord om resultatene kan overføres til lignende fenomener (Saunders et al., 2016; Jacobsen, 2015; Johannessen et al., 2011). I kvalitative undersøkelser er det vanskelig å få til statistisk generalisering slik som ved kvantitativ forskning hvor man kan generalisere for en populasjon basert på funnene fra et representativt utvalg (Johannessen et al., 2011). Dette skyldes at man som regel bare undersøker noen få enheter, og disse enhetene er gjerne trukket ut til et spesielt formål

(Jacobsen, 2015). Da blir det vanskelig å konkludere at dette utvalget er representativt for en populasjon. I kvalitative undersøkelser refereres det til teoretiske generalisering (Johannessen et al., 2011). Dette kan for eksempel være om det man har funnet gjelder for alle ansatte i bedriften, eller om funnene i denne organisasjonen også gjelder for andre organisasjoner. I kvalitative undersøkelser refererer man ofte til overføring, eller overførbarhet, i stedet for generalisering. Det dreier seg om hvorvidt man lykkes i å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttig for andre eller andre, områder enn det som studeres.

Som diskutert var det tendenser til at informantene hadde forholdsvis like meninger om bonusordningene. Tatt i betraktning at vi hadde bredde og variasjon i utvalget av intervjuobjekter, samt intervjuet 31 informanter, kan vi derfor til en viss grad påstå at funnene er overførbare til resten av organisasjonen på samme nivå. Det er ikke urimelig å anta at personene som ikke ble intervjuet, kan ha de samme holdningene og opplevelsene av bonusordningene. Dette er kun en antagelse og kan nødvendigvis ikke bevises uten videre forskning. Flere av våre funn kan relateres til tidligere forskning, for eksempel at bonus ikke nødvendigvis øker motivasjon til ansatte. Vi mener derfor at forskningen vår til en viss grad kan være overførbare til andre bedrifter, spesielt innenfor samme bransje. Dette er bare en antagelse, og kan ikke bevises uten videre forskning av andre bedrifter i den samme bransjen. Slik vi ser det er det imidlertid ikke urimelig at man kunne ha funnet samme funn, i alle fall noen av de samme funnene i lignende organisasjoner. Funnene våre kan derfor være relevante for organisasjoner i samme bransje som ønsker mer kunnskap om dette.

2.5.2 Reliabilitet

Reliabilitet knytter seg til hvilke data som brukes, måten de samles inn på, og hvordan de bearbeides (Johannessen et al., 2011). Det dreier seg i stor grad om dataens og undersøkelsens pålitelighet (Kvale & Brinkmann, 2009). Reliabilitet er kritisk ved kvantitativ forskning, men innenfor denne metoden stilles det krav som test-retest-reliabilitet og internreliabilitet (Johannessen et al., 2011). En test-retest er når man gjennomfører samme undersøkelse på samme gruppe til to ulike tidspunkt, mens internreliabilitet innebærer at flere forskere undersøker samme fenomen. Innenfor kvalitativ forskningsmetode er slike metoder mindre eller lite hensiktsmessig. Det er mulig å bruke slike teknikker ved å teste reliabiliteten ved å intervju to ganger, eller at andre forskere også

gjennomfører intervjuene (Kvale & Brinkmann, 2009). Da kunne man sett om intervjuobjektene endret svarene sine, eller om de gir forskjellige svar til ulike intervjuere.

Ifølge Johannesen et al. (2011) vil dette bli feil siden det er samtalen som styrer intervjuene, og ikke strukturerte datainnsamlingsteknikker som ved kvalitative forskningsintervju. Det vil også være umulig for andre forskere å duplisere en kvalitativ forskers undersøkelse, da andres observasjoner er kontekstavhengig og verdiladet. Et tredje poeng er at man bruker seg selv som instrument i kvalitativ forskning. Det vil si at ingen har den samme erfaringsbakgrunn som forskeren, og ingen andre kan derfor tolke på samme måte. Jacobsen (2015) mener man bør undersøke om det er trekk ved selve undersøkelsen som har skapt resultatene som fremkommer. Dette innebærer at undersøkelsesopplegget, datainnsamlingen og analysen kan påvirke resultatene. Vi velger å forholde oss til denne tilnærmingen når vi skal vurdere reliabiliteten i intervjuene og dataanalysen. Dette innebærer at vi ikke vil trekke inn test-retest-reliabilitet eller internreliabilitet. Vi vil heller diskutere om det har vært tilfeller i intervjuene og dataanalysen som kan ha utfordret reliabiliteten i undersøkelsen.

Intervjuene

Når man utfører intervjuer vil undersøkelsesobjektene utsettes for ulike stimuli og signaler, noe som kan påvirke fenomenet man ønsker å studere (Jacobsen, 2015). Dette gjelder for alle typer undersøkelsesopplegg, med mindre undersøkelsen holdes skjult. Når man skal intervju en person, kan man påvirke den som blir intervjuet. Dette er kalt intervju-effekten og kan føre til at resultatene er påvirket av intervjueren. Vi gjennomførte kun telefonintervju, og således hadde ikke vår bekledding eller vårt kroppsspråk betydning i denne sammenhengen. Det var derimot viktig at vi var bevisste på hvordan vi snakket og på tonefallet vårt. Vi forsøkte i aller høyeste grad å ha en god flyt i samtalen, og var påpasselig med at ikke samtalen skulle oppleves som en ren utspørring. Videre forsøkte vi å holde en avslappet og lystig tone i intervjuet, da det ville vært veldig uheldig dersom intervjuobjektet oppfattet oss som aggressive eller pågående. Vi tror ikke at intervjuene var preget av verken tonefall eller hvordan vi snakket.

Et annet problem som kan påvirke intervjuene negativt, er at vi gjennomførte intervjuene sammen. Det som kan skje når to personer intervjuer samme person samtidig, er at vi gir ut ulike stimuli (Jacobsen, 2015). I starten ønsket vi å gjennomføre intervjuene sammen da det følte tryggere. Dette gjorde at vi i starten av intervjuprosessen kunne diskutere om vi burde inkludere, omformulere eller ta bort noen av spørsmålene i intervjuguiden. Da vi hadde

gjennomført rundt ti intervjuer, bestemte vi oss for at det ikke lenger var nødvendig å gjennomføre disse sammen. I stedet var det kun en person som intervjuet. Vi byttet på, slik at ikke en person skulle gjennomføre de resterende 21 intervjuene. Dette er en fordel i form av at det er mindre sannsynlig at to personer skal kunne gi like stimuli som vil føre til to like gale resultater (Jacobsen, 2015). Når vi var ferdig med intervjuene, så vi at de ulike intervjuobjektene hadde noenlunde like svar. Vi tror derfor ikke at dette har påvirket reliabiliteten nevneverdig. Det bør også understrekes at det er umulig å kontrollere intervjueffekten fullstendig.

Siden intervjuene foregikk over telefon, hadde vi aldri kontroll over konteksten. Det vil si at vi ikke kunne vite om personen var på sitt eget kontor, i bilen eller hjemme. Dette er noen av ulempene ved telefonintervju, men intervjuene var stort sett veldig uforstyrret. I forkant av intervjuene hadde vi avtalt tidspunkt for intervju, noe som kan ha ført til at informantene på forhånd kunne passe på å være i rolige omgivelser under intervjuet. Vi fikk inntrykk av at intervjuobjektene som regel befant seg på sitt eget kontor eller lukkede rom. Noen av intervjuobjektene hadde også "hjemmekontor". Vi tror derfor ikke at manglende kontroll over konteksten har påvirket påliteligheten i datainnsamlingen i særlig stor grad. Dersom det skjedde forstyrrelser, noe som skjedde ytterst få ganger, ventet vi til det var stille før vi enten stilte spørsmålet på nytt eller ba vedkommende om å fortsette.

Intervjuobjektene ble på forhånd informert om intervjuene. Dette skjedde i to omganger. Først sendte kontaktpersonene i Skanska Norge ut en e-post til alle intervjuobjektene. Vi mottok en liste fra Skanska Norge med kontaktinformasjonen til informantene. Etter at bedriften hadde sendt ut et forvarsel om at noen studenter ved NHH skulle intervju dem, sendte vi ut en personlig melding til hver enkelt. Vi avventet deretter på svar, og avtalte tidspunkt for intervju med hver enkelt.

Det kan diskuteres om dette har påvirket påliteligheten. Noen ganger kan det være hensiktsmessig å utføre overraskende intervjuer, dersom hensikten er å få frem spontane meninger og følelser (Jacobsen, 2015). I vårt tilfelle var ikke dette hensikten. Vi ønsket å få et inntrykk av hvilke holdninger og erfaringer intervjuobjektet hadde til de nåværende bonusordningene. Vi tror heller ikke at intervjuobjektene kunne forberede seg til intervjuet, da de ikke visste spørsmålene. Vi delte ikke ut intervjuguiden eller noe særlig informasjon, annet enn at samtalene skulle omhandle bonus.

Som forsker må man imidlertid alltid være kritisk til svarene som blir gitt. Intervjuobjektene kan ubevisst eller bevisst ytre svar som de tror forskeren vil høre (Jacobsen, 2015). Vi ønsket å få frem informantenes personlige meninger og var derfor påpasselig med at spørsmål ikke var ledende. Det vil si at vi passet på at spørsmålene ikke skulle ha noen hint eller tegn som kunne føre til at informantene ytret noe de trodde vi ville høre.

Dataanalysen

Slurvete nedtegning og analyse av data er en annen trussel mot reliabiliteten. I henhold til Jacobsen (2015) oppstår de to vanligste feilene som følge av at man er unøyaktig når man nedtegner data og tilordner enheter til kategorier. Databehandlingen har vi allerede diskutert i kapittel 2.4.4. Vi brukte lydopptak for å få en fullstendig gjengivelse av samtalen, i tillegg til at vi noterte underveis. Underveis var vi også oppmerksomme på uklarheter. Når det oppstod uklare sammenhenger, eller tilfeller hvor vi var usikre på innholdet, diskuterte vi hvilke forklaringer som kunne ligge bak og sørget for at mulige forklaringer kom klart frem. Problemene med analysen er ofte knyttet til at man må bruke skjønn når man skal plassere enheter i bestemte kategorier. Hvis man tar for lett på denne fasen, kan det bli veldig tilfeldig hvilke enheter som havner i hvilke kategorier (Jacobsen, 2015). Dette kan løses ved at man foretar en såkalt kryssjekk. Når vi har vært usikker på hvilken kategori som passer, har vi fått andre til å kryssjekke. I tillegg har vi vært veldig opptatte av at vi ikke skulle nedprioritere kategoriseringen, og har derfor brukt god tid på dette for å sikre høy grad av pålitelighet.

2.6 Etikk

Det finnes flere etiske prinsipper og juridiske retningslinjer man må underordne seg når man skal gjennomføre en undersøkelse som dette (Johannessen et al., 2011). Etikk handler om prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av hva som er rett eller galt. I Norge er det tre grunnleggende krav i forholdet mellom forsker, og den som blir undersøkt (Jacobsen, 2015). Disse kravene er informert samtykke, krav til privatliv, og krav til riktig presentasjon av data. Det var viktig for oss at intervjuobjektene kunne bestemme over sin egen deltakelse. Vi sendte først ut personlige meldinger der vi spurte om intervjuobjektene hadde tid, mulighet og ønske om å delta i studien vår. Hvert intervju innledet vi med å informere om frivillig deltakelse, der vi presiserte retten til å avbryte intervjuet og ikke svare på spørsmål. Det kan tenkes at intervjuobjektene følte press til å delta siden ledelsen i første omgang sendte ut en mail om at de hadde blitt plukket ut til studien. Mailen gav imidlertid ikke noe

uttrykk for at det var tvunget deltakelse, men heller en informasjon om studien og at intervjuobjektene hadde mulighet til å delta.

Når man skal vurdere kravet til privatlivet, må man se om informasjon som samles inn er følsom og privat for den som ble intervjuet, samt om det er mulighet til å identifisere enkeltpersoner ut fra den innsamlede dataen (Jacobsen, 2015). Bonus kan nok for noen være følsomt og privat. Penger og lønn er ikke noe man nødvendigvis snakker særlig mye om med ukjente personer. Noen av spørsmålene vi stilte var muligens ubehagelig for enkelte å svare på, for eksempel spørsmål knyttet til om bonusordningen førte til uetisk atferd blant medarbeidere. Vi presiserte derfor at de ikke trengte å svare på dette spørsmålet.

Vi informerte om anonymitet i starten av intervjuene. Vi ønsket ikke at det skulle være mulig å spore svar tilbake til enkeltpersoner. Under transkriberingen endret eller fjernet vi ord/setninger som kunne spores tilbake til enkeltindividet, for eksempel om vedkommende hadde nevnt lokalisering, utdanning, prosjekt og lignende. I tillegg opererte vi med et relativt stort antall intervjuobjekter, noe som gjør det vanskeligere å finne ut hvilket utsagn som tilhører hvem. I analysen brukes prosjektleder 1, 2, 3 og så videre, samt at vi har slått sammen roller der det er få personer. Videre har vi slettet lydopptak og filmopptak. Slik vi tolker det har vi i aller høyeste grad holdt vårt løfte om anonymitet i denne undersøkelsen og behandlet data konfidensielt.

Videre har vi vært objektive parter i denne studien, og har således ingen motiver for å forfalske eller tukle med dataen. Når vi skal bruke sitater i datapresentasjonen, har vi vært oppmerksomme på at sitatene ikke blir tatt ut av sammenhengen. Sitat som blir tatt ut av sammenhengen kan føre til at det intervjuobjektet mente blir forvrengt eller feil (Johannessen et al., 2011). Vi må også trekke inn etikk i forholdet mellom oss og oppdragsgiveren vår, altså Skanska Norge. I denne undersøkelsen har vi ikke mottatt noen form for pengebelønning. Dette taler for at vi ikke er “kjøpt og betalt”, der vi forfalsker funn som produserer resultat som oppdragsgiveren ønsker (Johannessen et al., 2011). Sett fra oppdragsgiver ståsted ville det vært hensiktsmessig hvis bonusordningen fungerte godt. Skanska Norge ønsket imidlertid å avdekke de ansattes holdninger og erfaringer med ordningen, og i henhold til de svarene og funnene vi har presenterte er det lite som tyder på at vi har fabrikkert spesielle resultater.

Oppsummert ser vi ingen grunn til at denne undersøkelsen strider mot etiske og juridiske retningslinjer. Vi har informert om frivillighet, anonymisert intervjuobjektene fullstendig og presentert uforfalsket data.

2.7 Oppsummering

Problemstillingen og forskningsformålet kan best beskrives som eksplorativt, da vi hadde lite kjennskap og kunnskap til hvilken virkning bonusordningene har på prosjektfunksjonærer og stabsansatte. Undersøkelsen har videre hatt en abduktiv tilnærming grunnet en blanding av mye kjent litteratur og forskning, og flere ukjente forhold og momenter. Vi har valgt en kvalitativ metode for innsamling av data fordi vi ønsket å gå i dybden og få fram detaljer og nyanser. Forskningsstrategien kan best beskrives som en casestudie, da vi kun undersøker ansattes opplevelse av bonusordningen i en bedrift. Tidshorisonten er tverrsnitt siden vi har gjennomført intervjuer innenfor en relativt kort tidsperiode. Til slutt har vi valgt semi-strukturerte intervju fordi det finnes en del kjent litteratur på vårt forskningsområde, men vi ønsker samtidig å være fleksible på grunn av vår eksplorative problemstilling og formål.

Vi har diskutert utredningens interne og eksterne validitet, der begge har blitt vurdert i forhold til intervjuene og analysen. Vi mener at den interne validiteten er sterk, da vi har intervjuet over 30 personer som er tilknyttet én av bonusordningene. Likevel kan man aldri vite om intervjuobjektene sine beskrivelser gir en sann representasjon av virkeligheten. Vi tror ikke dette er et problem, da det er mye likhetstrekk i svarene til tross for at intervjuene ble gjennomført individuelt, og intervjuobjektene har ulike roller og lokalisering. I henhold til utredningens analyse har vi behandlet all data grundig, og flere av informantene har fått tilsendt sitt transkriberte intervju. Det finnes lite norsk forskning på bonusordninger i bygg- og anleggsbransjen, men det finnes mye lignende teori og forskning med tilsvarende funn. Videre er den eksterne validiteten i oppgaven noe svakere, da forskningsmetoden er kvalitativ. Funnene kan ikke generaliseres i like stor grad, men vi har gjennomført over 30 intervju der utvalget av intervjuobjektene hadde variasjon. Det er ikke usannsynlig at funnene er gjeldende for andre ansatte på nivå 1 og nivå 2, og mye av det vi finner samstemmer med tidligere forskning og teori.

Videre har vi diskutert forskningens reliabilitet. Vi tror at intervjueffekten er svak, da vi har gjennomført telefonintervju. Det som kan redusere påliteligheten i intervjuene, er manglende

kontroll over konteksten. De fleste av intervjuene foregikk imidlertid veldig uforstyrret, så vi tror ikke dette har påvirket påliteligheten nevneverdig. Videre kan informantene ubevisst eller bevisst ha ytret svar som de trodde at vi ønsket å høre. Vi var derfor påpasselige med at vi ikke formulerte ledende spørsmål. Dette taler for at reliabiliteten i intervjuene er sterk. Videre har vi brukt lydopptak og notert underveis i intervjuene for å forhindre at noe blir glemt. Vi har vært nøyaktige i databehandling og innholdsanalysen. Vi mener derfor at både intervjuene og dataanalysen har en sterk reliabilitet.

I vårt forskningsarbeid har vi tatt hensyn til etiske og juridiske retningslinjer. Vi har anonymisert intervjuobjektene og informert om frivillighet. Videre har vi vært bevisste på at informasjon ikke skal tas ut fra sammenhengen, og vi har ingen insentiver for å gi en falsk presentasjon av virkeligheten. I det neste kapittelet vil presentere vårt teoretiske rammeverk.

3. Teori

I dette kapitlet presenteres utredningens teoretiske rammeverk. Kapitlet er delt inn i fire delkapitler. I første del presenteres teori knyttet til belønning og insentiver. Her vil vi introdusere belønning som styringsverktøy, ulike belønningsordninger, og til slutt hvordan ulike elementer kan ses i sammenheng for å diskutere bonuslønn i praksis. I andre del presenteres økonomisk teori. Vi vil først forklare prinsippal-agentteori og en lineær optimal incentivmodell, før vi redegjør for måleproblemer og løsninger ved et slikt kontraktsforhold. Videre presenterer vi bonusmodeller som ofte benyttes i praksis. Tredje del gjør rede for ulike motivasjonsteorier, samt indre og ytre motivasjon. Avslutningsvis, vil vi introdusere prosjektteori hvor typiske karakteristika ved et prosjekt og viktige prosjektroller presenteres i korte trekk.

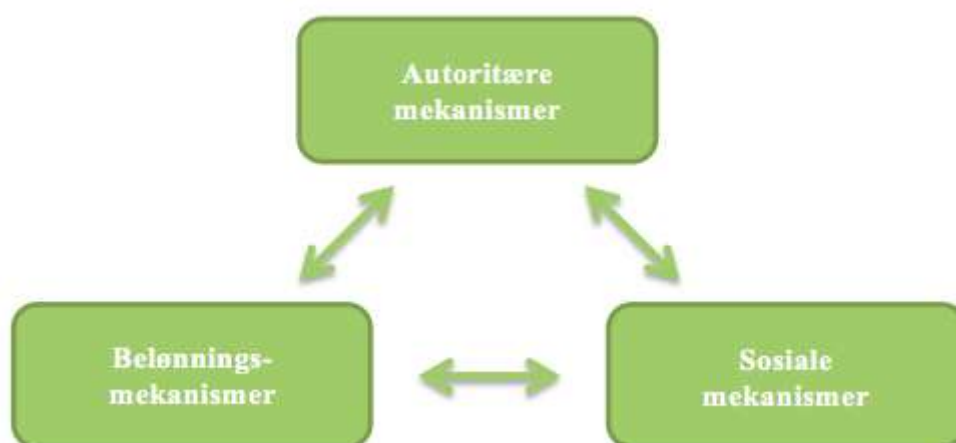
3.1 Belønning

Ifølge Kaplan og Atkinson (2014) skiller det mellom to hovedtyper av belønninger som mennesker verdsetter; indre og ytre belønning. Indre belønning er en belønning som enkeltpersoner føler eller opplever på egenhånd. Dette kan være tilfredshet ved å utføre en god jobb eller å handle i tråd med egne verdier. Indre belønning kan således oppnås uten innblanding fra andre, men en organisasjon kan tilrettelegge gjennom jobbdesign, organisasjonskultur og ledelsesstil.

Ytre belønninger er belønninger som et individ tilbyr en annen i bytte mot hans eller hennes tjenester. Det kan være i form av ros, anerkjennelse, status, materielle goder, penger og bonuslønn (Mikkelsen, 2014). Denne forståelsen samsvarer med Nordhaug (2002, s. 23) sin definisjon av belønninger; «materielle midler i form av penger eller andre goder som medarbeidere mottar som motytelse for sin arbeidsinnsats». I ledelseslitteraturen er oppmerksomheten i større grad rettet mot ytre belønninger (Kaplan & Atkinson, 2014). Det er likevel uenighet om hvilken av de to belønningsformene som har størst effekt på ansattes motivasjon. Denne masterutredningen fokuserer på bonuslønn som er en form for ytre belønning. Videre i teorikapitlet vil vi derfor vektlegge denne belønningsformen.

3.1.1 Belønning som styringsmekanisme

Bragelien (2009) beskriver tre klasser av styringsverktøy; autoritære-, sosiale- og belønningsmekanismer. Rammeverket gir en bedre forståelse av hvordan belønninger, i samspill med andre styringsmekanismer, kan fremme ønsket atferd (figur 3.1).



Figur 3.1: Styringsmekanismer (Bragelien, 2009, s. 427)

Autoritære mekanismer innebærer at ledelsen gir direkte instruksjoner til ansatte (Bragelien, 2009). Instruksene kan være i form av skriftlige regler og rutiner, som senere følges opp og kontrolleres. Ledelsen kan alternativt utvikle sosiale normer og verdier, som i sum utgjør organisasjonskulturen. Autoritære og sosiale mekanismer kan også gi mer indirekte belønninger. Ansatte som presterer i henhold til forventningene kan få belønning i form av for eksempel aksept og respekt, eller slippe straff og kritikk. Forøvrig er disse styringsmekanismene krevende for ledelsen. Autoritær instruksjon krever rikelig med informasjon og innsikt. I tillegg vil oppfølging og kontroll av de ansatte være tidkrevende. Det å skape sosiale normer og verdier er på sin side både tidkrevende og uforutsigbart.

Videre kan ledelsen styre ansattes atferd ved å gi en ytre belønning (Bragelien, 2009). Denne mekanismen kan være mindre tidkrevende for ledelsen sammenlignet med de andre styringsverktøyene. Det skyldes at belønningsmekanismer ofte vektlegger output, altså resultatet av det som gjøres, fremfor hvordan arbeidsoppgavene gjennomføres. Ressursbruken vil imidlertid avhenge av hva som måles og hvordan ordningene fungerer.

Ansattes atferd kan påvirkes både ved å gi belønning i finansiell og ikke-finansiell form. Finansielle belønninger kan være ordninger som gir pengeverdi for arbeidstakerne; fast lønn, variabel lønn eller en kombinasjon av disse. Belønning i form av for eksempel ros, forfremmelse, og mer selvstendig arbeid representerer på sin side ikke-finansielle belønninger. De to ulike belønningsformene vil i sum ha innvirkning på hva som gjøres i organisasjonen. I tillegg vil effekten av belønningsmekanismen påvirkes av hvordan den autoritære og sosiale mekanismen fungerer. De tre styringsmekanismene må være kompatible med hverandre dersom de skal virke effektivt. For å illustrere med et eksempel så vil et individuelt belønningssystem fungere mindre effektivt i en virksomhet med fokus på teamarbeid.

3.1.2 Ulike belønningsordninger

Vi har beskrevet hvordan ansattes atferd kan styres ved å gi ytre belønninger. I det følgende vil vi presentere ulike former for finansielle og ikke-finansielle belønningsordninger.

Fastlønn

I det norske arbeidsmarkedet er det vanligste belønningssystemet fastlønn (Nordhaug, 2002). Fastlønnen baseres ofte på stilling. Det vil si at en bestemt stilling medfører en viss "verdi" sammenlignet med andre stillinger i virksomheten. I tillegg er det ofte et visst innslag av ansiennitet. Dette innebærer at lønnen øker desto lengre en person har vært ansatt bedriften. En fordel med et fastlønnssystem er at det kan skape mindre stress for de ansatte sammenlignet med prestasjonsbaserte lønnssystemer. Det kan også bidra til å skape en trygghetsfølelse og tillit hos de ansatte, noe som kan fremme samarbeidsforhold. Ulempen er på sin side at verken gode eller dårlige prestasjoner blir belønnet eller straffet. Det kan i tillegg virke demotiverende for ansatte som yter høy innsats når de observerer at ansatte med lavere ytelse mottar lik lønn.

Ifølge Nordhaug (2002) har likevel virksomheter anledning til å kontrollere for individuell karriereutvikling ved at systemet baseres på kompetanse eller prestasjon. Førstnevnte innebærer, i likhet med et ansiennitetssystem, at en ansatt har mulighet til å få lønnsøkning innenfor en og samme stillingskategori. Lønnsøkningen er et resultat av arbeidstakeren øker sin kompetanse. Fastlønnssystem kan også være prestasjonsbasert. Ved fastsettelsen av lønn kan man for eksempel ta utgangspunkt i arbeidstakerens tidligere oppnådde resultater.

Variabel lønn

Til tross for utbredt bruk av fastlønn, øker stadig bruken av variabel lønn. Bedrifter velger imidlertid svært ulike tilnærminger til denne belønningsformen. Variabel lønn kan gis i form av bonuslønn, akkord, provisjon, aksjer og opsjoner (Bragelien & Kvaløy, 2014). Nordhaug (2002) hevder at alle typer av prestasjonslønn er insentivsystemer. Insentiver kan defineres som *“en person eller en gruppe personer mottar en belønning som resultat av vedkommendes aktiviteter eller beslutninger. Belønningene påvirkes direkte av det den enkelte gjør, og atferden påvirkes av belønningene”* (Bragelien, 2009, s. 428).

Akkord og provisjon knytter hver enkelt lønning direkte til resultatet av arbeidet, og er derfor to ulike former for variabel lønn med sterke direkte insentiveffekter (Bragelien & Kvaløy, 2014). Akkordlønn og provisjoner har vært særlig utbredt for selgere og yrkesgrupper med gjentakende manuelt arbeid. Aksjer og aksjeopsjoner er en annen form for variabel avlønning, der utviklingen i aksjemarkedet er avgjørende for mottakerens verdi. Det har vært utbredt å bruke aksjer og aksjeopsjoner som belønning til toppledelsen i en virksomhet. Dette for å gi større sammenfall mellom eiernes og ledelsens interesser. For vanlige ansatte i større virksomheter vil vanligvis slike belønninger gi svake direkte insentiveffekter grunnet liten påvirkningskraft på aksjekursene. Utviklingen av aksjekursen er i tillegg usikker, noe som gjør aksjebaserte avlønninger risikofylt for arbeidstakere. Dette vil flertallet av ansatte normalt være skeptisk til. De to ulike belønningsformene representerer således to ytterpunkter av variabel avlønning for vanlige ansatte i større bedrifter.

Bonus er den mest utbredte formen for prestasjonslønn, og befinner seg et sted mellom de to ytterpunktene. Bonus gir en svakere insentiveffekt sammenlignet med akkord og provisjoner. Dette kan begrunnes med at bonus *“gis sjeldnere, utgjør en mindre andel av lønnen og kanskje ikke er så direkte knyttet opp mot arbeidet til den enkelte. Men bonuser kan likevel brukes til å styre atferd dersom bonusen størrelse påvirkes direkte av medarbeidernes innsats.”* (Bragelien & Kvaløy, 2014, s. 332).

Organisasjonspsykologer trekker frem fem betingelser for at prestasjonslønn skal virke effektivt blant de ansatte (Nordhaug, 2002). Første betingelse er at de ansatte har en positiv holdning til det å kunne påvirke sitt eget lønnsnivå. Den andre betingelsen innebærer at de har tro på at høy arbeidsprestasjon bidrar til høyere lønn. Tredje betingelse er at de ansatte opplever at prestasjonen først og fremst påvirkes av dem selv og ikke av eksterne faktorer.

Den fjerde betingelsen er at ansatte vurderer de positive konsekvensene av høy arbeidsytelse som større enn de negative konsekvensene. Et siste krav er at de ansatte anser høy ytelse i jobben som mest velegnet for å påvirke eget lønnsnivå enn andre atferdstyper.

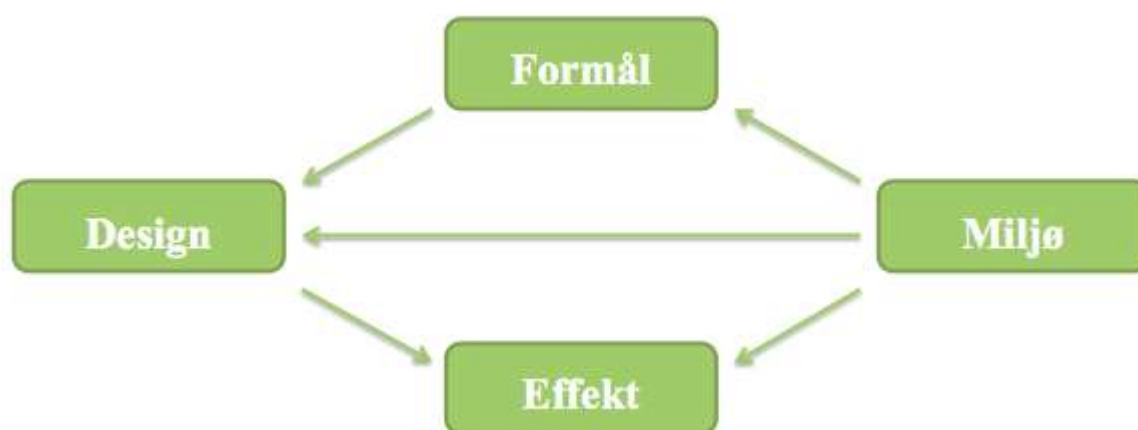
Ikke-finansielle belønninger

Armstrong (2007) påpeker at effekten av belønninger er størst når bedriften kombinerer finansielle og ikke-finansielle belønninger. Finansielle belønninger bør derfor forsterkes av ikke-finansielle belønninger. Dette kan for eksempel være i form av anerkjennelse, muligheten for å bruke og utvikle egne ferdigheter, og karriereutvikling.

Bedriften kan ved å veilede og oppmuntre talentfulle ansatte bidra til at de utnytter sitt potensiale og oppnår en karriere som er i tråd med deres evner og ambisjoner (Armstrong, 2007). Karriereutvikling kan brukes som et verktøy for å motivere og belønne, men også for å rekruttere og beholde dyktige ansatte.

3.1.3 Et rammeverk for å diskutere bonuslønn

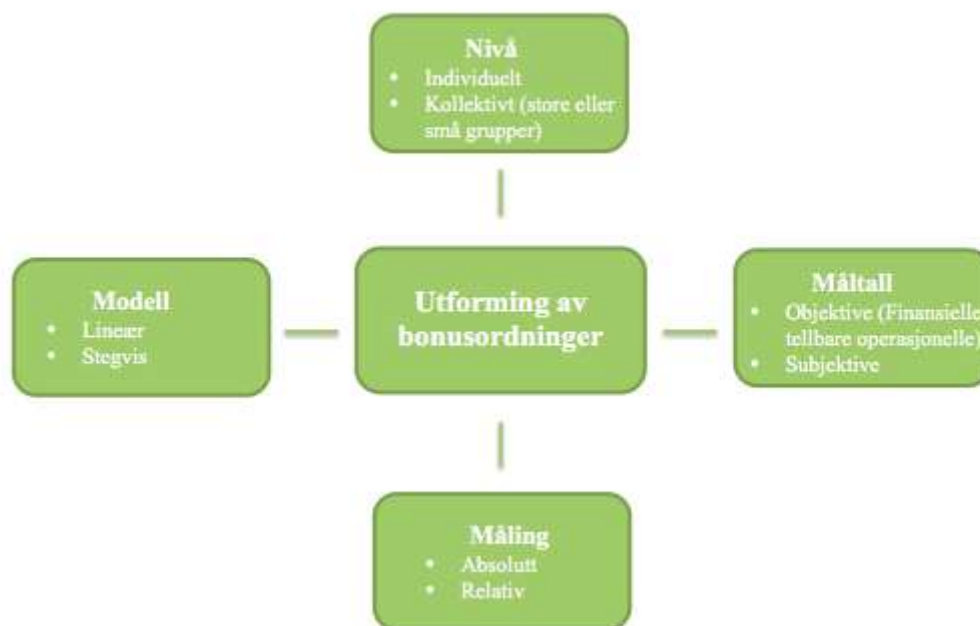
Denne masterutredningen vil fokusere på bruk av bonuslønn som belønningsform. Virksomheter har ulike erfaringer med effektene av bonuslønn, og variasjon i ordningenes formål, utforming og miljø er tre forklaringsfaktorer (Bragelien & Kvaløy, 2014). Bragelien (2012) presenterer et rammeverk (figur 3.2) som viser hvordan elementene kan sees i sammenheng for å vurdere effekten av en bonusordning.



Figur 3.2: Rammeverk for å diskutere effekt av belønningsordninger (Bragelien, 2012, s. 50)

For å vurdere effektene av en bonusordning er det relevant å se det opp mot formålet eller formålene (Bragelien, 2012). Ifølge Bragelien (2012) kan bonusordninger innføres for flere ulike formål. Formålet kan være å få ansatte til å jobbe hardere (motivasjonseffekter), vri oppmerksomheten mot det som er verdiskapende for bedriften (vridningseffekter), tiltrekke og beholde verdifulle arbeidstakere (sorteringseffekter), eller påvirke arbeidstakernes verdier (indirekte effekter). Videre påpeker Bragelien (2018a) at bonus kan være egnet for å tilpasse bedriftens lønnskostnader etter bedriftens inntekter. Det kan derfor være en måte å dele risiko mellom ansatte og bedriften.

I praksis er det stor variasjon i hvordan bonusordninger er utformet, og effektene av en bonusordning vil avhenge kritisk av dens utforming (Bragelien & Kvaløy, 2014). Dette understrekes også av Lazear og Gibbs (2009). Incentiver kan være en kilde til verdiskapning, dersom ordningen er utformet godt. Hvis ordningen er dårlig utformet, kan det være en kilde til ødeleggelser. Når en virksomhet skal utforme en bonusordning må det blant annet tas hensyn til om bonus skal baseres på individuelle eller kollektive prestasjoner, om det skal brukes objektive eller subjektive måltall, om prestasjonene skal måles absolutt eller relativt (konkurransen), og om det skal være en lineær eller stegvis utforming (Bragelien & Kvaløy, 2014). Dette er illustrert i figur 3.3. Bedrifter kan også velge ulike kombinasjonsløsninger.



Figur 3.3: Utforming av bonusordninger (Egen fremstilling)

Bonus basert på individuelle resultater gir vanligvis sterkere direkte insentiveffekter enn kollektive resultater (Kuvaas & Dysvik, 2016). Direkte insentiveffekter har ifølge Kuvaas og Dysvik (2016, s. 181) *“til hensikt å få medarbeidere til å gjøre noe de ellers ikke ville ha gjort, for eksempel å øke eller endre innretningen på arbeidsinnsatsen”*. Dette skyldes blant annet at sammenhengen mellom egen prestasjon og belønning er tydeligere ved en slik ordning. Videre vil individuelle ordninger være mer egnet for å tiltrekke og beholde verdifulle ansatte (Bragelien & Kvaløy, 2014). En ulempe ved å belønne individuell atferd er at det ikke fremmer gruppeorientert atferd (Kaplan & Atkinson, 2014).

Bonus basert på kollektive resultater kan gi mer indirekte effekter. Ifølge Kuvaas og Dysvik (2016, s.181) kan kollektive ordninger *“øke medarbeidernes opplevelse av å være verdsatt, lojalitet, organisasjonsforpliktelse, psykologisk eierskap og vi-følelse, som igjen kan øke medarbeidernes jobbeffektivitet”*. Kaplan og Atkinson (2014) påpeker at kollektive bonuser kan føre til at ansatte ikke ser hvordan deres atferd påvirker belønningen. Mangelen på denne koblingen antas å redusere den motiverende effekten av belønningen. I tillegg hevder

de at kollektive belønninger kan oppmuntre til gratispassasjer problematikken. Det er følgelig både fordeler og ulemper knyttet til individuelle og kollektive bonusordninger. Hva som er mest hensiktsmessig å bruke må ses i sammenheng med formålet og miljøet den implementeres i (Bragelien & Kvaløy, 2014). Det som fungerer godt et sted, kan være en katastrofe et annet sted.

Som vist i figur 3.2 vil også miljøet (konteksten) bonusordningen implementeres i, ha betydning for effekten av ordningen. Dette kan være faktorer som hvordan arbeidsoppgavene er organisert, ansattes holdninger og tidligere erfaringer, og grad av desentralisering (Bragelien & Kvaløy, 2014).

3.2 Økonomisk teori

En grunnleggende antakelse i økonomisk teori er at mennesker primært motiveres av egeninteresse (Gibbons & Roberts, 2013). Organisasjoner forsøker derfor å koordinere beslutningene og handlingene til enkeltindivider og grupper, da denne egeninteressen ikke alltid er i samsvar med det som er optimalt for organisasjonen som helhet. Problemet skyldes blant annet at medlemmene av organisasjonen ikke bærer alle gevinstene og fordelene av sine handlinger og beslutninger. Ifølge Ilya og Whinston (2013, s. 105), har problemet vært anerkjent siden Aristoteles sin tid: *«that which is common to the greatest number has the least care bestowed upon it. Everyone thinks chiefly of his own, hardly at all of the common interest, and only when he is himself concerned as an individual»*. Løsningen på utfordringen vil være å skape bedre samsvar mellom organisasjonen og dens medlemmers interesser. Tradisjonell økonomisk teori foreslår bruken av incentivsystemer for å styre ansatte i henhold til selskapets mål og skape motivasjon blant ansatte til å prestere.

3.2.1 Prinsipal-agent-modellen

Prinsipal-agent-modellen er et kjent rammeverk blant økonomer, som kan gi oss bedre forståelse av problemene knyttet til økonomisk kompensasjon (Kaplan & Atkinson, 2014).

Jensen og Meckling (1976, s. 308) definerer prinsipal-agent forholdet som *«... a contract under which one or more persons (the principal(s)) engage another person (the agent) to perform some services on their behalf which involves delegating some decision making authority to the agent»*. I prinsipal-agent relasjonen utfører agenten en jobb på vegne av

prinsipalen i bytte mot økonomisk kompensasjon (Bragelien, 2009). Prinsipalen lager således en kontrakt, som agenten kan velge å akseptere eller avslå. Agentenes beslutning vil avhenge av hvilke alternativer han eller hun har. I en slik incentivkontrakt vil den økonomiske kompensasjonen til agenten avhenge av resultatene som oppnås. Eksempel på et slikt forhold kan være en arbeidsgiver (leder) som ansetter en arbeidstaker (ansatt) for å utføre en jobb (Kaplan & Atkinson, 2014). Tilsvarende forhold oppstår mellom eierne (prinsipalen) og toppledelsen (agentene).

Agentkostnader

En sentral del av agentteorien er det som i litteraturen blir omtalt som agentkostnader (Kaplan & Atkinson, 2014). Prinsipalen kan aldri ha full kontroll over agenten ettersom prinsipalen aldri direkte kan observere agentens innsats. I tillegg vil det alltid eksistere noen konflikter mellom agenten og prinsipalens interesser. Dette generer det som i litteraturen kalles agentkostnader. Agentkostnader som oppstår kan ifølge Bragelien (2009, s. 429) deles i to: *avvikskostnader* og *systemkostnader*. *Avvikskostnader* er kostnader som oppstår som følge av at agenten handler i strid med prinsipalens ønsker. Dette kan for eksempel være at agenten gjør det beste for en selv eller egen avdeling (Bragelien, 2009). *Systemkostnader* er kostnader prinsipalen pådrar seg for å redusere avvikskostnadene. Dette kan være kostnader i form av overvåking og lønn.

For å redusere agentkostnadene kan derfor prinsipalen utforme verktøy for overvåking og kontroll, for eksempel innhenting av informasjon gjennom finansielle og ikke-finansielle måltall (Bragelien, 2009). Et annet alternativ er å forsøke å styrke identifiseringen med bedriften og dens mål. Incentivkontrakter er også et slikt verktøy, og belønningsmekanismen sin hensikt er derfor å virke motiverende på agenten for å sikre at agenten handler i tråd med organisasjonens interesser og mål. Utfordringen er følgelig å utforme belønningssystemer som skaper bedre samsvar mellom agenten og prinsipalens sine interesser. Det er likevel flere årsaker enn interessekonflikter og manglende kontroll som skaper agentkostnader (Kaplan & Atkinson, 2014). Risikoaversjon og usikkerhet skaper agentkostnader, samt informasjonsasymmetri.

Interessekonflikter mellom prinsipal og agent, omhandler som tidligere diskutert, at mennesker primært motiveres av egeninteresse. Hvis begge parter, både prinsipal og agent, ønsker å maksimere egen nytte, er det rimelig å anta at agenten ikke alltid vil handle i tråd med prinsipalens eller organisasjonens interesser (Jensen & Meckling, 1976). Konflikter

kan handle om alt fra at agenten er lat til at agenten ønsker å jobbe med noe interessant og utviklende, og de ønsker for eksempel at deres egen enhet skal gjøre det bra (Bragelien, 2009). Dette kan føre til suboptimalisering internt i organisasjonen ved at ansatte prioriterer de arbeidsoppgavene som gagnar dem selv og egen enhet, fremfor virksomhetens totale verdiskapning. Det bør imidlertid understrekes at en slik suboptimalisering er en nødvendig sideeffekt. Organisasjoner ønsker at ledere og ansatte skal fokusere på egne arbeidsoppgaver for å ta ut spesialiseringsgevinster, samt innføre elementer av konkurranse mellom enheter for å fremme prestasjonene.

Informasjonsasymmetri handler om at agenten vet mer om miljøet og egne handlinger enn prinsipalen (Kaplan & Atkinson, 2014). Prinsipalen kan som nevnt ikke direkte observere agentens handlinger, kun resultatet av hva agenten har prestert (Bragelien, 2009). I tillegg er det ikke sikkert at agenten ønsker å avsløre sin informasjon til prinsipalen. Dette kan skyldes at agenten ønsker å late som at hans aktiviteter og beslutninger er i prinsipalens interesser, mens de i virkeligheten er valgt for å fremme agentens egeninteresse. I henhold til noen av prinsipal-agent teoriene er også agenten *risikoavers*, mens prinsipalen er *risikonøytral*. Prinsipalen har typisk bedre evne til å bære risiko enn agenten, mens agenten foretrekker sikre alternativer fremfor usikre alternativer. Som en konsekvens av agentens holdning til risiko vil agenten kreve kompensasjon for å bære risiko.

Prinsipal-agent: to problemstillinger

Tidligere har vi nevnt at mennesker primært motiveres av egeninteresse, og ifølge agentteorien bærer agenten egentlig ingen moralske byrder (Kaplan & Atkinson, 2014). Gitt muligheten kan de derfor bryte løfter de har gitt i kontrakten vedrørende nivået av innsats, dyktighet og kunnskap som de vil gi til organisasjonen. I tillegg pådrar agenten seg personlige kostnader ved å utføre jobben, og man antar derfor at agenten vil forsøke å balansere avkastningen og kostnaden. Disse karakteristikene, kombinert med at prinsipalen ikke med sikkerhet vet hvor god jobb agenten faktisk har gjort, skaper det man kaller **moralsk hasard problemet**.

Ugunstig utvalg handler om at prinsipalen ikke med sikkerhet vet hvem arbeidssøkeren er (Milgrom & Robert, 1992). Det er en konsekvens av skjult informasjon, og handler om at agenten har bedre kjennskap til egne kvalifikasjoner og egenskaper enn prinsipalen i forkant

av en kontraktsinngåelse. Dette kan føre til at prinsipalen ansetter personer som ikke har de riktige kvalifikasjonene og egenskapene.

I henhold til økonomisk teori kan man løse problemene ved å utforme hensiktsmessig incentivkontrakter (Kaplan & Atkinson, 2014). Tanken bak en incentivkontrakt er å få agenten til å handle i tråd med selskapets mål, og tiltrekke ønsket arbeidskraft.

3.2.2 Lineær optimal incentivmodell

Teoretisk optimal bonus viser hvilke faktorer som kan brukes når man skal bestemme optimal incentivstyrke (Bragelien, 2009). Det vil si hvor stor del av lønnen som skal være variabel. I henhold Milgrom og Roberts (1992) avgjør incentivintensitetsprinsippet den optimale incentivstyrken, og størrelsen på den variable lønnen avhenger av fire faktorer:

- Innsatsen betydningen for resultatet: π
- Agentens risikoaversjon: r
- Støy/usikkerhet, representert ved variansen til støyledet: σ^2
- Agentens innsatselastisitet, representert ved krumningen på agentens kostnadsfunksjon: $c''(e)$

Vi har da følgende formel for optimal incentivstyrke i en kontrakt:

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

Ved å ta utgangspunkt i denne formelen kan man se hvordan de fire faktorene påvirker hvor mye av lønnen som bør være variabel (Bragelien, 2009). Dersom agentens innsats har betydning for resultatet, indikerer dette at innsatsen påvirker lønnsomheten. Dette vil føre til økt bonus når det er en klarere sammenheng mellom agentens innsats og bedriftens resultat. Graden av risikoaversjon forteller noe om hvilken kompensasjon agenten krever for å bære risiko. Hvis risikoaversjon reduseres, indikerer dette at agenten krever mindre kompensasjon for å bære risiko. I et slikt tilfelle vil optimal bonus øke ettersom det blir billigere å benytte variabel lønn. Lavere støy/usikkerhet vil medføre at målingen av innsatsen blir mer nøyaktig, altså lavere måleusikkerhet. Dette vil øke den variable lønnen siden agentens innsats kan måles mer presist og usikkerheten reduseres. Krumningen på agentens kostnadsfunksjon forteller hvor effektiv incentivkontrakten er. Når kostnadsfunksjonen er mindre krum, vil en

økning i incentivstyrken få større positiv effekten på agentens innsats. Når agentens innsats er mer elastisk, indikerer dette at agenten responderer på incentiver.

3.2.3 Måleproblemer og vridningseffekter

Måleproblemer gjør at incentivmekanismer blir mindre effektivt, og kan i visse tilfeller være destruktivt (Bragelien, 2009). Et problem er at en incentivkontrakt ikke kan spesifisere alle relevante aspekter (Prendergast, 1999). For at det skal være hensiktsmessig med incentivkontrakter er det viktig at det er mulig å måle ytelsen til ansatte på en fornuftig måte (Baker, 1992). Dette betyr ikke at det skal være enkelt å måle ytelsen, men at målingene reflekter firmaets mål.

Som nevnt indikerer høyere grad av måleusikkerhet lavere variabel lønn (Bragelien). Når resultatet til bedriften påvirkes av støy, øker risikoen for agenten. Støy ligger utenfor agentens kontroll og er normalt forhold man ikke kan forutse, som for eksempel aggressive konkurrenter eller nedgangskonjunktur. Ved høyere måleusikkerhet er det følgelig ikke sikkert at agenten vil bli godt nok kompensert for innsatsen. Sett fra prinsipalens ståsted vil også unøyaktige signal forårsaket av støy gjøre at nytteverdien av incentivkontrakter blir lavere. Når det er vanskelig å vurdere innsatsen til agenten, vil det ofte være mer hensiktsmessig å bruke fastlønn.

Det er ikke bare støy som forårsaker måleproblemer. Et annet forhold som skaper problemer for målingene er tidshorizonten (Bragelien, 2011). Det man observerer på kort sikt gir ikke alltid et fullstendig bilde av innsatsen til arbeidstakeren eller hva som vil være den reelle verdiskapningen på sikt. En annen type måleproblem oppstår når signalet man observerer sier lite om den virkelige verdiskapningen i perioden (Bragelien, 2009). Signalet kan for eksempel være i form av finansielle resultater, som på kort sikt sier lite om hvilken effekt investeringer har på lengre sikt. I mange tilfeller vil det også være lite effektivt å benytte måltall som baserer seg på total verdiskapning (Baker, 1992). Total verdiskapning inneholder mye variasjon og består av utallige elementer. Den forteller således lite om medarbeiderens innsats.

De fleste jobber er komplekse og består av flere arbeidsoppgaver (Prendergast, 1999). Det er derfor vanskelig å lage en incentivkontrakt som tar hensyn til alle forhold ved jobben. En incentivkontrakt blir derfor en ufullstendig representasjon av agentens ytelse. I henhold til Holmstrom og Milgrom (1991) fører dette til at agenten vil allokere aktivitetene sine basert

på kontrakten og vri oppmerksomheten mot aktiviteter som måles. Dette omtales som multitaskproblemet eller vridningseffekter. I tillegg til at kontrakten fordeler risiko og motiverer til ønsket innsats, skaper kontrakten således vridningseffekter. Når ansatte vrir oppmerksomheten mot målbare oppgaver, vil dette ofte gå på bekostningen av andre viktige dimensjoner (Bragelien, 2009). Oppmerksomheten vil typisk trekkes bort fra viktige oppgaver som ikke måles fordi disse aktivitetene har liten betydning for incentivstyrken. Den ansatte vil også typisk velge å utføre de aktivitetene som gir best utbytte sett i forhold til kostnadene ved innsatsen.

Det er utfordrende for ledere å forholde seg til vridningseffekter, men det bør understrekes at vridningseffekter både er den store styrken og den store svakheten ved bonusordninger (Bragelien, 2005). Utfordringen er å vri oppmerksomheten slik at de positive konsekvensene blir større enn de negative (Bragelien, 2009). En virksomhet må derfor sørge for at alle viktige aktiviteter er like lønnsomme for den ansatte for å unngå at bonusordningen forårsaker forsømming av visse aktiviteter. Dersom det er vanskelig eller umulig å måle viktige aktiviteter godt nok, vil det ofte være mer hensiktsmessig å bruke fastlønn. Fastlønn appellerer til den ansattes ansvarsfølelse og indre motivasjon, og kan bidra til at den ansatte selv prioriterer sine aktiviteter ut fra hva som er lønnsomt for virksomheten.

3.2.4 Løsninger på måleproblemer

Måleproblemer og vridningseffekter skaper utfordringer når man skal utforme bonusordninger (Bragelien, 2009). Det finnes imidlertid tiltak som kan redusere måleproblemene. Videre vil det bli presentert hvordan måleproblemer kan reduseres ved å benytte teambaserte vurderinger i stedet for individuelle, subjektive vurderinger i stedet for objektive vurderinger og relative resultatmålinger i stedet for absolutte. Det bør understrekes at under visse omstendigheter kan måleproblemene være av såpass stor karakter at det ikke anbefales å utforme monetære ordninger.

Subjektive vurderinger

Objektive måltall er størrelser som kan kvantifiseres og telles (Bragelien, 2009). Subjektive vurderinger er i større grad basert på skjønn, som for eksempel meningen til lederen eller kolleger (Levin, 2003). Videre kan subjektive vurderinger ta hensyn til flere viktige dimensjoner ved agentens jobb (Jirijahn & Poutsma, 2013). Det kan blant annet være samarbeidsevnen til ansatte eller relasjonen til kunder.

Mange ledere liker å benytte objektive størrelser når belønninger skal fordeles, da tellbare størrelser kan fremstå som mer nøytralt og rettferdig fordelingsgrunnlag (Bragelien, 2009). På grunn av måleproblemer kan ofte bare deler av verdiskapningen telles på kort sikt. Når belønningen baseres på kortsiktige målinger, kan dette resultere i at aktiviteter som fremmer verdiskapning på lengre sikt blir ignorert. Siden det også er vanskelig å inkludere alle forhold ved jobben i en kontrakt, samt for å redusere de negative effektene av multitasking, kan det det være hensiktsmessig å benytte noen subjektive vurderinger i tillegg til objektive målinger (Prendergast, 1999). Når man inkluderer subjektive vurderinger, kan man ifølge Prendergast (1999) få et mer omfattende bilde av ytelsen til ansatte. En av hovedgrunnene til at man bør bruke subjektive målinger er forbundet med at objektive målinger er mangelfulle (Baker, Gibbons & Murphy, 1994). Som nevnt kan signalet man observerer fortelle lite om verdiskapningen, samt at det finnes ukontrollerbare faktorer utenfor arbeidstaker kontroll. Når målingene baseres på flere dimensjoner, kan dette redusere slike måleproblemer (Baker et al. 1994).

Et problem knyttet til subjektive målinger er at det kan føre til bias (Prendergast, 1999). For eksempel er det større sannsynlighet for at arbeidstakere vil bruke verdifulle ressurser, som arbeidstid, til å gjøre seg likt av sjefen. Andre skjevheter kan være at lederen er motvillig til å gi ansatte dårlig «karakter», eller vurdere basert på normer i stedet for å skille god fra dårlig ytelse. Et annet bias er at mennesker har en tendens til å overestimere egen innsats og betydning (Bragelien, 2009). Vurderinger basert på skjønn og dømmekraft kan derfor føre til misnøye blant ansatte. Ledelsen kan bli beskyldt for favorisering, eller såkalt trynetillegg. Det bør imidlertid understrekes at objektive målinger også kan manipuleres. For eksempel kan lederen sette lettere mål for noen ansatte.

Relative vurderinger

Som nevnt i delkapittel 3.2.3 er støy en risiko for ansatte, da de på grunn av ukontrollerbare årsaker kan risikere å ikke bli belønnet for innsatsen. I henhold til informasjonsprinsippet, skal ethvert signal som sier noe agentens innsats brukes som grunnlag for belønningen (Prendergast, 1999). Relative vurderinger tar hensyn til informasjonsprinsippet. Dette er vurderinger hvor ytelsen til en agent sammenlignes med andre når man velger belønningen.

Relative resultatmålinger benyttes for å filtrere ut felles risiko fra kompensasjonspakker (Bragelien, 2009). For eksempel i tilfeller der etterspørselen etter et produkt er varierende eller markedsprisen svinger mye i løpet av et år. I stedet for å basere belønningen på

absolutte størrelser, kan man sammenligne ansatte som utfører lignende jobb, avdelinger og konkurrenter. På denne måten blir man ikke straffet for ukontrollerbare forhold.

En ulempe ved slike ordninger kan være at man blir utsatt for en annen form for støy (Bragelien, 2009). Belønningen vil ikke lenger utelukkende avhenge av egen innsats, men også **betinges** av innsatsen til kollegaer eller konkurrenter. Et annet problem med slike ordninger er at det kan være uheldig for samarbeidet i et team (Bragelien & Kvaløy, 2014). Dersom belønningen baseres på hvordan man gjør det i forhold til andre, kan agentene opptre som konkurrenter, ettersom de konkurrerer om en felles pott.

Teambaserte vurderinger

De fleste arbeidstakere har en jobb som inkluderer samarbeid og interaksjon med andre ansatte. Som regel vil utfallet da være et resultat av mange personers bidrag (Prendergast, 1999). Når ansatte jobber tett sammen, for eksempel i et sammensveiset team, kan måleproblemer oppstå (Bragelien, 2009). I slike situasjoner kan det være vanskelig å skille innsatsen til den enkelte fra andres bidrag. Når det er vanskelig å basere bonusen på individuelle målinger, kan det ofte være mer fornuftig å bruke teambaserte ordninger i stedet for individuelle. Ved teambaserte ordninger vil man basere bonusutbetalingen på gruppens prestasjon, der man typisk vil dele en bonuspott (Thompson, 2015). Slike ordninger kan medføre positive insentiveffekter som blant annet at medlemmene oppmuntrer og disiplinere hverandre til å yte (Bragelien & Kvaløy, 2014). Teambaserte vurderinger kan følgelig fremme samarbeid. En annen fordel ved slike ordninger er at negative vridningseffekter kan reduseres ved at gruppen fokuserer på kollektive oppgaver. Motsetningsvis kan bruken av individuell bonus være ødeleggende i en bedrift hvor samarbeid er viktig (Bragelien, 2009).

Som referert i Bragelien (2009) er den direkte insentiveffekten størst når belønninger gis basert på individuelle resultater. Det viser seg at insentiveffekten blir svakere når flere personer belønnes under ett. Slike ordninger kan således føre til at formålet med bonusordninger forsvinner. Et annet problem er det man kaller gratispassasjerproblemet (Thompson, 2015). Størrelsen på teamet er avgjørende for gratispassasjerproblemet. Desto større team, desto større sannsynlighet for at noen vil yte mindre innsats. Når teamet består av mange personer, er det derfor større sannsynlighet for at noen vil yte lav innsats.

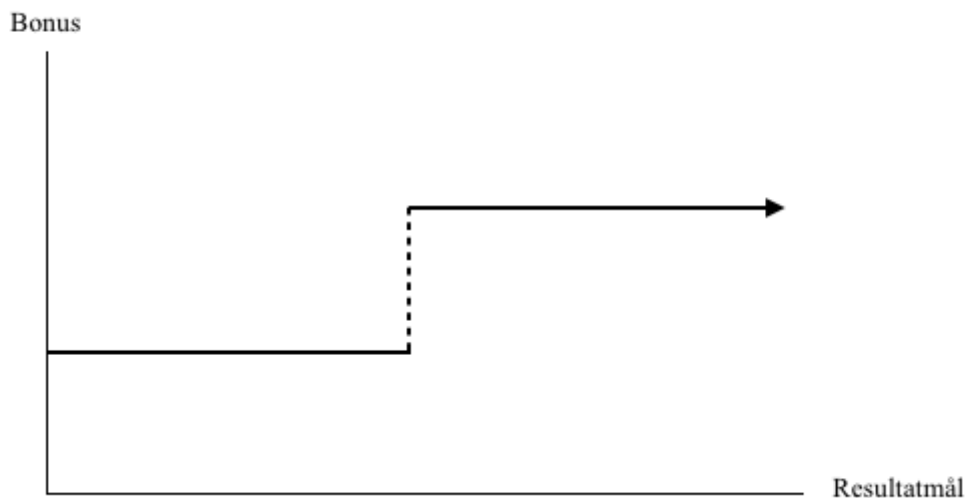
Det er flere grunner til at gratispassasjerproblemet oppstår (Thompson, 2015). Det kan skyldes manglende ansvarfølelse siden individuelt bidrag blir mindre synlig eller følelsen av at egne bidrag er lite verdifulle og effektive. Når teamet eller gruppen består av mange personer, kan det være fristende å yte lavere innsats (Prendergast, 1999). Det finnes flere forslag til aktuelle løsninger på dette problemet. Et tiltak kan være «peer pressure» som dreier seg om at medlemmene kan overvåke hverandre og innføre straff på de som ikke yter tilstrekkelig med innsats. Andre tiltak kan være å synliggjøre hver enkeltes bidrag ukentlig på tavler eller at teamet setter egne mål (Thompson, 2015).

3.2.5 Incentiver i praksis

I kapittel 3.2.2 presenterte vi en matematisk lineær optimal incentivmodell. Den matematiske modellen var basert på fire faktorer og kan brukes når man skal bestemme optimal incentivstyrke i en kontrakt. I praksis kan det være vanskelig å tallfeste disse parameterne, og prinsipalen har ofte ikke opplysningene som trengs for å formulere en teoretisk optimal kontrakt (Prendergast, 1999). Prinsipalen har normalt ikke eksakt informasjon om agentens risikoaversjon eller marginal verdi av innsats. Tilnærmingen i praksis er derfor noe annerledes enn den teoretiske modellen presentert i kapittel 3.2.2. I dette kapitlet vil vi derfor fremlegge informasjon om noen av de vanligste formene for incentivordninger i praksis, nemlig såkalte engangsincentiver, lineære incentiver med “terskel og tak” og stegvise incentiver.

Engangsincentiver

En av de mest brukte teknikkene i praksis for å betale ansatte for ytelse er “lump-sum” incentiver, eller på norsk såkalte engangsbonuser (Lazear & Gibbs, 2009). Engangsbonuser er i henhold til Milkovich og Newman (1999), referert i artikkelen Sturman og Short (2000), en individuell kompensasjon som ikke er garantert. Den blir vanligvis utbetalt som følge av måloppnåelse, for eksempel basert på individuell prestasjon, teamprestasjon eller organisatorisk prestasjoner. Eksempler på slike bonusordninger kan være når et firma deler ut et beløp fordi en ansatt oppfyller et forhåndsbestemt salgsmål eller for å anerkjenne månedens beste medarbeider (Lazear & Gibbs, 2009). Engangsbonuser innebærer et hopp i belønningen til den ansatte som følge av god ytelse eller prestasjon over en viss terskel, som vist i figur 3.4.



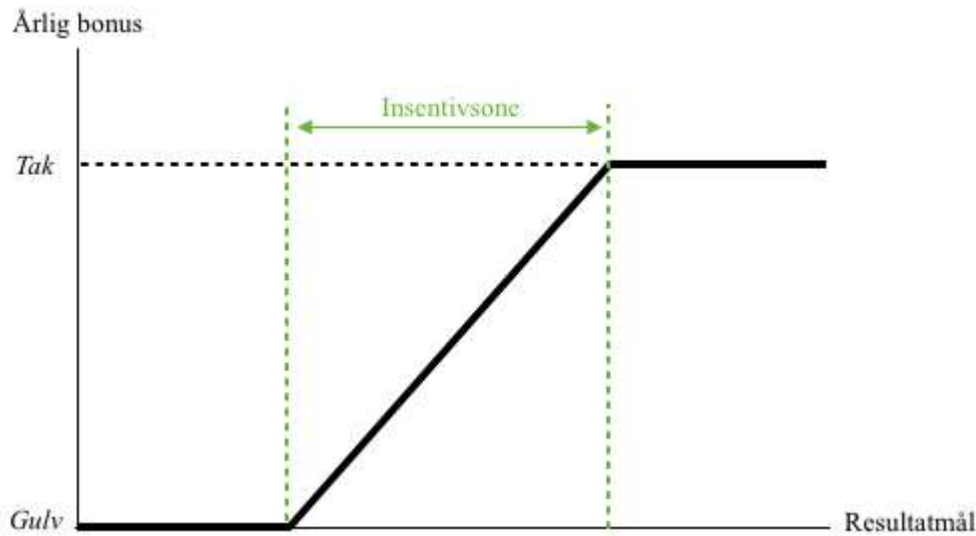
Figur 3.4: Engangsinentiver (Lazear & Gibbs, 2009, s. 277)

Et problem knyttet til en slik ordning er at belønningen ikke vil forekomme hvis ytelsen er under terskelen (Lazear & Gibbs, 2009). Videre vil ikke belønningene øke dersom man yter over terskelnivået. Denne ordningen vil gi svært sterke incentiver hvis ansatte er like i nærheten av terskelen. Dersom ansatte er langt under eller over terskelen, vil ordningen mest sannsynlig ha liten effekt på den ansattes ytelse. Et jevnere “pay for performance” forhold vil som regel da være mer fornuftig.

Et annet problem ved terskler og engangssummer er at det kan føre til problematisk atferd blant arbeidstakerne (Lazear & Gibbs, 2009). Alt eller ingenting bonusordninger vil ikke bare føre til at ansatte er mer motiverte og arbeider hardere hvis de nærmer seg terskelen. Det er også mer sannsynlig at dette indirekte vil motivere ansatte til å manipulere ytelsesmålingen, dersom dette er mulig. Dette er imidlertid alltid et problem ved incentivsystemer, men spesielt dersom den potensielle bonusutbetalingen er høy. Jevnere incentivordninger har en tendens til å kontinuerlig gi ansatte incentiver til å utøve mer innsats, mens incentivordninger med terskel og engangsbelønninger vil mer sannsynlig føre til ulovlig eller uetisk atferd blant ansatte.

Lineære incentiver med “gulv og tak”

Denne ordningen minner om den lineære modellen vi presenterte i kapittel 3.2.2, men i praksis er det ofte vanlig å inkludere terskel og tak i den lineære bonusordningen. En slik bonusordning er vist i figur 3.5.



Figur 3.5: Lineære insentiver (Bragelien, 2009, s. 438)

Ved å benytte gulv og tak kan ikke bonusen bli negativ eller uventet høy (Bragelien, 2009). Uten gulv kan arbeidstakeren faktisk risikere å måtte betale arbeidsgiveren penger i stedet for å motta bonus. Gulvet fungerer da som en slags mekanisme for å redusere den ansattes risikoeksponering. Taket representere den maksimale bonusen som den ansatte kan motta (Lazear & Gibbs, 2009). Det blir ofte brukt for å sørge for at den ansatte ikke kan tjene altfor mye. Et problem med dette er hvis medarbeideren presterer veldig godt. Det er ikke urimelig å tro at selskapet vil dra nytte av denne ekstra innsatsen. Et slikt tak kan således redusere insentiveffekten, og kan føre til at talentfulle ansatte blir umotiverte, frustrerte, og i verste medføre at vedkommende slutter. I noen tilfeller kan det også virke som at lederne setter tak basert på feil motiver, blant annet motvilje mot å la sine underordnede tjene mer enn seg selv.

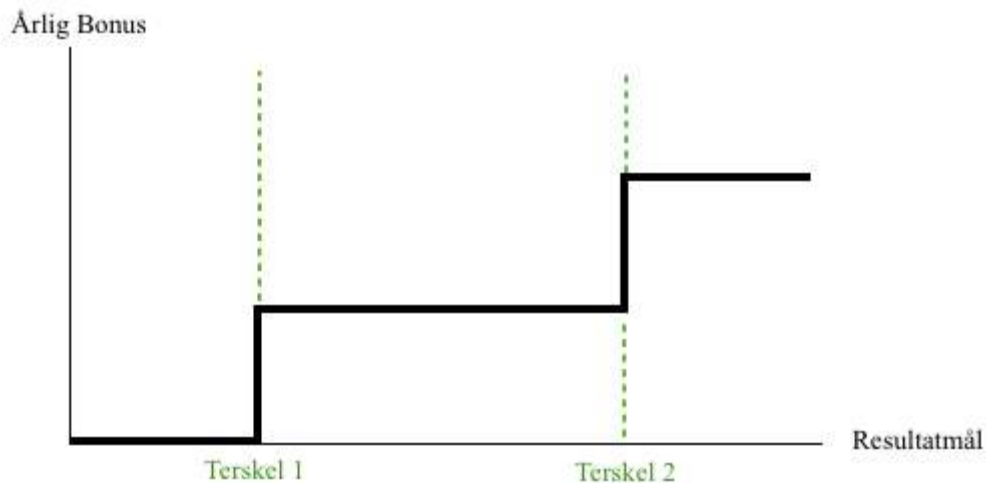
En annen grunn til at arbeidsgiveren benytter tak er fordi de ønsker å ta høyde for at bonusordningen kanskje virker annerledes enn planlagt (Bragelien, 2009). For eksempel kan en ordning uten tak føre til at selgere rett og slett selger for mye i forhold til hva produksjonsavdelingen kan håndtere kostnadsmessig. I tillegg kan et tak redusere vridningseffekter. Når arbeidstakeren har oppnådd maksimal bonus, kan taket sørge for at den ansatte vrir oppmerksomheten mot de oppgavene som har blitt mindre prioritert. Man må også huske på at bonusen er basert på målinger, som er en imperfekt tilnærming til den ansattes faktiske bidrag til selskapet (Lazear & Gibbs, 2009). Nivået på målingene skyldes

ikke alltid bare den ansattes innsats, men også flaks og i noen tilfeller manipulasjon. Dersom man ikke har et tak, kan dette føre til manipulasjon for å oppnå høyest mulig bonus. Da er det ofte mer hensiktsmessig å inkludere et tak, for å unngå å belønne flaks eller manipulering av incentivsystemet.

Som nevnt kan tak føre til at et selskap mister sine beste ansatte, følgelig talentene som presterer over forventningene i nåværende rolle. Selskapet må kompensere sine ansatte for deres markedsverdi (Lazear & Gibbs, 2009). For de mest verdifulle ansatte i høyt kvalifiserte yrker, betyr dette ofte at selskapet i realiteten må gi mye av den gjenværende profittene til ansatte som har skapt belønningen. Dette taler imot bruken av tak, men slik som det også er diskutert er tak nyttig for å ikke belønne for eksempel flaks og/eller manipulasjon. I stedet for å fjerne taket kan det derfor ofte være hensiktsmessig å sette et høyt tak.

Stegvise insentiver

Stegvise bonusordninger er en annen populær bonusordning som blir brukt av mange selskaper. Denne ordningen er illustrert i figur 3.6.



Figur 3.6: Stegvise insentiver (Bragelien, 2009, s. 439)

I henhold til figur 3.6 ser man at et bestemt bonusbeløp utløses når resultatmålet er over en viss terskelverdi (Bragelien, 2009). Prinsippet minner om det vi diskuterte under engangsincentiver. Forskjellen er at man gjerne har flere steg, som i figur 3.6 der det er brukt

to steg. Fra figur 3.6 ser man at bonusutbetalingen blir mer generøs dersom resultatmålet er over den andre terskelverdien.

Fordelen med en slik bonusordning er at den er enkel (Bragelien, 2009). Ordningen gir et sterkt fokus på å nå et bestemt mål. Dette er imidlertid også en av ulempene med ordningen. Når målet og/eller målene er nådd, forsvinner insentiveffekten. Stegvisse bonusordninger bør derfor brukes når man skal oppmuntre ansatte til strategisk tilpasning, mens dersom man ønsker jevn innsats er det mer hensiktsmessig med lineære insentivordninger med “gulv og tak”. Mange av fordelene og problemene knyttet til stegvisse bonusordninger er tilnærmet lik problemene i engangsinsentiver. I denne ordningen ser man også at man har gulv og tak, slik at fordeler og problemer med dette vil være det samme som er diskutert under lineære insentivordninger med “gulv og tak”.

Oppsummering av insentivordninger i praksis

Som vi ser benyttes flere ulike ordninger i arbeidslivet, og det finnes ikke noe fasitsvar på hva som fungerer best. Det kan være vanskelig for arbeidsgiver å bestemme hvor mye bonus som skal utbetales i forhold til resultatet som oppnås. Som vi nevnte kan det også være vanskelig for arbeidsgiveren å vite hvilken effekt bonusordningen vil ha. Det bør derfor understrekes at insentivstyrke, terskelverdier, gulv og tak kan justeres over tid. Når man justerer, må man imidlertid være klar over at justeringen i seg selv enten kan oppfattes som en belønning eller straff (Bragelien, 2009). Dette avhenger mye av resultatene som er oppnådd det tidligere året. For eksempel dersom gode resultater straffes med hardere krav neste år. Arbeidstakeren vil ofte tilpasse seg dette på en negativ måte. Dette kan være i form av at de yter mindre innsats fordi de vet at bedre resultater vil gjøre det vanskeligere å få bonus i det påfølgende året. Det kan derfor ofte være mer fornuftig at arbeidsgiveren planlegger og utformer bonusordningen på en slik måte at resultatene forbedrer seg litt hvert eneste året i stedet for å ta ut hele forbedringspotensialet med en gang.

3.2.6 Kompliserte insentivordninger

I henhold til Bragelien (2005) er det 10 bonustabber som ofte går igjen i det norske næringslivet. For kompliserte bonusordninger er en av disse tabbene. I delkapittel 3.2.4 presenterte vi flere vanlige insentivordninger i praksis. Flere av disse ordningene kan i praksis kombineres (Bragelien, 2009). Det er ofte fristende for et selskap å kombinere disse og på den måten ta hensyn til veldig mange forhold på en gang.

Et problem med dette er at det kan skape for kompliserte bonusordninger. Kompliserte bonusordninger gjør det vanskelig for den ansatte å se sammenhengen mellom egen innsats og forventet belønning (Bragelien, 2005). En konsekvens av dette er som regel at den direkte insentiveffekten blir svakere og kan i verste fall forsvinne helt (Bragelien, 2009). Bonusen som kommer på slutten av året blir en overraskelse i stedet for en mekanisme som påvirker den ansattes innsats og motivasjon gjennom året (Bragelien, 2005). I tillegg er kompliserte bonusordninger ressurskrevende å administrere, og det kan ha føre til at ansatte eller avdelinger føler seg urettferdig behandlet når de ikke skjønner bonusordningen (Bragelien, 2009). Kompliserte bonusordninger kan således medføre at ansatte ikke forstår hva som skal til for å oppnå bonus eller hvordan bonusen beregnes.

Det er ofte mer hensiktsmessig å lage enkle ordninger, som ikke tar hensyn til alle forhold (Bragelien, 2005). En bonusordning bør være så enkel som mulig. Her kommer vi forøvrig også inn på en annen bonustabbe, følgelig sammenblanding av overskuddsdeling og insentiver. For at en bonus skal være så enkel som mulig bør man ikke blande overskuddsdeling og insentiver. Det viser seg imidlertid at mange virksomheter, for eksempel Norsk Hydro, har valgt å la bonuspotten bestemmes av selskapets totale resultat. Dette innebærer at når selskapet leverer gode resultater vil det bli fordelt mye penger til de ansatte, men dersom selskapet gjør det dårlig vil det ikke bli utbetalt bonus. Dette er på mange måter logisk, men medarbeidere og/eller avdelinger kan ha gjort en glimrende jobb og nådd sine mål, selv om bedriften totalt sett har tapt penger (Bragelien, 2009). I tillegg har vi diskutert at eierne av bedriften har bedre evne til å bære risiko enn de ansatte. Når bonusutbetalingen avhenger av selskapets resultat, må den ansatte bære unødvendig risiko i forhold til bonusen (Bragelien, 2005). Det er derfor en dårlig begrunnelse å la bonuspotten avhenge av resultat, spesielt siden den enkelte ansatt ikke kan påvirke dette (Bragelien, 2009).

Bonuspotter basert på selskapets resultat vil føre til at insentiveffekten svekkes (Bragelien, 2005). Den ansatte vil i mindre grad blir motivert av ordningen ettersom det er vanskelig for den enkelte å påvirke resultatet. Slike bonusordninger fremstilles også som kompliserte da det blir vanskelig for den ansatte å vite hvilken belønning vedkommende kan forvente hvis innsatsen endres. Samtidig kan overskuddsdeling av resultatet føre til at avdelinger starter å konkurrere om den samme potten. Dette er uheldig hvis selskapet ønsker å utvikle en felles samarbeidsånd. Dersom belønningsordningen skal være konkurransedyktig og fungere som et middel for å tiltrekke seg og beholde den beste arbeidskraften, er slike bonusordninger

spesielt uheldig (Bragelien, 2009). Det er spesielt i dårlige tider at ansatte som prestere godt i jobben bør belønnes. Hvis ikke kan det medføre at ansatte leter etter andre arbeidsgivere, som lar bonusen styres av den enkeltes resultater. Dersom de dyktigste forlater selskapet, er det følgelig ikke urimelig å anta at det ville hatt negative konsekvenser for selskapet.

3.3 Motivasjon

Det er flere faktorer som påvirker produktiviteten til et selskap, som for eksempel sosial infrastruktur eller tilgangen på knappe råvarer (Pinder, 2008). Dette er faktorer som ofte ligger utenfor selskapets og ledernes kontroll. Motivasjon blant ansatte er derimot en faktor som til en viss grad kan styres av organisasjonen. Det kan også hevdes at motivasjon er en av de viktigste faktorene for å fremme produktivitet blant arbeidstakere. Motivasjon er et veldig populært fagområde, og som referert i boken til Pinder (2008, s.10) finnes det mange definisjoner «.. *there have been almost as many definitions of motivation offered over the years as there have been thinkers who have considered the nature of human behavior*». En generell definisjon av motivasjon finner man i boken til Kaufmann og Kaufmann (2009, s.93). De definerer motivasjon som «*en prosess som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensitet i atferd*». Motivasjon er således det som driver oss til å utføre en bestemt handling og er avgjørende for selve intensiteten i handlingen (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Graden av motivasjon kan derfor forklare hvorfor to individer med samme kompetanse, samme lønn og samme jobb yter forskjellig.

For at en organisasjon skal lykkes må den kunne å koordinere aktivitetene til de ansatte, samt motivere disse menneske til å utføre de nødvendige aktivitetene (Gibbons & Roberts, 2013). Motivasjon i organisasjonen kan være et problem siden individer kan forsøke å maksimere egen nytte. En mye brukt fremgangsmåte blant bedrifter for å takle dette er incentiv- og bonusordninger (Campbell, 2006). Belønningssystemer kan motivere til atferd som samsvarer med organisasjonens mål i stedet for individets egeninteresse.

3.3.1 Motivasjonsteori

De aller fleste har en viss kjennskap til ordet motivasjon. Det finnes imidlertid mange ulike teoretiske perspektiver som forsøker å forklare motivene til menneskelig handling (Pinder, 2008). Dette er en av grunnene til at det finnes utallige definisjoner og ingen universell teori. Mennesker er ulike, og det som motiverer varierer fra person til person (Kaufmann &

Kaufmann, 2009). Kaufmann og Kaufmann (2009, s.93) presenterer fire motivasjonsteorier som det er vanlig å skille mellom i moderne organisasjonspsykologi:

- **Behovsteorier:** Motivasjon utløses av ulike typer grunnleggende behov
- **Kognitive teorier:** Motivasjon utløses av forventninger om måloppnåelse
- **Sosiale teorier:** Motivasjon utløses av opplevelsen av rettferdighet
- **Jobbkarakteristika - modeller:** Motivasjon utløses av motivasjonselementer i selve jobben.

De ulike teoriene har flere underteorier (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Dette indikerer at mangfoldet er stort, og at motivasjonslitteraturen er svært omfattende og kompleks. Teoriene som blir presentert bør ikke betraktes som konkurrerende, men utfyllende biter i et stort og komplekst puslespill.

Behovsteorier mener at motivert atferd utløses av grunnleggende behov (Kaufmann & Kaufmann, 2009). En av de aller mest kjente behovsteoriene er *Maslows behovshierarki*. Abraham Maslow sin teori klassifiserer og ordner menneskelig behov i en hierarkisk orden. Maslow mente at man kunne dele menneskelig behov inn i fem hovedkategorier: fysiologiske behov, sikkerhetsbehov, sosiale behov, aktelse behov og selvaktualisering. De fem kategoriene ble videre delt inn i to hovedtyper: behov for underskuddsdekning og behov for vekstmuligheter. Maslows teori mener at de laveste behovene må tilfredsstilles før høyere ordens vekstbehov blir aktivisert.

Kognitive teorier mener at mennesker er rasjonelle beslutningstakere, der handlingene er et resultat av rasjonelle og bevisste valg (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Ifølge kognitiv motivasjonsteori er rasjonelle valg den mest sentrale driveren av menneskelig atferd. Det er to kjente kognitive motivasjonsteorier, henholdsvis *forventningsteorien* og *målsettingsteorien*.

Forventningsteorien mener at motivert atferd oppstår som følge av forventninger om måloppnåelse, spesielt hvordan konsekvensene av arbeidet vil påvirke belønningen (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Det er ofte denne teorien som blir brukt når økonomisk teori fremhever at bruken av insentiver vil fremme innsats. Den kognitive forventningsteorien mener det finnes tre grunnelementer som er spesielt viktige for individets motivasjon i jobbsammenheng: 1) *Subjektive forventninger* handler om individets

tanker om innsats vil føre til måloppnåelse, 2) *Instrumentelle overveielser* er individets tanker om arbeidet faktisk vil føre til belønning, og 3) *Valensvurderinger* handler om den subjektive verdien belønningen har for individet. I henhold til teorien vil individet kun være motivert dersom alle verdiene på disse grunnelementene er høye. Dersom en av verdiene er null, vil den samlede motivasjonen også være lik null. Andre viktige forutsetninger er kompetanse og rolleforventninger, følgelig hva individet tror forventes av dem i jobbsammenheng.

Målsettingsteori kan betraktes som en slags variant av forventningsteorien, men teorien har i større grad fokus på hvordan målsetting skaper motivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Ifølge teorien er det viktig med spesifikke og utfordrende mål fremfor utydelige og lette mål. Videre er det viktig at medarbeiderne forplikter seg til målet, og at individet har tro på å lykkes med oppgaven. Prinsippene fra denne teorien brukes systematisk som styringsverktøy i mange bedrifter. Styringsverktøy som dette blir brukt for å fremme motivasjon og innsats, samt for å oppnå bedre koordinering av målene i organisasjonen. Locke og Latham (2002) hevder at tilbakemeldinger er viktig for at målene skal være effektive. Det vil være vanskelig eller umulig for mennesker å justere nivået eller retningen av deres innsats hvis de ikke vet hvordan de presterer i forhold til deres mål. Teorien om at motivasjonen og innsatsen øker dersom man øker bonusen har imidlertid blitt utfordret av Deci og Ryan (1985) sin selvdetermineringsteori. De hevder at et for sterkt fokus på bonus og incentiver kan trekke oppmerksomheten bort fra gleden ved arbeidet og underminere den indre motivasjonen.

Sosiale teorier redegjør for hvordan individets opplevelse av sitt forhold til medarbeiderne kan påvirke motivasjonen, og spesielt hvordan opplevelsen av rettferdighet er en vesentlig kilde til variasjon i motivasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2009). *Likeverdsteorien*, utviklet av J. Stacy Adams, er en kjent teori blant sosiale teorier. Teorien tar for seg likeverd som en viktig motivasjonsfaktor. Likeverd kan ha en sterkt motiverende og demotiverende effekt på folks innsatsvilje og motivasjon i arbeidslivet. Et menneske vil ofte sammenlikne egen jobbinnsats og jobbutbytte mot det andre får og gir, og den opplevde rettferdigheten vil baseres på dette. Viktige sammenligningsgrunnlag i arbeidslivet er typisk lønnsnivå, utdanningsnivå og ansettelseslengde. Ta for eksempel to personer, person y og person x. Begge har samme utdanning, erfaring og ansiennitet i et selskap. Hvordan vil motivasjon til person y påvirkes dersom person x har 50 000 kroner mer i grunnlønn? Det er ikke urimelig å anta at motivasjonen til person y vil påvirkes negativt. Dette kan føre til at personen vil yte mindre, og i verste fall slutte. En annen teori under sosiale teorier er *prosedyrerettferdighet*. I

denne teorien dreier det seg ikke om mengder, men om prosedyrene som ligger til grunn for fordelingen av lønn, ferie og frynsegoder oppleves som rettferdig. Ifølge teorien vil ansattes jobbmotivasjon synke dersom vedkommende føler at prosedyrene er urettferdige.

Jobbkarakteristika - modeller er teorier som mener at egenskaper ved selve jobben påvirker motivasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2009). En av de mest kjente teoriene er *Herzbergs tofaktorteori* utviklet av Frederick Herzberg. Herzbergs tofaktorteori skiller mellom hygiene faktorer og motivasjonsfaktorer. Hygiene faktorer er egenskaper ved jobben som kan skape mistriivsel dersom de ikke er til stede, men heller ikke trivsel om de er til stede. Typiske hygiene faktorer er fysiske og sosiale arbeidsforhold, samt lønn og jobbtrygghet. Motivasjonsfaktorer er egenskaper som kan skape trivsel dersom de er til stede, men ikke mistriivsel dersom de ikke er til stede. Dette kan blant annet være motivasjonsfaktorer som prestasjoner, anerkjennelse og utviklingsmuligheter.

Som vi nevnte innledningsvis bør de forskjellige motivasjonsteoriene betraktes som utfyllende teorier i stedet for konkurrerende. Teoriene indikerer imidlertid at det er flere momenter enn lønn og belønning som påvirker motivasjonen til et menneske. Motivasjon er et produkt av en rekke andre faktorer som for eksempel trening av ansatte, beslutningsrettigheter, rutiner, informasjonsdeling, ressursallokering, kultur og bedriftsstrategien (Gibbons & Roberts, 2013). I tillegg er det viktig at vi tar med oss videre at ethvert hvert menneske er unikt, følgelig vil det som motiverer til innsats variere fra person til person.

3.3.2 Typer av motivasjon

Økonomisk teori antar at mennesker er nyttemaksimerende, egeninteressedrevne og late (Gibbons & Roberts, 2013). Mange selskaper tar derfor i bruk økonomiske belønninger for å motivere til ønsket atferd og innsats. Det finnes imidlertid omfattende dokumentert forskning som argumenterer imot det økonomiske perspektivet, følgelig at egeninteressen ikke forklarer faktisk atferd godt nok (Kuvaas & Dysvik, 2016). Det økonomiske perspektivet tar i stor grad utgangspunkt i det man kaller ytre motivasjon. Innenfor motivasjonsteorien er det vanlig å skille mellom *indre og ytre motivasjon* (Gibbons & Roberts, 2013). Det vil si at man skiller mellom om hvorvidt drivkraften til motivasjonen ligger innenfor eller utenfor selve aktiviteten, for eksempel en jobbaktivitet (Kuvaas & Dysvik, 2016). I mange situasjoner vil faktisk både ytre og indre motiver være til stede samtidig. For eksempel vil de fleste

mennesker føle en slags tilfredshet ved selve jobbutførelsen, samtidig som de føler tilfredshet knyttet til belønninger for utførelsen av oppgaven.

Ytre og indre motivasjon

Ytre motivasjon oppstår som følge av et ønske om å utføre en aktivitet med sikte på å oppnå positive konsekvenser eller for å unngå negative konsekvenser (Deci & Ryan, 2000). Negative konsekvenser kan være straff, mens positive konsekvenser refererer ofte til ytre belønninger (Kuvaas & Dysvik, 2016). Typiske eksempler på ytre belønninger vil være skryt, lønn, forfremmelser og bonuser. På den andre siden, har vi *indre motivasjon* som refererer til ideen om at mennesker har et iboende ønske om å gjøre en god jobb (Lazear & Oyer, 2013). Indre motivasjon defineres som et ønske til å utføre en aktivitet for ens egen skyld. Individet motiveres med andre ord av gleden og tilfredsheten som er knyttet til aktiviteten, og ikke eventuelle konsekvenser av å utføre aktiviteten (Deci, Connell, & Ryan, 1989). Følelser som interesse, engasjement og begeistring karakteriserer indre motivasjon.

Kompetanse og interesse for oppgaven må være tilstede for å skape indre motivasjon, men individet må også føle seg fri fra press som for eksempel bonus og straff (Baron & Kreps, 2013). For å forklare dette ytterligere er det hensiktsmessig å skille mellom det som kalles kontrollert motivasjon og autonom motivasjon, som er en sentral del ved selvdetermineringsteorien (Gagne & Deci, 2005). Som referert i artikkelen til Gagne & Deci (2005, s 334) innebærer autonomi «*acting with a sense of volition and having the experience of choice*». Fri vilje og valg er derfor en sentral del ved indre motivasjon. Når en person velger å utføre en aktivitet frivillig fordi det er morsomt, lærerikt og/eller utfordrende, er et eksempel på indre motivasjon (Gagne & Deci, 2005). I motsetning til dette kan vi si at bruken av ytre belønninger faller under kontrollert motivasjon. Dette innebærer at man handler på bakgrunn av et press. Det bør understrekes at valgmuligheter også finnes ved mange ytre motivasjonstiltak, men at indre motivasjon ikke fungerer uten følelsen av valg og fri vilje (Baron & Kreps, 2013).

«*Motivation crowding*»-teorien hevder at ytre belønninger kan undergrave den indre motivasjonen, og under andre forhold styrke den indre motivasjonen (Frey & Jegen, 2001). I henhold til teorien kan ytre belønninger resultere i såkalte «*crowding-out*» eller «*crowding-in*» effekter. I noen tilfeller hevder Frey og Jegen (2001) også at den indre motivasjonen ikke påvirkes. Ytre belønninger kan skape «*crowding-out*» effekter dersom individet opplever dem som kontrollerende. Det vil si at den indre motivasjonen undergraves. Dette vil typisk

forekomme dersom det er for sterkt fokus på belønningen, og ikke selve arbeidsoppgaven. Når det er sterkt fokus på belønninger, vil individet føle seg presset til å handle på en bestemt måte som samsvarer med den ytre belønningen. Da vil arbeidsoppgaven kun bli et middel for å oppnå belønning. En annen årsak til at den indre motivasjonen kan reduseres er dersom individet ikke føler seg verdsatt. Ytre belønninger kan skape «crowding-in» effekter dersom individet oppfatter belønningen som støttende, og således vil den indre motivasjonen økes. Dette vil være tilfellet dersom individet innehar en følelse av fri vilje og valgfrihet, og kan således beholde oppgavefokuset. Individet vil i tillegg føle at belønningen er en slags bekreftelse på engasjementet og kunnskapen vedkommende besitter.

Teori X og Y

Douglas McGregor, referert i Pinder (2008), utfordret det tradisjonelle synet på menneskelig atferd i organisasjoner ved å sammenligne det han kaller teori X og teori Y. Teori X bygger på grunnleggende antakelser om at ansatte misliker arbeid og unngår ansvar, samt er egoistiske, umotiverte og mindre intelligente. Hovedpoenget er at dersom lederne tror at mennesker faller under teori X vil de styre og kontrollere gjennom autoritet. Lederne må få de ansatte til å gjøre noe de ellers ikke ville ha gjort. Dette kan gjøres ved å innføre prosedyrer og retningslinjer, kontinuerlig overvåkning eller ved å gi ekstra belønning for utført innsats (Kuvaas & Dysvik, 2016). I dette tilfelle likestilles motivasjon med ytre motivasjon, og man må således være mer forsiktig med å innføre tiltak som delegerer ansvar eller utvikler ansattes ferdigheter.

Teori Y er et alternativt perspektiv på menneskelig atferd i organisasjoner (Pinder, 2008). Denne teorien hevder at mennesker er ambisiøse, villig til å ta ansvar, selvgående og i stand til å løse komplekse organisatoriske problem. De ansatte ønsker å utvikle sine ferdigheter og deltar frivillig på oppgaver som bidrar til å nå organisasjonens mål (Kuvaas & Dysvik, 2016). På bakgrunn av dette trenger man ikke å benytte styrende og kontrollerende metoder for å fremme innsats. I stedet bør man legge til rette for et jobbdesign som sørger for indre motivasjon, samt styrker relasjonen mellom medarbeidere og ledelsen. For sikre at medarbeiderne ønsker å gjøre en ekstra innsats kan man benytte tiltak som overskuddsdeling, delegering ansvar, tilby karrieremuligheter og lignende. Dette kan føre til mer lojale og engasjerte medarbeiderne som er villige til å gjøre det lille ekstra for at organisasjonen skal nå sine mål og lykkes.

3.3.3 Motivasjon og belønning

I den økonomiske teorien har man i stor grad antatt at mennesker er late og egoistiske (teori X), og ytre belønninger vektlegges som en viktig faktor for å fremme motivasjon. Slike teorier skiller normalt ikke mellom ulike kilder til motivasjon, henholdsvis indre og ytre motivasjon. I mange økonomiske modeller antas det at indre motivasjon er en eksogen konstant, og den blir ofte ignorert (Frey & Jegen, 2001). Dette begrunnes med at det er vanskelig å avgjøre om ansattes motivasjon til å utføre en jobb er iboende eller ikke.

Det psykologiske perspektivet hevder på sin side at motivasjonen til medarbeiderne er mer komplekst, og at overfokus på ytre belønninger kan undergrave den indre motivasjonen. Deci og Ryan (1985) hevder blant annet at indre motivasjon er sunnere enn ytre motivasjon fordi den går for “egen motor” og vil være mer stabil over tid. Det er heller ikke sikkert at bonuser lønner seg eller fremmer den atferden man ønsker seg blant medarbeiderne. Det økonomiske perspektivet som i stor grad ignorerer indre motivasjon blir også utfordret av McGreoger sin Y-teori.

Det finnes mye forskning som studerer hvilke effekter ytre belønninger har på menneskets motivasjon. Benabou og Tirole (2003) sin forskning viser at ytre belønninger kan redusere den indre motivasjonen. Deres forskning viser blant annet at incentiver kun er svake forsterkere på kort sikt, og negative i det lange løp. Lazear (2000) beviser imidlertid med sin forskning at ytre belønninger kan føre til økt produktivitet, og at selskaper vil kunne tiltrekke seg bedre arbeidskraft. Rynes, Gerhart og Minette (2004), referert i Bragelien (2018a), hevder at mennesker har en tendens til å undervurdere hvilken innflytelse penger har for deres atferd, og forskning om ansattes opplevde motivasjon kan derfor være misvisende. I tillegg har vi vist til «motivation crowding»-teorien som antyder at ytre belønninger kan undergrave den indre motivasjon, men dersom insentivene fremstår som støttende vil det styrke den indre motivasjonen.

Det er tydelig at motivasjon er et komplekst og omfattende fenomen, og hva som motiverer vil variere fra person til person. Som nevnt tidligere bør motivasjonsteoriene som har blitt presentert betraktes som utfyllende biter i et komplisert puslespill heller enn konkurrerende teorier. Ifølge Gagne og Deci (2005) er indre motivasjon mer effektivt enn ytre motivasjon for oppgaver eller jobber hvor kvalitet, forståelse, læring og utvikling er viktigere enn kvantitet. Ytre motivasjon ser derimot ut til å fungere godt når oppgavene er enkle og

standardiserte (Kuvaas & Dysvik, 2016). Dette vil typisk være oppgaver eller jobber som i utgangspunktet ikke er motiverende. Det er imidlertid viktig at oppgavene blir løst eller at jobben blir gjort med et tilfredsstillende resultat. Dette er ikke nødvendigvis alltid tilfellet. Garberts og Konradt (2014), referert i Bragelien (2018a), finner at belønning kan ha størst effekt når oppgavene har en viss kompleksitet, og når prestasjonene måles kvalitativt.

3.4 Prosjektteori

Skanska Norge har til enhver tid omtrent 200 prosjekter pågående (Skanska Norge, u.åc). Prosjektarbeid kan best beskrives som kjernen i selskapets verdiskapning. I denne masterutredningen vil vi derfor inkludere et kapittel om prosjektteori. Delkapittelet vil redegjøre for generell prosjeklitteratur, herunder hva som kjennetegner prosjekter, avveiningsproblemer, og prosjektets livssyklus. I tillegg vil vi beskrive noen av de viktigste rollene i et prosjekt.

Prosjekt

Prosjektarbeidsformen er ingen ny måte å organisere arbeidet på (Karlsen, 2013). For eksempel kan byggingen av den kinesiske mur og pyramidene i Egypt betegnes som prosjekter. I nyere tid har prosjektarbeidsformen blitt dominerende i mange virksomheter, da omtrent to tredjedeler av alle aktiviteter i bedrifter er prosjektbaserte. Det er en utbredt arbeidsform både i offentlig og privat virksomhet, og er et viktig strategisk virkemiddel for å oppnå verdiskapning.

Begrepet «prosjekt» stammer opprinnelig fra det latinske ordet “projicere” som i oversatt betydning betyr «å kaste fram» (Karlsen, 2013). Det finnes imidlertid ingen allment akseptert definisjon på hva som menes med et prosjekt. For mange representerer ordet en plan eller et utkast, og det blir brukt i ulike sammenhenger; fra studentoppgaver til brobygging. I prosjeklitteraturen kan man likevel observere noen definisjoner. Rolstadås (2011), referert i boken til Karlsen (2013), definerer prosjektbegrepet slik: *«Et tiltak som har karakter av et engangsføretagende med et gitt mål og avgrenset omfang, og som gjennomføres innenfor tids- og kostnadsramme»*.

Istedenfor å ta utgangspunkt i en definisjon kan det ofte være mer hensiktsmessig å henvise til hva som kjennetegner et prosjekt (Andersen, Grude & Haug, 2016). Andersen et al. (2016, s. 16) karakteriserer fire kjennetegn ved et prosjekt:

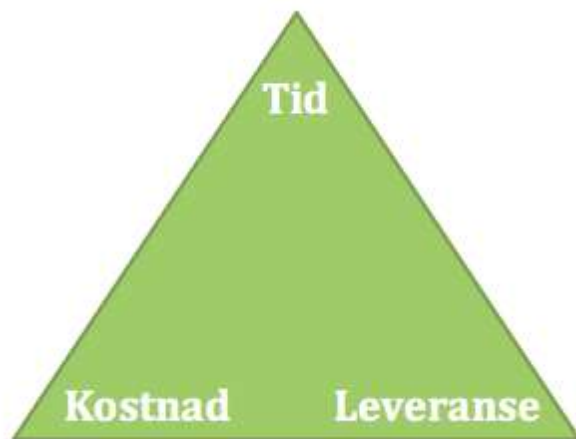
- Det er en engangsoppgave
- Det skal lede fram til et bestemt resultat
- Krever forskjellige typer av ressurser
- Tidsbegrenset

Basisorganisasjonen eller linjeorganisasjonen er skreddersydd til å løse bestemte typer oppgaver (Andersen et al., 2016). Det vil si oppgaver som medarbeidere i bedriften gjør gjentatte ganger, altså repetitive oppgaver. Når det dukker opp oppgaver som virksomheten ikke er organisert til å gjennomføre, kan man opprette en prosjektorganisasjon. Prosjekter kan derfor betraktes som temporære eller midlertidige organisasjoner. De er designet til å løse *engangsoppgaver*. Det vil si oppgaver som er unike (Karlsen, 2013). Dette innebærer imidlertid ikke at deler av arbeidet ikke kan være identisk eller ligne på arbeid som er utført tidligere.

Videre blir et prosjekt opprettet for å løse en bestemt oppgave (Andersen et al., 2016). Det vil si at det skal lede fram til *et bestemt resultat*, og målsettingen skal fortelle hva som skal oppnås og hvorfor (Karlsen, 2013). Det kan være alt fra å bygge et næringsbygg til å utrede konsekvensene av å gå inn i et nytt marked (Andersen et al., 2016). Den midlertidige organisasjonen har i utgangspunktet ingen ressurser. Prosjektet må derfor få alle sine ressurser fra basisorganisasjonen. Videre krever ofte prosjektarbeid *ulike ressurser*. Det vil si at prosjektarbeid normalt involverer personer med ulik kunnskap og erfaring (Karlsen, 2013). Til slutt kjennetegnes prosjekter med at de har en *definert start- og sluttdato*. Når prosjektet har oppnådd det definerte målet, avsluttes arbeidet og prosjektet avvikles.

Forventningstrekanten

Prosjekt har tradisjonelt blitt fremstilt gjennom forventningstrekanten (Briner, Hastings & Geddes, 2000).

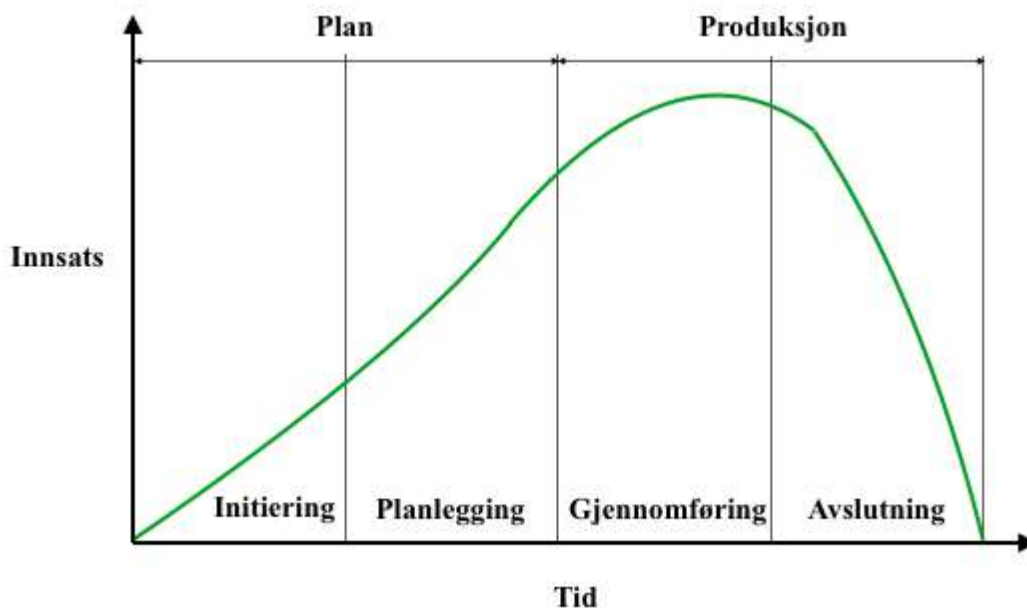


Figur 3.7: Forventningstrekanter (Briner et al., 2000, s. 17)

Som man ser fra figur 3.7 bygger trekanten på tre aspekter: tid, kostnad og leveranse. Utgangspunktet for trekanten er at et prosjekt skal levere en leveranse (= et resultat) med gitte spesifikasjoner innenfor en gitt tids- og kostnadsramme. Aspektene kan imidlertid være motstridende og føre til avveiningsproblemer. For eksempel vil prioritering av lave kostnader gå på bekostning av kvaliteten, mens fokus rettet mot kvalitet normalt vil føre til høyere kostnader. En del av utfordringen med prosjektarbeid er således å finne det optimale punktet mellom disse aspektene.

Prosjektets livssyklus

Prosjektets livssyklus er en av de faktorene som klarest skiller prosjektarbeid fra andre rutineoppgaver (Karlsen, 2013). Vi viser til Larson og Gray (2011) sin figur, presentert i Karlsen (2013), når vi skal beskrive prosjektets livssyklus.



Figur 3.8: Prosjektets livssyklus (Larson & Gray, 2011 (fra Karlsen, 2013, s. 25))

Figur 3.8 tar utgangspunkt i at livssyklusen til et prosjekt har fire faser: initiering, planlegging, gjennomføring og avslutning (Karlsen, 2013). I initierings- eller oppstartsfasen utarbeides mål, krav, oppgaver og ansvar. Videre ser man av figuren at ressursinnsatsen er lav i denne fasen. I planleggingsfasen øker ressursinnsatsen, og her utarbeides blant annet planer og budsjetter. Prosjektarbeidet igangsettes i gjennomføringsfasen. I denne fasen skapes resultatene, og ressursinnsatsen er på sitt høyeste. I den siste fasen, avslutningsfasen, frigis ressurser og prosjektet nedbemannes.

Roller

Prosjekt er som nevnt tidligere en midlertidig organisasjon, og blir opprettet for å levere et bestemt resultat. En prosjektorganisasjon vil derfor bestå av mange ulike mennesker, som har forskjellige roller i prosjektet (Karlsen, 2013). I prosjektlitteraturen er det to roller som ofte blir beskrevet, henholdsvis prosjekteier og prosjektleder. I denne sammenheng vil vi kort redegjøre for prosjekteier og prosjektleder.

Prosjekteieren har det overordnede ansvaret og myndighet for prosjektet, og skal fungere som et slags bindeledd mellom basisorganisasjonen og prosjektet (Karlsen, 2013; Andersen et al., 2016). En prosjekteier har ofte ansvar for blant annet å vedta prosjektmandat, beskrive

framdriften i prosjektet og godkjenne de økonomiske planene i prosjektet (Andersen et al., 2016). Videre blir *prosjektlederen* betraktet som nøkkelperson i ethvert prosjekt (Karlsen, 2013). Prosjektlederen er ansvarlig for at prosjektet blir gjennomført til forventet tid og kostnad. Dette innebærer at prosjektlederen skal planlegge arbeidet, lede det daglige arbeidet i prosjektet og iverksette korrigerende tiltak dersom det er nødvendig (Andersen et al., 2016; Karlsen, 2013). Ifølge Karlsen (2013) er prosjektlederen den viktigste personen i et prosjekt, da effektiv ledelse av prosjektet er en avgjørende faktor for at prosjektet skal lykkes.

I tillegg har prosjekter et “prosjekteam”, som består av ulike prosjektmedarbeidere (Karlsen, 2013). Størrelsen på teamet vil variere fra prosjekt til prosjekt, og henger sammen med omfanget og kompleksiteten til prosjektet. I prosjektteamet kan det også være definerte roller. Dette er tilfellet i Skanska Norge. Disse rollene er blant annet prosjektingeniør og produksjonsleder. Arbeidsoppgavene og ansvarsområdene til disse rollene har vi beskrevet nærmere i kapittel 5.3.

3.5 Oppsummering

I dette kapittelet har vi presentert utredningens teoretiske rammeverk. I samspill med autoritære og sosiale mekanismer, er ytre belønninger et styringsverktøy for å fremme ønsket atferd. Bonuslønn er en ytre finansiell belønning, og er en utbredt form for variabel lønn. Bedrifter opplever likevel ulike effekter av bonuslønn, og dette kan ses i sammenheng med ulike formål, utforminger og miljø. Dersom bonuslønn skal skape ønskede effekter må den utformes i samsvar med formålet og miljøet (konteksten) den implementeres i.

Videre har vi presentert hvordan arbeidstakere har egne interesser som ikke nødvendigvis er i samsvar med virksomhetens interesser. Prinsipal-agent teori foreslår bruk av incentivkontrakter for å skape større samsvar mellom partenes interesser. Et slikt kontraktsforhold kan imidlertid medføre måleproblemer og vridningseffekter. Dette kan løses ved å endre utformingen av bonusordningen i samsvar med virksomhetens egenart. Dersom måleproblemene er av betydelig karakter er ikke incentivkontrakter, og dermed bonuslønn nødvendigvis et hensiktsmessig styringsverktøy.

Virksomheter kan innføre bonusordninger med et formål om å motivere arbeidstakere. Motivasjonslitteraturen er kompleks, og det er relevant å se ulike motivasjonsteorier i sammenheng. Det skilles videre mellom ytre og indre motivasjon. Økonomisk teori antar at

ytre belønninger er nødvendig for å fremme motivasjon hos mennesker, mens det psykologiske perspektivet hevder at ytre belønninger kan undergrave menneskers indre motivasjon dersom fokuset blir for stort.

Til slutt i kapitlet har vi inkludert noe prosjektteori. Prosjekter kjennetegnes ved at det er en engangsoppgave, det skal lede fram til et bestemt resultat, det krever forskjellige typer av ressurser og det er tidsbegrenset. Prosjekteier og prosjektleder er to sentrale roller i et prosjekt.

4. Empiri

Dette kapitlet vil presentere utredningens empiri. Først vil vi presentere empiri knyttet til bruken av variabel lønn over tid, og hovedvekten vil være på hvordan dette har utviklet seg i Norge. Videre vil vi presentere ulike studier som illustrerer ulike effekter av både individuelle og kollektive ordninger. Til slutt vil vi presentere en studie som sammenstiller ulike metaanalyser.

4.1 Bruk av variabel lønn over tid

I en gjennomgang av empiriske studier finner Bloom og Reenen (2010) at rundt 40 til 50 prosent av alle arbeidstakere i USA har en form for variabel avlønning. En av studiene viser for eksempel at 47 prosent av arbeidstakerne hadde en form for kollektiv bonusordning i 2006; 38 prosent hadde en form for overskuddsdeling, 27 prosent en såkalt gain-sharing, 18 prosent aksjeeierskap (9 prosent aksjeopsjoner) og 4,6 prosent hadde alle tre typene. Gain-sharing kan være at ansatte mottar en bonus basert på forbedret ytelse, for eksempel som følge av økt produktivitet. En studie av bedrifter i Storbritannia viste at 55 prosent av alle bedrifter med 25 eller flere ansatte hadde en form for variabel lønn i 2004.

Det er utført lignende studier i Norge, og flere ser på utviklingen i bruk av variabel lønn over tid. Barth (2005) finner at variabel lønn har hatt økende betydning i Norge over tid. I perioden 1997 til 2003 finner studien at andelen bedrifter i privat sektor med en form for variabel avlønning økte fra 40 prosent til godt over 50 prosent. Det vil si at over halvparten av norske bedrifter i privat sektor hadde en form for variabel lønn i 2003. I perioden økte bruken av variabel lønn i alle bransjer, hvor bygg og anlegg var blant bransjene som hadde størst økning.

En annen studie ser på utviklingen i andelen heltidsansatte i privat sektor som fikk utbetalt bonuslønn i perioden 1997 til 2005 (Lunde & Grini, 2007). I perioden økte andelen heltidsansatte i privat sektor som mottok bonus fra 18 prosent til 28 prosent. Ifølge Bragelien (2018a) lå andelen fortsatt på 28 % i 2012, som tyder på en stabilisering rundt dette nivået. Bragelien (2012) påpeker at ansatte som hadde en form for bonusordning, men som ikke mottok bonus, kommer i tillegg. Samtidig som ansatte kunne være omfattet av andre variable

lønnsordninger, som aksjer eller opsjoner. Bragelien (2012) argumenterer derfor for at nær 50 prosent av ansatte i privat sektor hadde en form for variabel avlønning på tidspunktet.

En nyere studie kartlegger utviklingen i bruk av bonus for perioden 2012 til 2016 blant store norske bedrifter (Loe & Lindahl, 2016). Studien finner en marginal økning i bruk av bonus, både for andelen private virksomheter som har en bonusordning og for andelen heltidsansatte med bonus. Som vist i tabell 4.1 var andelen private virksomheter som benyttet bonus 85,8 prosent i 2016, en økning på 1,4 prosent fra 2012. Videre var andelen ansatte med en bonusordning 45,2 prosent. Dette tilsvarte en økning på 0,4 prosent i perioden. Selv om det er en marginal økning, argumenterer Loe og Lindahl (2016) for at bedriftene stadig endrer bonusordningene sine. Mange av bedriftene studien undersøker har i løpet av perioden enten endret andelen ansatte med bonus, innført eller avviklet bonus. Det kan indikere at bedriftene stadig prøver å tilpasse ordningen i henhold til formål og miljøet den implementeres i.

Bruk av bonus i private virksomheter, 2012-2016			
	2012	2016	Økning
Andel virksomheter med bonus	84,4 prosent	85,8 prosent	1,4 prosent
Andel ansatte med bonus (vektet snitt)	44,8 prosent	45,2 prosent	0,4 prosent

Tabell 4.1: Bruk av bonus i private virksomheter, 2012-2016 (Loe & Lindahl, 2016, s. 112)

* $N=212$

4.2 Effekten av variabel lønn

I det følgende vil vi først presentere enkeltstudier som illustrerer ulike effekter av både individuelle og kollektive ordninger. Til slutt vil vi presentere en studie som vurderer koblingen mellom belønninger og prestasjoner ved å sammenstille sju ulike metaanalyser.

Prendergast (1999) samt Bloom og Reenen (2010) presenterer flere studier som viser til betydelige positive effekter av individuelle bonusordninger. En suksesshistorie er bedriften Safelite, som installerer vindusruter i biler. Lazear (2000) studerte hvilken effekt prestasjonslønn hadde på ansattes produktivitet i denne bedriften. Bedriften gikk fra å ha et

belønningssystem som baserte seg på timelønn til individuell akkord. Etter innføring av variabel avlønning i form av akkord, økte bedriften produktiviteten med omkring 35 prosent. Den gjennomsnittlige lønnen til arbeidstakerne økte samtidig med rundt 10 prosent. Endringen førte til økt gjennomsnittlig produktivitet, og en sorteringseffekt i form av å beholde og tiltrekke seg talentfulle ansatte.

Videre presenterer Bloom og Reenen (2010) flere studier som finner positive effekter av å innføre kollektive bonusordninger. For eksempel vises det til to bedrifter som fikk en økning i produktiviteten på henholdsvis 6 og 18 prosent ved å innføre kollektive bonusordninger. Det er relevant å påpeke at bedriftene samtidig endret organiseringen av arbeidet til å bli mer teambasert, og noe av effekten kan derfor være et resultat av denne endringen (Bragelien, 2012).

Til tross for at flere studier indikerer suksess ved bruk av variabel avlønning, finnes det også studier som indikerer negative effekter. Kuvaas og Dysvik (2016) viser til to tilfeller hvor individuelle ordninger har vært ødeleggende. Et av tilfellene var tilknyttet et bilverksted som ga bonus til ansatte i henhold til verdien av reparasjoner. Dette førte til at flere av kundene mente at bilverkstedet utførte flere eller dyrere reparasjoner enn nødvendig, noe som skapte juridiske problemer for bedriften. Det andre tilfellet er selgere som solgte et spareprodukt til en nittiåring med en risikoprofil på minimum 20 år.

Det finnes også tilfeller hvor kollektive bonusordninger har virket mot sin hensikt. Bragelien (2012) nevner klesprodusenten Levi Strauss & Co. Selskapet gikk fra å ha et belønningssystem basert på individuell akkord til en gruppeordning for 10-35 ansatte, hvor gruppens totale produksjon var avgjørende. Den kollektive ordningen reduserte antall produserte bukser per arbeidstime med 23 prosent på ett år. Samtidig skapte det et dårligere arbeidsmiljø, ettersom ansatte som var raske til å produsere ville kvitte seg med trege medarbeidere. Hovedproblemet var at det ble laget kunstige team, som ikke egentlig jobbet sammen.

Som illustrert finnes det flere enkeltstudier som finner både positive og negative effekter av variabel lønn. Bloom og Reenen (2010) finner i en gjennomgang av flere empiriske studier at individuelle og kollektive bonusordninger har positiv effekt på produktivitet, men

bevisene er svakere for større grupper. Videre finner de at ordningene medfører høyere produktivitet på grunn av sorteringseffekt. Bedrifter med effektive insentivordninger tiltrekker og beholder talentfulle ansatte. Et tredje funn er at variabel lønn er mer effektivt når det er komplementært med andre forhold, for eksempel kollektive bonuser når det er teamarbeid.

Bragelien (2018a) påpeker at ulike effekter kan forklares på bakgrunn av ulike utforminger og miljø. Bragelien (2018a) har derfor sammenstilt resultatene fra sju metaanalyser for å vurdere om belønninger i snitt fremmer prestasjoner eller ikke. Metaanalysene er igjen et resultat av 19 til 145 empiriske undersøkelser. Sammenstillingen av metaanalysene indikerer at det er en positiv kobling mellom monetære belønninger og prestasjoner. Det vil si at belønninger i snitt fremmer prestasjoner. I tillegg indikerer studien at å gi oppmerksomhet, tilbakemeldinger og benytte annen god ledelse kan medføre positiv effekt. En kombinasjon av ulike tiltak er trolig det beste. Til slutt kan det nevnes at den nyeste metastudien på området finner at oppgaver med en viss kompleksitet og kvalitative prestasjonsmål gir større effekter av belønninger enn uinteressante, rutinepregede oppgaver og kvantitative prestasjonsmål. Dette er et interessant funn, da en tidligere metastudie fant at insentiver er best egnet for kjedelige, rutinepregede oppgaver og kvantitative prestasjonsmål.

4.3 Oppsummering

Vi har sett at rundt halvparten av ansatte i store norske virksomheter har bonuslønn. Videre viser studiene at bruken av variabel lønn i Norge har økt over tid, men nyere studier kan indikere en stabilisering.

Videre har vi illustrert at det finnes flere enkeltstudier som finner både positive og negative effekter av variabel avlønning. Likevel finner studier, som ser på flere empiriske studier samlet, at det er en positiv kobling mellom belønning og prestasjoner. Det vil si at belønninger i snitt er prestasjonsfremmende.

5. Presentasjon av bransjen og virksomheten

Dette kapitlet består av fem delkapitler. I delkapittel 5.1 vil vi presentere informasjon om bygg- og anleggsbransjen. Delkapittel 5.2 starter med en kort introduksjon av Skanska AB. Videre vil delkapitlet i all hovedsak omhandle Skanska Norge. I delkapittel 5.3 presenterer vi Skanska Norge sin karrieremodell. Denne er relevant i forhold oppgavens avgrensning, da vi kun skal studere bonusordningen til ansatte på nivå 1 og nivå 2. Deretter, i delkapittel 5.4, vil vi beskrive bonusordningene. Til slutt vil vi fremlegge informasjon om Sverige sitt forslag til et nytt bonussystem.

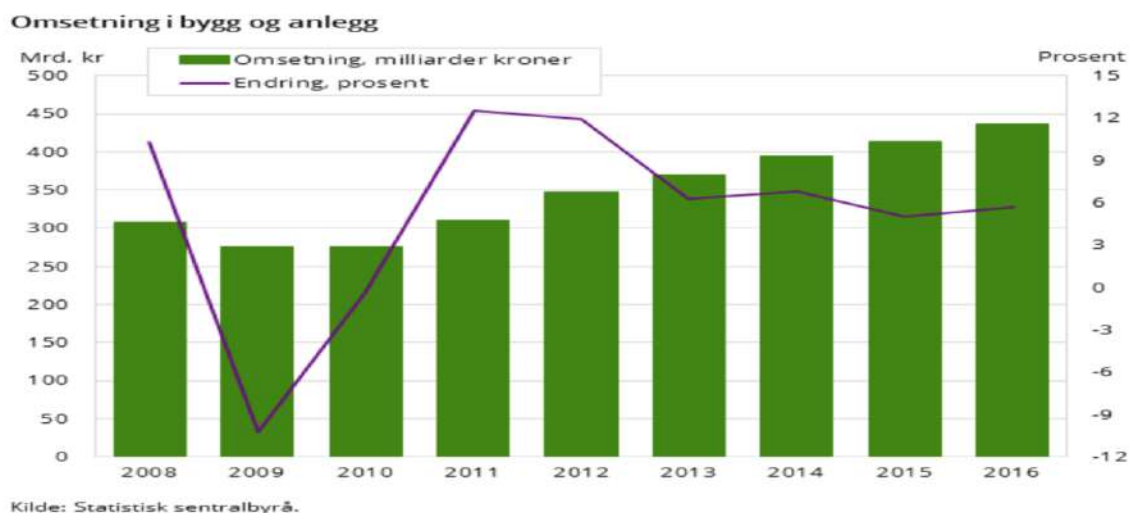
5.1 Bransjen

I dette delkapitlet vil vi innledningsvis avklare hva som menes med bygg- og anleggsbransjen. Deretter vil vi presentere omsetningen i bransjen. Så vil vi redegjøre for utfordringer i bygg- og anleggsbransjen, samt potensielle trusler for studiens virksomhet. Til slutt vil vi beskrive de største aktørene i den norske bygg- og anleggsbransjen, og sammenligne deres nøkkeltall med Skanska Norge.

Det legges til grunn at Skanska Norge i hovedsak tilhører bygg- og anleggsbransjen i denne masterutredningen, da selskapet er en landsdekkende entreprenør som har flere bygg- og anleggsprosjekter (Skanska Norge, u.åc). Bygg- og anleggsbransjen er virksomheter som bygger, reparerer, vedlikeholder og river bygninger og anlegg (Hugsted, 2014). Det omfatter også bygging av boreplattformer, samt montering og oppføring av prefabrikkerte bygninger. Prefabrikking betyr at bygningsdelene blir produsert på fabrikk (Thue, 2018). Det kan omfatte alt fra enkeltkomponenter til ferdighus.

Omsetning bygg- og anleggsbransjen

Bruttoproduktet til bransjen i 2018 var på rundt 207 milliarder norske kroner (SSB, 2018b). Bruttoprodukt referer til fortjenesten i en næring eller sektor (SSB, 2014). I tillegg var det omtrent 247 900 ansatte i bransjen (SSB, 2018b). Videre har vi innhentet informasjon om omsetningen i bygg- og anleggsbransjen (SSB, 2017). Omsetningen i bransjen er presentert i figur 5.1 nedenfor.



Figur 5.1: Omsetning i bygg- og anleggsbransjen, 2008- 2016 (SSB, 2017)

*Målt i milliarder kroner

Figur 5.1 viser omsetningen til bygg- og anleggsbransjen fra 2008 til 2016 (SSB, 2017). I 2016 var den totale omsetningen på 437,3 milliarder norske kroner. Dette var en økning på 23,5 milliarder fra 2015, som tilsvarte en vekst fra 2015 til 2016 på 5,7 prosent. Fra tabellen ser man også at omsetningsveksten har vært stabil de siste fire årene med en årlig vekst mellom 5,0 og 6,8 prosent. Videre viser tabell 5.1 at omsetningsveksten i bygg- og anleggsbransjen hadde et fall etter finanskrisen. Omsetningen var noe lavere i de påfølgende, men omsetningen begynte å stige etter 2010. Siden 2010 har omsetningen økt med 161,7 milliarder, som tilsvarer en vekst på 58,7 prosent.

Til tross for at bygg- og anleggsbransjen har hatt en relativt god omsetningsvekst de siste årene, er bransjen utsatt for betydelige konjunktursvingninger (Hugsted, 2014). For eksempel økte sysselsettingen fra omtrent 80 000 til 126 000 i tidsperioden 1966 til 1988. Årene etter, fra 1988 til 1992, sank sysselsettingen i byggenæringen med 30 prosent. Dette innebærer at sysselsettingsnivået sank tilbake til nivået på slutten av 60-tallet.

Utfordringer og trusler

En global undersøkelse gjennomført av KPMG i 2017 - Construction Survey 2017 - viser at entreprenørbransjen sliter med tapsprosjekter (Hindklev, 2017). Totalt har 201 ledere fra bygg- og anleggsbransjen deltatt i den globale undersøkelsen, og KPMG har gjennomført denne undersøkelsen elleve ganger.

KPMG hevder at bransjen må revurdere hvordan de tilnærmer seg og utfører store byggeprosjekter (Hindklev, 2017). Den store andelen av tapsprosjekter påvirker tilliten til bransjen negativt, da spesielt med hensyn til å levere prosjekter til rett tid og innenfor vedtatt budsjett. Mens andre bransjer har økt produktiviteten de siste tiårene, har byggenæringen i større grad stått stille. Undersøkelsen konkluderer med at prosjektstyring, mennesker og teknologi vil bli enda viktigere i tiden fremover. I studien fremkommer det at 93 prosent av lederne tror at teknologi og innovasjon vil endre bransjen vesentlig. KPMG finner imidlertid at selskapene avventer med å investere, og de tror at dette kan skyldes den iboende konservatismen i bransjen. Videre hevder de at gode investeringer i tiden fremover kan bidra til å øke produktiviteten, og potensielt medføre midlertidige konkurransefortrinn.

Administrerende direktør i EBA, Kari Sandberg, forteller at det finnes tilfeller av tapsprosjekter og konkurser i den norske bygg- og anleggsbransjen (Hindklev, 2017). EBA er en forkortelse for “Entreprenørforeningen - Bygg og Anlegg”, og er den største foreningen i bygg- og anleggsbransjen (EBA, u.å). Sandberg påpeker at den globale undersøkelsen til en viss grad stemmer, men at mange av prosjektene i den norske bransjen leverer innenfor tid og kostnad (Hindklev, 2017). Hun er skeptisk til at norske entreprenører har lav tillit blant kundene, da den norske entreprenørbransjen viser tendenser til å redusere kostnadsnivået sammenlignet med Norden for øvrig. Videre påpekes det at norske entreprenører er lengre fremme vedrørende miljø/bærekraft og teknologi/digitalisering. I tillegg har norske entreprenører et høyt kompetansenivå både hos fagarbeidere og ledere, og kulturen i bransjen bærer preg av selvstendige ansatte som tar ansvar.

I henhold MarketLine (2018) sin SWOT-analyse av Skanska AB er intens konkurranse, stigende råvarepriser og valutarisiko de største truslene for det internasjonale selskapet. Hovedkonkurrentene sett fra et internasjonalt perspektiv er selskaper som Bechtel, NCC, Hochtief, VINCI og Bilfinger Berger. Hovedårsaken til den *intense konkurransen* skyldes færre prosjektmuligheter, samtidig som flere bedrifter kjemper om prosjektene. Dette er spesielt tilfelle for små og mellomstore prosjekter. I forhold til de store oppdragene er antall konkurrenter fortsatt begrenset, men også her kan man forvente mer intens priskonkurranse.

Videre påpeker SWOT-analysen at selskapet kan oppleve *stigende råvarepriser* i tiden fremover (MarketLine, 2018). Stål og sement er en av de viktigste råvarene på Skanska AB sine prosjekter. Prisene på jern, som er det viktigste råmaterialet til stål, og sement spiller en viktig rolle for selskapets bunnlinje. I tiden fremover forventes det at den voksende

byggesektoren i Kina vil øke etterspørselen etter råvarene. Den økte etterspørselen vil føre til at markedsprisene på råvarene blir presset opp. Det at prisene presses opp samtidig som konkurransen øker, kan påvirke selskapets lønnsomhet negativt.

Skanska AB er også utsatt for valutarisiko (MarketLine, 2018). Selskapet har virksomheter over hele verden, og rapporterer i euro. Dette innebærer at ugunstige endringer i valutakursene kan øke selskapets utgifter. For å minimere risikoen for svingninger i valutakursene benytter selskapet valutaterminer. En valutatermin er en bindende avtale mellom banken og kunden om kjøp eller salg av et valutabeløp på et fremtidig tidspunkt (Sveen, 2015). Slike terminer benyttes når man ønsker å sikre seg mot valutasvingninger. Problemet med valutaterminer er at valutakjøperen kan gå glipp av et potensielt kursfall og valutaselgeren en eventuell kursstigning i løpet av perioden. Dette innebærer at man aldri kan være 100 prosent sikret mot valutarisiko.

Konkurrenter

De største konkurrentene til Skanska Norge er *Veidekke Entreprenør AS*, *AF gruppen ASA* og *NCC Norge AS* (Byggeindustrien, 2017). Veidekke ASA er en av Skandinavias største entreprenører og eiendomsutviklere, og har siden 1936 alltid gått med overskudd (Veidekke, u.å). I 2018 hadde selskapet en omsetning på omtrent 36 milliarder kroner, hvorav 63 prosent av omsetningen var i Norge. Den resterende omsetningen var fra Sverige og Danmark, henholdsvis 31 prosent og 6 prosent. Deres bygg- og anleggsvirksomhet i Norge heter *Veidekke Entreprenør AS*, og er Norges største entreprenør. Entreprenørvirksomheten, som består av *Veidekke Entreprenør AS* (Norge), *Veidekke Entreprenad AB* (Sverige) og *Hoffmann A/S* (Danmark), omsatte for 29,6 milliarder norske kroner i 2018. AF gruppen er et ledende entreprenør- og industrikonsern som opererer i Norge, Sverige, UK og Kina (AF Gruppen, u.å). I 2018 hadde virksomheten en omsetning på nesten 19 milliarder. NCC Norge er et datterselskap av NCC AB (NCC Norge, u.å). Virksomheten er også et av landets største entreprenør- og eiendomsutviklingselskap. I 2017 hadde de en omsetning på 6,9 milliarder norske kroner.

For å sammenligne selskapene har vi laget en tabell med relevante nøkkeltall. Tabellen inneholder følgende nøkkeltall; totalrentabilitet i %, resultat av driften i %, egenkapitalens rentabilitet før skatt i %, likviditetsgrad, egenkapitalandel i % og gjeldsgrad. Begrepene er beskrevet i tabell 5.2 nedenfor. I tabell 5.1 sammenligner vi nøkkeltallene til selskapene over tid. Vi har valgt å benytte nøkkeltall fra 2017, 2015 og 2013.

Nøkkeltall	Skanska Norge			Veidekke Entreprenør			AF Gruppen			NCC Norge		
	2017	2015	2013	2017	2015	2013	2017	2015	2013	2017	2015	2013
Totalrentabilitet i %	8,6	5,9	10,6	8	9,6	8,5	30,1	42,9	38,3	-9,4	2,5	2,1
Resultat av driften i %	1,2	0,9	1,1	2,5	2,9	2,6	96,7	97,7	97,9	-9,7	-0,1	0,9
Egenkapitalens rentabilitet før skatt i %	35,8	20,1	39,6	41,2	48,6	38,7	133,1	148,2	255,6	-392,9	-26,8	14,1
Likviditetsgrad	1,11	1,22	1,14	1,06	1,11	1,08	0,39	0,71	0,52	0,83	0,89	0,85
Egenkapitalandel i %	26,7	27,7	24,8	19,7	18,8	18,4	19,9	30,3	10,8	1,9	10,2	7,9
Gjeldsgrad	2,7	2,6	3	4,1	4,3	4,4	4	2,3	8,2	51,1	8,2	11,6

Tabell 5.1: Oversikt over nøkkeltall (2017, 2015, 2013) for Skanska Norge, Veidekke Entreprenør, AF Gruppen NCC Norge (Proff, 2017a; 2017b; 2017c; 2017d)

Vi ser at AF Gruppen har den høyeste totalrentabiliteten i løpet av de siste årene. Dette indikerer at selskapet har en meget god lønnsomhet. Skanska Norge og Veidekke Entreprenør har en tilfredsstillende lønnsomhet, mens NCC Norge har en negativ totalrentabilitet. Hvis man studerer egenkapitalandelen i Skanska Norge, Veidekke og AF gruppen, finner man at selskapene har en god soliditet. Vi ser fra tabell 5.1 at Skanska Norge har hatt en jevn og tilfredsstillende egenkapitalandel, samt lavere gjeldsgrad, i 2017, 2015 og 2013, sammenlignet med de andre selskapene. NCC Norge har både en lav egenkapitalandel og høy gjeldsgrad i 2017. Dette innebærer at store deler av eiendelene er finansiert gjennom lån, og kan skape problemer når selskapet går med tap. Videre i tabell 5.1 ser man at likviditeten til både Skanska Norge og Veidekke Entreprenør er tilfredsstillende. AF Gruppen har hatt en svak likviditetsgrad de siste årene, og i 2017 var den ikke tilfredsstillende. NCC Norge har hatt en svak likviditet de siste årene. Dette kan innebære at AF Gruppen og NCC har en dårligere betalingsevne enn Skanska Norge og Veidekke Entreprenør.

Oppsummert indikerer tabell 5.1 at AF Gruppen har hatt en meget god lønnsomhet de siste årene. Skanska Norge har hatt jevnt høyest egenkapitalandel og lavest gjeldsgrad sammenlignet med de andre selskapene i 2017, 2015 og 2013. Videre er det kun Veidekke Entreprenør og Skanska Norge som har en tilfredsstillende likviditetsgrad. Hvis man sammenligner selskapene, er det NCC Norge som viser til dårligst lønnsomhet og soliditet. I tillegg har selskapet en svak likviditet, altså betalingsevne.

Begrepsforklaring	
Totalrentabilitet i %	Forteller noe om lønnsomheten til selskapet. Benyttes for å beregne avkastningen på kapital (gjeld og egenkapital). Rimelig nivå: 10-15 %
Resultat av driften i %	Et mål på selskapets evne til å hente margin på driftsinntektene. Sier noe om hvor mye som blir igjen av driftsresultat for hver krone driftsinntekt.
Egenkapitalens rentabilitet før skatt i %	Viser egenkapitalens evne til avkastning. Benytter før skatt for å få et bilde av utviklingen uavhengig av ekstraordinære poster og skatteendringer.
Likviditetsgrad	Et mål på hvor mye kortsiktige midler selskapet har i forhold til forpliktelsene på samme tidshorisont. Kortsiktig gjeld er forpliktelser som forfaller innen et år, mens omløpsmidler er midler som kan likvideres innen et år. Likviditeten er ikke tilfredsstillende hvis den er lavere enn 0,5, svak mellom 0,5-0,99, tilfredsstillende mellom 1-1,49, god mellom 1,5-2 og meget god hvis den er over 2.
Egenkapitalandel i %	Viser hvor stor andel av eiendelene som er finansiert med egenkapital
Gjeldsgrad	Viser hvor mye gjeld selskapet har i forhold til egenkapitalen. Dersom det er like mye gjeld i selskapet som egenkapital vil gjeldsgraden være lik 1. Dersom 1/3 av eiendelene er finansiert av egenkapital vil gjelden utgjøre dobbelt så mye som egenkapitalen, da får man en gjeldsgrad lik 2.

Tabell 5.2: Begrepsforklaringer - totalrentabilitet, resultat av driften, egenkapital rentabilitet, likviditetsgrad, egenkapitalandel og gjeldsgrad (Egen fremstilling)

5.2 Virksomheten

I dette delkapittelet vil vi i korte trekk beskrive Skanska AB siden selskapet eier Skanska Norge. Deretter vil vi redegjøre for Skanska Norge AS. Hovedfokuset i dette delkapittelet vil være på Skanska Norge, da masterutredningen skal undersøke virkningen av selskapets bonusordninger på nivå 1 og nivå 2.

Skanska AB

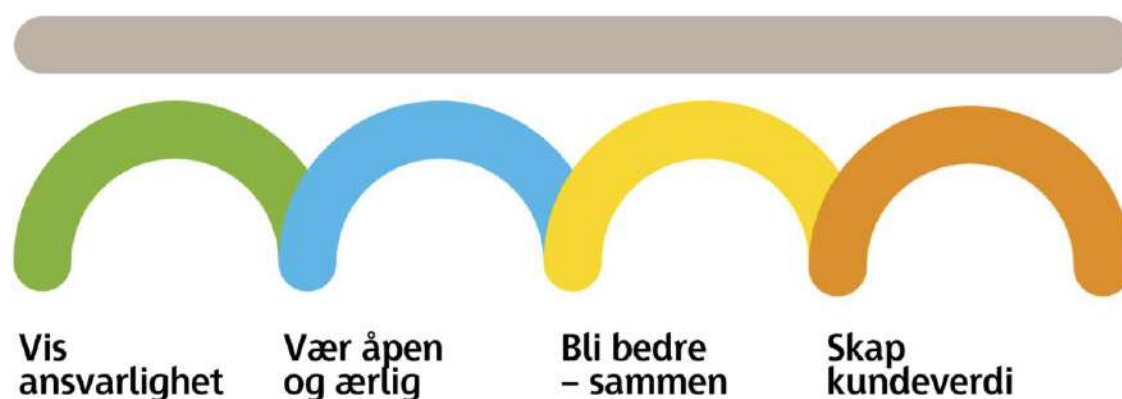


Figur 5.2: Skanskas logo (Mediabank Skanska, u.å)

Det selskapet man i dag kjenner som Skanska AB ble etablert av en mann ved navn Rudolf Fredrik Berg fra Malmø i 1887 (Skanska AB, 2016). Selskapet har siden den tid vokst fram til å bli et av verdens ledende bygg- og prosjektutviklingselskaper. I 2017 arbeidet rundt 38

000 mennesker i Skanska AB (Skanska AB, 2018). Selskapets hovedkontor er plassert i Stockholm, men de opererer i Norden, Europa og Nord-Amerika.

Deres visjon - «to build for a better society» - er styrende for selskapets retning, og skal reflektere deres rolle i samfunnet (Skanska AB, 2018). Innovative og bærekraftige løsninger er således en viktig del ved deres visjon. Visjonen, samt deres verdier, skal gjenspeiles i alt selskapet gjør. Selskapet baserer sitt moralske fundament på fire verdier “vis ansvarlighet”, “vær åpen og ærlig”, “bli bedre - sammen” og “skap kundeverti” (Skanska Norge, 2017a). Verdiene skal kjennetegne selskapet, støtte arbeidet mot å bygge et bedre samfunn og fungere som et moralsk kompass for alle ansatte.



Figur 5.3: Skanskas verdier (Skanska Norge, 2017a)

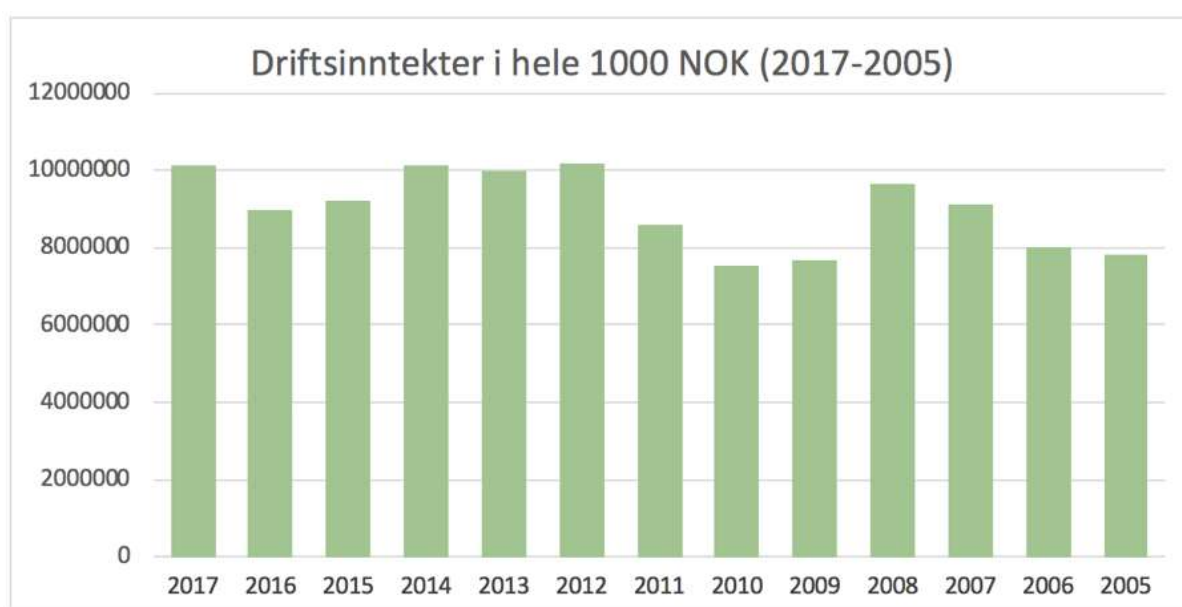
Skanska Norge AS

Skanska Norge sin historie går helt tilbake til 1906 (Skanska Norge, 2017b). Det hele startet da ingeniøren Fredrik Selmer etablerte entreprenørselskapet Ing. F. Selmer i 1906. I 1983 kjøpte selskapet opp firmaet Furuholmen. Disse to selskapene fusjonerte i 1985, og selskapet byttet navn til Selmer Furuholmen. To år senere fusjonerte selskapet med ti andre selvstendige entreprenørselskaper, og selskapet byttet navn til Selmer-Sande Entreprenør AS. I 1989 kjøpte Skanska AB en tredjedel av aksjene i Selmer-Sande Entreprenør, og i 1990 skiftet selskapet navn til Selmer AS. Fem år senere ble Selmer ASA børsnotert. I 2000 tok Skanska AB over alle aksjene, og selskapet skiftet navn til Selmer Skanska AS. Nesten 100 år senere, i 2004, skiftet selskapet navn til det man kjenner som Skanska Norge AS.

Skanska Norge er et landsomfattende selskap, med cirka 3800 ansatte (Skanska Norge, u.åc). Selskapet er blitt en av landets største entreprenør og prosjektutvikler. Skanska Norge har

cirka 200 prosjekter pågående til enhver tid og er delt inn i fire områder: bygg, anlegg, eiendomsutvikling og spesialister (Skanska Norge, u.åd). Selskapet har i løpet av årene opparbeidet seg en bred erfaring innenfor de fire områdene. De har både kompetanse og erfaring til å bygge alt fra bolig-, og næringsbygg til skoler, sykehus, broer, jernbaner, veier og kraftverk. I tillegg har selskapet flere spesialist- og datterselskaper, som blant annet Skanska Survey, som har spesialisert seg på landmåling-, modellering- og dokumentasjonstjenester, og Skanska Husfabrikken, som leverer ferdigmoduler og elementer.

Videre har selskapet hatt en høy omsetning de siste årene. Omsetningen fra 2005 til 2017 er demonstrert i figur 5.4 nedenfor.



Figur 5.4: Driftsinntekter i Skanska Norge, 2005-2017 (Proff, 2017e)

*Målt i hele 1000 NOK

Fra figur 5.4 ser man at omsetningen var stigende fram til finanskrisen i 2008. De to neste årene, henholdsvis i 2009 og 2010, var omsetningen på et lavere nivå. I 2009 og 2010 var omsetningen på omtrent 7,7 milliarder og 7,5 milliarder norske kroner. Finanskriser utløses som regel av at tilliten til økonomisk vekst og positiv avkastning på investeringer forsvinner (Billington, 2018). Finanskrisen i 2008 var et resultat av en enorm utlånsvekst etter flere år med lave renter. De lave rentene gav mange mennesker tilgang på kapital, også mennesker som hadde dårlig evne til å betale lånet dersom renten skulle stige. USA trodde at det var lite sannsynlig at boligmarkedet skulle kollapse. Da boligmarkedet faktisk kollapset og flere

hadde lån de ikke kunne betale, førte dette til en tillitskrise i finans- og banksektoren (Krekling, 2008).

Tillitskrisen ble synlig ved at renten mellom bankene ble skyhøy, og bankene mistet tro på at andre kunne tilbakebetale lån (Krekling, 2008). Dette førte til at bankene sluttet å låne ut penger. Denne tillitskrisen førte da til en likviditetskrise verden over. Dette innebærer at bankene sliter med å få inn penger, som igjen fører til at de blir mer forsiktige med å låne ut penger. Når det blir mindre penger i omløp, fører dette til at utlånsrentene blir høyere, og da blir bedrifter og privatpersoner mer forsiktige. Dette resulterer blant annet til at investeringer utsettes.

Bygg- og anleggsbransjen var en av de bransjene som ble hardest rammet av finanskrisen (NRK, 2009). Denne bransjen er avhengig av at andre bedrifter og/eller privatpersoner investerer. Når investeringene blir lavere, påvirker dette igjen omsetningen. Det blir færre prosjekter og hardere konkurranse om de tilgjengelige jobbene, som således presser marginene ned. Fra figur 5.4 ser man imidlertid at Skanska Norge har hatt en relativt stabil og høy omsetning på mellom 9 til 10 milliarder norske kroner siden 2012, og i 2017 var omsetningen på litt over 10 milliarder norske kroner.

I tabell 5.3 nedenfor presenteres selskapets driftsinntekter, driftsresultat, resultat før skatt og årsresultat, samt andre nøkkeltall som totalrentabilitet i prosent, likviditetsgrad og egenkapitalandel i prosent.

Nøkkeltall i hele 1000 NOK					
	2017	2015	2013	2011	2009
Driftsinntekter	10 113 924	9 232 370	9 984 768	8 601 346	7 687 184
Driftsresultat	120 795	82 983	107 022	-401 457	156 906
Resultat f.s	539 189	285 132	529 822	-254 650	254 578
Årsresultat	440 594	240 940	395 270	-184 341	193 543
Totalrentabilitet i %	8,6	5,9	10,6	-5,7	5,5
Likviditetsgrad	1,11	1,22	1,14	1,07	1,38
Egenkapitalandel i %	26,7	27,7	24,8	24	34,4

Tabell 5.3: Oversikt over Skanska Norge sine nøkkeltall (Proff, 2017a; 2017e)

*Målt i hele 1000 NOK. Årstall: 2017, 2015, 2013, 2011, 2009

Fra 2009 til 2011 var Skanska Norge sitt driftsresultat synkende, og som vi ser i tabell 5.3 hadde selskapet et negativt driftsresultat i 2011. Dette var bunnpunktet, og skyldes trolig ringvirkninger fra finanskrisen i 2008. Etter 2011 steg resultatet igjen, og de siste årene har driftsresultatet vært stabilt rundt 100 millioner. Dette indikerer at selskapet har en lønnsom drift. Resultatet før skatt og årsresultatet har vært større enn driftsresultatet på grunn av veldig høye finansinntekter. Finansinntektene er presentert i tabell 5.4 nedenfor.

	2017	2015	2013	2011	2009
Finansinntekter	426 572	214 477	435 576	153 056	133 489

Tabell 5.4: Oversikt over Skanska Norge sine finansinntekter (Proff, 2017e)

**Målt i hele 1000 NOK. Årstall: 2017, 2015, 2013, 2011 og 2009.*

Som vi ser fra tabell 5.3 var totalrentabiliteten negativ i 2011. Likt som ved driftsresultatet var totalrentabiliteten synkende etter finanskrisen, og den kom ikke opp på et tilfredsstillende nivå før i 2013. Til tross for finanskrisen har selskapet hatt en tilfredsstillende betalingsevne, da likviditeten har holdt seg over 1, også i de mellomliggende årene. Videre har egenkapitalandelen vært på et relativt bra nivå i perioden fra 2009 til 2017. Dette innebærer at soliditeten er god, da selskapet kan tåle tap ettersom ikke alt er finansiert gjennom lån.

Resultatene indikerer at det landsomfattende selskapet presterer godt. De har en relativt høy omsetning og de har kun gått med underskudd i 2013 fra 2009 til 2017. Videre i oppgaven vil vi presentere informasjon om karrieremodellen og utvalgte bonusordninger i Skanska Norge, da dette er relevant for oppgavens problemstilling.

5.3 Skanska Norge sin Karrieremodell

Dette kapittelet, samt kapittel 5.4 og 5.5 er basert på bedriftsinterne dokumenter og samtaler med kontaktpersoner. Opplysningene har blitt lest gjennom og bekreftet av representanter fra bedriften. I dette delkapittelet vil vi kort redegjøre for Skanska Norge sin karrieremodell.

5.3.1 Karrieremodell

I dette kapittelet vil vi presentere virksomheten sin karrieremodell, som er vist i figur 5.5 nedenfor. Karrieremodellen ble etablert i 2013. Formålet med modellen er at den blant annet skal tydeliggjøre selskapets karriereveier.

Org. nivå	Prosjektkarriere				Fagspesialistkarriere	Virksomhetskarriere	Stillings kategori
	Prosjektutvikling	Prosjektering	Prosjektledelse	Produksjon			
6						Konsemsjef BUP	
5						Konserndirektør EVP	EVP / konserndir
4			Prosjektleder		Fagdirektør	Region direktør, Direktør, Adm dir datter	Direktør
3	Senior Prosjektutvikler	Senior Prosjekteringsleder	Prosjektleder (o)		Sjefrådgiver	Prosjektleder (p), Avdelings-sjef	Sjef Fagspesialist Senior
2	Prosjektutvikler	Prosjekteringsleder	Prosjektleder	Anleggsleder, Senior Produksjonsleder	Seniorrådgiver		Leider Senior i fag
1		Prosjektingeniør		Produksjonsleder, Formann	Rådgiver		Ingeniør, rådgiver/ administrativt personell
Fagarbeidere				BAS			
				Fagarbeider			
				Lærling			
Innplassering basert på faglig bakgrunn (prosjekt og fagspesialister)						Innplassering basert på stilling	

Figur 5.5: Skanska Norge sin karrieremodell (Bedriftsinterne dokumenter)

Som vi ser fra figur 5.5 er karrieremodellen til Skanska Norge delt inn i seks organisasjonsnivåer, samt et nivå som heter “fagarbeidere”. Modellen er stigende. Det vil si at det laveste nivået, utenom fagarbeiderne, er organisasjonsnivå en, mens det høyeste nivået er seks. Videre er modellen delt inn i tre forskjellige karriereveier: prosjekt-, fagspesialist- og virksomhetskarriere. Prosjektkarriere er delt inn i fire underkategorier: prosjektutvikling, prosjektering, prosjektledelse og produksjon. Denne karriereveien vil for eksempel være medarbeidere som deltar i planleggings- eller gjennomføringsfasen av prosjekter. Fagspesialistkarriere er støttefunksjoner. Deres primær oppgave er å være spesialist innenfor et aktuelt fagområde. Virksomhetskarriere er stillinger som inkluderer virksomhetsledelse.

Denne masterutredningen er avgrenset til å studere nivå 1 og nivå 2. Vi har valgt denne avgrensningen siden disse to nivåene vil bli sterkest påvirket av Sveriges forslag til å innføre en standardisert bonusordning på tvers av virksomhetene. Det vil si at de ønsker at

kompensasjonsstandarden skal brukes i Norge, Sverige, USA etc. Den standardiserte bonusordningen vil vi se nærmere på i delkapittel 5.5.

Videre vil vi beskrive stillingene som inngår under nivå 1 og 2. Vi tror det er nyttig med en liten oversikt over hvilke arbeidsoppgaver ansatte på disse nivåene utfører. Beskrivelsene vil blant annet inneholde hensikten og ansvaret som følger med stillingen. Vi vil ikke fremlegge informasjon om de andre stillingene på grunn av oppgavens avgrensning. Det må understrekes at en ansatt innplassert i en stilling i karrieremodellen, kan inneha ulike roller i organisasjonen.

Nivå 1 - Prosjektkarriere

Formann og produksjonsleder faller inn under kategorien produksjon. Personalansvarlig leder for begge stillingene er prosjektsjef. I henhold til stillingskategorien *formann* er hensikten at vedkommende skal levere som forventet på tildelte oppgaver i prosjektet. Formannen har blant annet ansvar for å utføre kontroller i henhold til kontrollplaner og prosedyrer. Vedkommende må også planlegge og sørge for at eget arbeid ved prosjektet har de nødvendige maskinene og utstyrene, samt mannskapet. Stillingskategorien benyttes i de delene av virksomheten der operasjonsmodellen krever et praktisk ledelsesnivå mellom produksjonsleder og BAS. En BAS kan for eksempel lede og styre arbeidsfordeling blant forskalingssnekkere på et prosjekt, men vedkommende har ikke noe særlig med ansvar utover dette. Typiske tilfeller hvor det kreves en formann er ved underjordvirksomhet, marin virksomhet, verksted, elektro og i noen tilfeller betongvirksomhet.

Produksjonsleder skal levere sikker og effektiv produksjon i prosjekter, og skal være oppdatert på beste praksis innenfor produksjonsledelse. Videre skal produksjonslederen bygge ledelseskompetanse gjennom praktisering i prosjektene. Produksjonsleder deltar normalt på prosjekter med lav til middels kompleksitet eller risiko.

Prosjektingeniør går på tvers av både prosjektutvikling, prosjektering og prosjektledelse. Prosjektsjef eller avdelingssjef vil være prosjektingeniørens personalansvarlige leder. Prosjektingeniøren gjennomfører arbeidsoppgaver i prosjekter, og må være oppdatert på prosjektplaner og kontrakter. I tillegg skal prosjektingeniøren foreslå forbedringstiltak for mer effektiv prosjektgjennomføring, og være oppdatert på ny kunnskap og teknologi som kan fremme bedret effektivitet og lønnsomhet i prosjektene.

Nivå 2 - Prosjektkarriere

Prosjektutvikler sin personalansvarlige leder er prosjektsjef eller avdelingssjef. Vedkommende skal utvikle prosjekter fra ide til forprosjekt i henhold til kundens mål og innenfor vedtatte målsettinger for tid, kostnad og omfang. Prosjektutvikleren har ansvar for å utvikle attraktive løsninger for kundene og optimalisere inntekspotensialet i prosjektene, samt være oppdatert på utviklingstrender innenfor energi og grønne løsninger. En prosjektutvikler deltar vanligvis på utviklingsprosjekter med lav til middels kompleksitet.

Prosjekteringsleder har ansvar for å lede og koordinere prosjekteringsprosessen i prosjekter med lav til middels kompleksitet. Det er viktig at prosjekteringsprosessen samsvarer med Skanska Norge sitt styringssystem og prosjektmodell. Prosjekteringslederen har ansvar for å velge løsninger og detaljer i prosjektene som er attraktive for kundene, samt kostnadseffektive for Skanska Norge. Videre skal prosjekteringslederen for eksempel sikre konstruktiv og verdiskapende samhandling med prosjektleder, offentlige myndigheter og kunder. Prosjekteringslederen skal også ta ansvar for søknadsprosessen overfor offentlige myndigheter, og sørge for at Skanska Norge oppfyller lovkrav og forskrifter.

Prosjektleder skal lede små eller mellomstore prosjekter innenfor vedtatte målsettinger for HMS, tid, kostnad og kvalitet. Prosjektlederen har ansvar for at prosjektet blir gjennomført i henhold til målene. Mens *anleggsleder/senior produksjonsleder* skal levere sikker og effektiv produksjon i store prosjekter med middels til høy kompleksitet og risiko.

Nivå 1 og 2 - Fagspesialistkarriere

Rådgiver og *seniorrådgiver* sin personalansvarlige leder er avdelingssjef. Rådgivende stillinger skal fungere som en spesialist innenfor et definert fagområde. *Rådgiveren* deltar normalt på oppgaver ved prosjekter eller avdelinger med lav til middels kompleksitet. *Seniorrådgiver* skiller seg fra rådgiver ved at vedkommende skal være fagspesialist med fordypning innenfor ett eller flere områder. Seniorrådgiveren deltar på oppgaver og/eller prosjekter med opptil middels kompleksitet og risiko.

5.4 Dagens bonusordninger

Skanska Norge har mange bonusordninger, men vi har valgt å avgrense oppgaven til å studere virkningen av dagens bonusordninger på ansatte som tilhører nivå 1 og nivå 2. I

denne delen vil vi derfor kun beskrive bonusordningene som er relevante for våre informanter, samt oppgavens problemstilling.

I denne masterutredningen har vi intervjuet prosjektfunksjonærer og stabsansatte på nivå 1 og nivå 2. Prosjektfunksjonærene og stabsansatte har ulike bonusordninger. Før vi beskriver bonusordningene ønsker vi å utdype hva som menes med en prosjektfunksjonær. En prosjektfunksjonær er en ansatt som har sitt daglige arbeid på et av bygg- og anleggsprosjektene til Skanska Norge. Dette innebærer at vedkommende inngår i den faste prosjektbemanningen. På nivå 1 og nivå 2 vil dette være prosjektledere, projekteringsledere, projektingeniører, produksjonsledere, senior produksjonsledere og formenn.

Støttefunksjoner som ikke regelmessig reiser rundt og arbeider på prosjekter regnes ikke som prosjektfunksjonærer. Dette innebærer at en prosjektutvikler normalt ikke vil bli kategorisert som en prosjektfunksjonær, da det er et krav om at man må belaste minst 2 månedslønner på et prosjekt for å ha rett til prosjektbonus. Prosjektutvikleren har normalt ikke sitt daglige arbeid på et prosjekt, og vi kategoriserer derfor prosjektutvikleren som stabsansatt. Hovedpoenget er at ansatte på nivå 1 og nivå 2 som arbeider fast ute på prosjektene er prosjektfunksjonærer. Resterende vil bli kategorisert som stabsansatte i denne studien.

I boksen nedenfor har vi presentert formålet med bonussystemet til Skanska Norge.

Formål:

Det offisielle formålet med bonusordningen er at den skal bygge opp under en prestasjonskultur og motivere til gjennomføring av økonomisk lønnsomme prosjekter. Modellen har også til hensikt å motivere til å skape kunde verdi og understøtte samarbeid i prosjektet, som begge er viktige verdier i selskapet. Videre skal bonusordningene bidra til å sikre andre positive effekter som å beholde ansatte, tiltrekke nye ansatte og skape engasjement blant ansatte.

5.4.1 Bonusavtale for prosjektfunksjonærer

Bonusordningen til prosjektfunksjonærene er todelt. De har en prosjektbonus og en regionsbonus. Vi vil først beskrive prosjektbonusen.

Prosjektbonus

I forkant av et prosjekt foretar ledelsen en risikovurdering av prosjektet. I denne risikovurderingen fastsettes blant annet en forventet fortjeneste på prosjektet i prosent, også kalt målsatt/kalkulert prosjektbidrag. Dette målsatte prosjektbidraget er unikt for hvert enkelt prosjekt. Mange av prosjektene har et målsatt prosjektbidrag på 10,7 prosent, da selskapet ønsker en fortjeneste på 10,7 prosent på sine prosjekter. Det målsatte prosjektbidraget kan imidlertid variere fra prosjekt til prosjekt. Det kan være 10 prosent, 11 prosent, 12 prosent eller i ekstreme tilfeller 20 prosent. I sjeldne tilfeller må det settes et prosjektbidrag som er lavere enn 10 prosent. For eksempel hvis konkurransen om prosjektet er stor og virksomheten virkelig ønsker å vinne oppdraget.

Det målsatte prosjektbidraget, for eksempel 10 prosent, er innslagspunktet for prosjektbonusen. Det vil si at prosjektfunksjonærene ikke kan få bonus med mindre prosjektet har en fortjeneste som er lik eller høyere enn 10 prosent. Det prosjektet tjener utover disse 10 prosentene kalles for merbidraget. For eksempel hvis prosjektet har et målsatt prosjektbidrag på 10 prosent, men faktisk bidrag blir 12 prosent. Da vil disse 2 prosentene være merbidraget i prosjektet. For eksempel kan merbidraget på 2 prosent være 10 millioner kroner, og av disse 10 millionene går minst 10 prosent til fordeling til prosjektfunksjonærene. Den andelen som fordeles til prosjektfunksjonærene vil utgjøre bonuspotten til prosjektet.

Andelen av merbidraget som fordeles til ansatte, vil minst være 10 prosent og maksimalt 15 prosent. Hvor mye hver enkelt får i bonus avhenger blant annet av den enkeltes belastede grunnlønn på prosjektet, antall prosjektfunksjonærer på prosjektet og størrelsen på bonuspotten. Belastet grunnlønn betyr i utgangspunktet 11 måneders lønn, altså at man ekskluderer måneden med feriepenge. Belastet grunnlønn på et prosjekt vil være tiden man har belastet eller arbeidet på prosjektet. Hvis man har belastet prosjektet i mindre enn 2 måneder, har den enkelte ikke rettighet til å få prosjektbonus.

Det som fordeles til de ansatte kan øke fra 10 til 15 prosent hvis de ansatte oppnår 4 delmål i prosjektet. Disse delmålene er vektet likt, altså 1,25 prosent:

- Prosjektmodell skal være fulgt og kvittert ut av prosjekteier i alle faser.
- Ingen skader med fravær
- Minst 1 verdidiskusjon på prosjektet hvert kvartal
- 1 prosjektspesifikt mål satt av prosjekteier

De tre første delmålene er objektive, da de kan kvantifiseres. Det prosjektspesifikke målet kan være objektivt, men også skjønsmessig. Videre skal det prosjektspesifikke målet være spesifikt og relevant i forhold til det aktuelle prosjektet. For eksempel kan et prosjektspesifikt mål være “godt forhold til naboene”. Et slikt mål kan settes hvis prosjektet bygges i nærheten av en skole eller barnehage, da det vil være viktig at man verner om naboen. Dette målet er mer diffust, og derfor kan det prosjektspesifikke målet være mer skjønsmessig enn objektivt.

Videre kan prosjektfunksjonæren maksimalt få en bonus som er lik 40 prosent av belastet grunnlønn i prosjektet. Dette kan forekomme hvis prosjektet når innslagspunktet, samt alle delmålene. Prosjektfunksjonærene kan imidlertid få maksbonus selv om prosjektet ikke oppfyller alle delmålene. Et prosjekt med et særdeles godt økonomisk resultat kan også føre til at prosjektfunksjonærene får 40 prosent av belastet grunnlønn i bonus.

Oppsummert ser man at prosjektbonusen er kollektiv. Videre er innslagspunktet et finansielt måltall, følgelig et resultatbasert måltall som måles på prosjektnivå. Tre av de fire delmålene er objektive, mens det prosjektspesifikke målet kan være subjektivt. Bonusutbetalingen til den enkelte avhenger av størrelsen på bonuspotten, den belastede grunnlønnen i prosjektet og antall prosjektfunksjonærer på prosjektet. I tillegg kan ikke prosjektfunksjonæren få utbetalt mer enn 40 prosent av belastet grunnlønn i prosjektet.

Krav og vilkår prosjektbonus

Vi vil presentere noen av kravene og vilkårene ved en prosjektbonus. Prosjektbonusen beregnes i forbindelse med *lukking av prosjektet* og den utbetales helt uavhengig av regionens resultater. Det er regionscontroller som utfører bonusberegningene, og prosjektbonusen skal alltid sendes inn til bonuskomiteen i Skanska Norge. Prosjektbonusen gjelder kun for prosjekter som har en varighet på minst 6 måneder, og en omsetning større enn 10 millioner kroner.

Videre finnes det flere krav som må være tilfredsstilt før et prosjekt er lukket. Vi vil gjengi noen av disse:

- Overlevering og sluttbefaring skal være gjennomført, samt protokoll undertegnet.
- Bonusberegningene skal gjøres når alt av etter- og garantiarbeid er hensyntatt og alle inntekts- og utgiftsposter er godkjent og bokført.
- Kunden skal ha betalt sluttavregningen.
- Garanti i byggetiden skal være frigitt.
- Kun betalte inntekter skal medtas på inntektssiden.
- Resultat fra kundeundersøkelsen skal foreligge.
- Det skal settes av i sluttprognosen for alle kjente forhold som måtte belaste prosjektet senere. Beløpet skal avtales med prosjekteier.
- Signert ORA (risikoanalyse) for prosjektet skal legges ved som dokumentasjon

Regionsbonus

Ved siden av prosjektbonusen, har prosjektfunksjonærene en annen bonusordning som er relatert til regionens resultater. Denne avregnes årlig, og det betyr at prosjektfunksjonærene kan få bonus hvert år. Prosjektfunksjonærene kan få en regionsbonus som tilsvarer 10 prosent av belastet grunnlønn, det vil si normalt 11 måneders lønn. Hvor mye de får utbetalt i regionsbonus vil avhenge av regionens EBT og Capital Employed SVA. EBT er resultat før skatt og Capital Employed SVA er et likviditetsmål. Resultat- og likviditetsmålet brytes ned på regionsnivå.

Tabell 5.5 nedenfor viser at 85 % av disse 10 prosentene er knyttet til resultatmålet, mens resterende 15 prosentene er knyttet til likviditetsmålet.

	Innslagspunkt	Maksimalbonus	Andel av 10 % regionsbonus
Region XX EBT prosent (margin)	XX %	XX %	Fra 1,7 % til 8,5 %
Region XX Capital Employed SVA	XX	XX	Fra 0,3 % til 1,5 %

Tabell 5.5: Regionsbonusavtale for prosjektfunksjonærer, måltall (Bedriftsinterne dokumenter)

Som vi ser er måltallene i regionsbonusen resultatbaserte og måles på regionsnivå. Videre finnes det andre krav. De får ikke 0,3 til 1,5 prosent av belastet grunnlønn utbetalt i bonus dersom resultatet for regionen ikke har nådd innslagspunktet. I tillegg utbetales det ingen regionsbonus hvis Skanska Norge sitt resultat før skatt er under 250 millioner norske kroner, og Capital Employed SVA er over 2 831 millioner norske kroner.

5.4.2 Bonusavtale for stabsansatte

I dette delkapittelet skal vi beskrive to bonusordninger for stabsansatte. Stabsansatte er som nevnt tidligere ansatte som ikke har sitt daglige arbeid på prosjektene. De kan imidlertid bidra i form av planlegging, kalkulering og rådgivning av prosjektene, men de arbeider ikke fast på et prosjekt. Stabsansatte tilhører derfor en annen bonusordning enn prosjektfunksjonærene. Bonusordningene vi presenterer for stabsansatte vil ikke nødvendigvis være gjeldende for alle. Vi har valgt å avgrense for å unngå forvirring, og etter vår oppfatning har ikke avgrensningen innvirkning på funn og diskusjon.

Når vi skal beskrive bonusavtalene for stabsansatte, vil vi ta utgangspunkt i tabell 2.1 som ble presentert i kapittel 2.4.2.

Region/Forretningsområde	Antall
Region Sør	5
Region Øst	5
Region Vest	4
Region Midt-Norge	4
Industri, Bro & Marine	2
Skanska Digital	1
Controlling Bygg	1
Innkjøp Anlegg	1
Innkjøp Midt-Norge	1
Samferdsel og Industri	4
FU/Marked Bygg	3
Sum	31

Tabell 5.6: Oversikt over informantenes region/forretningsområde (Egen fremstilling)

Tabellen viser hvilken region/forretningsområde informantene tilhørte. Informantene som tilhører region “Sør”, “Øst”, “Vest”, “Midt-Norge”, “Industri, Bro & Marine” og “Samferdsel og Industri”, er prosjektfunksjonærer (totalt 24 informanter). De resterende informantene er de vi kategoriserer som stabsansatte i denne masterutredningen (totalt 7 informanter). Dette vil være informanter fra følgende region/forretningsområde: Skanska Digital, Controlling Bygg, Innkjøp Anlegg, Innkjøp Midt-Norge og FU/Marked Bygg.

Felles for disse informantene er at deres bonus er avhengig av regionens/forretningsområdets- eller konsernets resultat. De som tilhører sentrale staber, for eksempel informanten i “Skanska Digital”, vil være avhengig av Skanska Norge sitt totale resultat. Mens de som tilhører region/forretningsområde for eksempel informanten i “Innkjøp Anlegg”, vil være avhengig av resultatet til forretningsområdet Anlegg.

Tabell 5.7 og 5.8 nedenfor presenterer måltallene for de to bonusordningene.

	Innslagspunkt	Maksimalbonus	Andel av 20 % totalbonus
Skanska Norge EBT (mnok)	500	695	Fra 2 % til 17 %
Skanska Norge CE SVA (mnok)	4,5 % bonus oppnås ved å nå målet på 2.831 MNOK eller lavere		

Tabell 5.7: Bonusavtale for sentrale stabs- og støttfunksjoner, måltall (Bedriftsinterne dokumenter)

**85 % av bonusopptjening oppnås ved EBT margin.*

**15 av bonusopptjening oppnås ved å nå mål for CE SVA*

	Innslagspunkt	Maksimalbonus	Andel av 20 % totalbonus
XX EBT prosent	XX %	XX %	Fra 1,7 til 17 %
XX Capital Employed SVA	XX mnok	XX mnok	Fra 0,3 % til 3 %

Tabell 5.8: Bonusavtale for forretningsområde og regionale stabs- og støttefunksjoner, måltall (Bedriftsinterne dokumenter)

**85 % av bonusopptjeningen oppnås ved EBT margin*

**15 % av bonusopptjening oppnås ved å nå mål for CE SVA*

Forskjellen mellom tabellene er resultatmålene og likviditetsmålene. I tabell 5.8 er de brutt ned til regionens/forretningsområdets nivå. Måltallene i begge tabellene er finansielle. Det vil si at de er resultatbaserte og måles på konsern eller region/forretningsområde. Uavhengig av om man tilhører bonusavtalen for sentrale stabs- og støttefunksjoner eller avtalen for forretningsområde og regionale stabs- og støttefunksjoner, kan stabsansatte maksimalt få 20 % av belastet grunnlønn (i utgangspunkt 11 måneders lønn) i bonus. Videre får ingen utbetalt bonus dersom Skanska Norge sitt totale resultat før skatt er lavere enn 250 millioner norske kroner, eller Capital Employed SVA (likviditetsmålet) er over 2 831 millioner norske kroner.

5.5 Standardisert kompensasjonsordning

Skanska AB ønsker å innføre en felles og standardisert kompensasjonsordning for alle forretningsenhetene. Alle forretningsenheter vil være ansvarlige for at de overholder Skanska AB sin kompensasjonsstandard. Dette innebærer at alle forretningsenhetene må etablere skriftlige kompensasjonsretningslinjer som er basert på konsernstandarden. Intensjonen er at den standardiserte kompensasjonsstandarden skal sikre konsistent og risikoreduksjon i måten selskapet kompenserer sine ansatte på, samt at det skal støtte opp om rettferdighet og likebehandling.

Videre vil vi formidle noen viktige prinsipper i Skanska, som omfatter alle forretningsenhetene. Deretter vil presentere Skanska AB sitt forslag, den standardiserte kompensasjonsordningen.

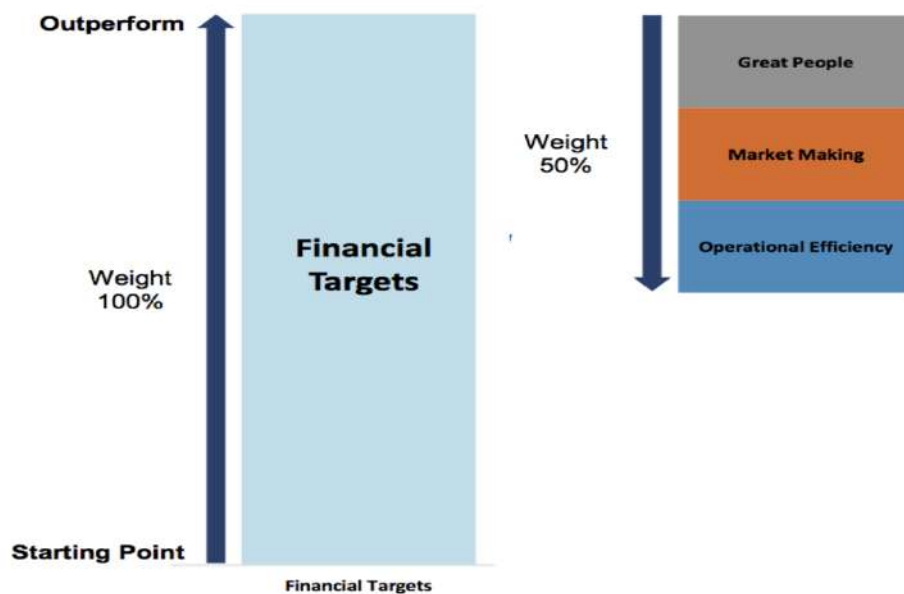
Prinsipper

Skanska skal tiltrekke og beholde de riktige ansatte ved å ha konkurransedyktige lønn og bonus. Deres value proposition til ansatte skal bestå av mer enn bare kompensasjon. Det skal blant annet være høyt fokus på personlig utvikling og karrieremuligheter, arbeidsmiljø, og balanse mellom arbeid og fritid. Kompensasjonsordningene til Skanska skal kun være en del av deres totale value proposition til ansatte.

Det totale kompensasjonstilbudet til ansatte kan deles inn i fast og variabel lønn. Den faste delen består av grunnlønn, pensjon og ulike fordeler, mens den variable lønnen består av korttids- og langtidsinsentiver. Det er spesielt korttidsinsentivene som er relevante i denne oppgaven. For at Skanska skal ha en konkurransedyktig kompensasjonspakke er det viktig at de har bonus. I tillegg gir bonusen ledelsen mulighet til å påvirke innsats og fokus blant ansatte.

Standardisert kompensasjonsordning

Den nye kompensasjonsordningen er annerledes ved at måltallene skal være både finansielle og ikke-finansielle. De finansielle målene skal være målbare og basert på kvantitative nøkkeltall. Disse finansielle målene utgjør grunnlaget for det totale bonuspotensialet. Det kan benyttes flere finansielle mål, og vektene av disse skal summeres til 100 %. Målene kan settes til konsern-, forretningsenhet-, land-, region-, distrikt- eller prosjektnivå. Det skal maksimalt benyttes fem ikke-finansielle måltall, og vekten av disse skal totalt utgjøre 50 prosent. De ikke-finansielle målene øker ikke bonusen, men kan redusere bonusen med maksimalt 50 prosent. Disse målene kan være individuelle mål, team-mål, strategiske mål på virksomhetsnivå eller lignende.

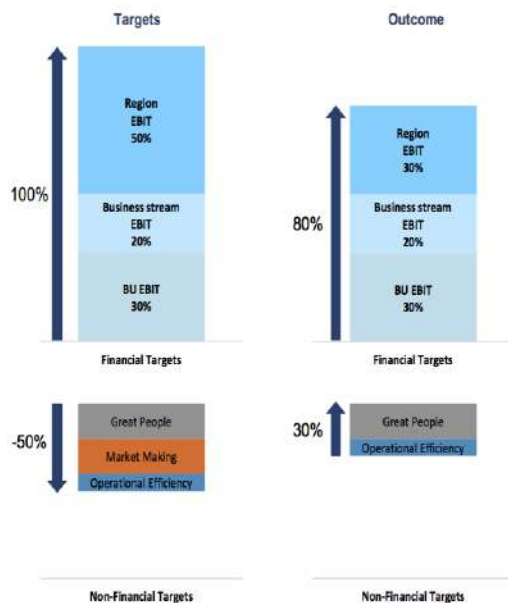


Figur 5.6: Finansielle og ikke-finansielle måltall, standardisert kompensasjonsordning (Bedriftsinterne dokumenter)

Figur 5.6 viser at “bonuspotten” øker etterhvert som man oppnår de finansielle målene, mens de ikke-finansielle målene kan redusere bonuspotten med maksimalt 50 prosent. Vi vil også legge til et eksempel for å vise hvordan den standardiserte kompensasjonsordningen fungerer.

Skanska Short-Term Incentive Model

Example from a Construction Unit Line Position (Level 4)



STI Outcome

Name:	Jane Doe	Max STI %:	30%
Currency:	SEK	Max STI:	180 000
Salary:	600 000	STI outcome:	115 200

Summary

	Financial Targets	Non-Financial Targets	Total
Calculation	80% x 180 000	-20% x 144 000	144 000 - 28 800
Outcome	144 000	-28 800	115 200

1. Financial Targets

Measure	Entity	Starting point	Outperform	Outcome	Weight	Weighted outcome %	STI outcome
EBIT	BU	1 000 MSEK	2 000 MSEK	2 200 MSEK	30%	30%	54 000
EBIT	Business stream	600 MSEK	800 MSEK	850 MSEK	20%	20%	36 000
EBIT	Region	150 MSEK	250 MSEK	210 MSEK	50%	30%	54 000
Total					100%	80%	144 000

2. Non-Financial Targets

	Measure	Starting point	Outperform	Outcome	Weight	Weighted outcome %	STI reduction
Great People	Complete leadership training	Not Executed	Executed	Executed	-20%	0%	0
Market Making	Define a market strategy for the region	Not Executed	Executed	Not Executed	-20%	-20%	-28 800
Operational Excellence	Conduct reviews	75%	100%	100%	-10%	0%	0
Total					-50%	-20%	-28 800

Figur 5.7: Et eksempel på hvordan den standardiserte kompensasjonsordningen fungerer (Bedriftsinterne dokumenter)

Vi ser fra figur 5.7 at den ansatte tilhører nivå 4, og vedkommende kan få 30 prosent av belastet grunnlønn i maksbonus. Personen oppnådde kun 80 prosent av de finansielle målene og 30 prosent av de ikke-finansielle målene. Dette er vist under outcome. Dersom vedkommende hadde klart å oppnå alle de ikke-finansielle målene vil han ha fått 144 000 i bonus ($180\,000 \times 0,8 = 144\,000$). Siden han ikke oppfylte “market making” målet, ble bonuspotten på 144 000 redusert med 28 800 ($144\,000 \times 0,20 = 28\,800$). Han fikk derfor en bonus på 115 200 ($144\,000 - 28\,800$).

Poenget med den standardiserte bonusordningen er at denne standarden skal benyttes i både USA, Norge, Polen, Sverige også videre. Den tar derfor ikke hensyn til blant annet kulturelle forskjeller. I den standardiserte bonusordningen skal det ikke være bonus på nivå 1. Videre frarådes det at man benytter bonus på nivå 2. I stedet skal ansatte kompenseres gjennom høyere grunnlønn. Dette innebærer at prosjektfunksjonærer, som for eksempel prosjektledere, produksjonsledere og prosjektingeniører, ikke skal få bonus. Det samme gjelder for stabsansatte på nivå 1 og nivå 2, som for eksempel prosjektutviklere, rådgivere, tilbudsledere og innkjøpsledere.

6. Presentasjon av funn

I denne masteroppgaven skal vi undersøke hvordan bonusordningene til Skanska Norge fungerer på nivå 1 og nivå 2. Vi ønsker å avdekke hva som er de positive og negative sidene ved ordningen, samt fremme potensielle forbedringstiltak. Problemstillingen krever at vi samler inn informasjon fra informanter i selskapet. Vi har i denne sammenheng samlet inn primærdata ved hjelp av over 30 intervjuer. Det har vært en tidkrevende og vanskelig prosess å sortere denne informasjonen. Da vi ikke kan presentere alt, har vi forsøkt å velge ut de mest interessante funnene. Vi har valgt å sortere funnene i fire ulike kategorier. Kategoriene består av “*Dagens bonusordninger*”, “*Effekten av bonusordningene*”, “*Prosjektbonus*” og “*Standardisert kompensasjonsordning*”.

Dagens bonusordninger inneholder funn som beskriver positive og negative sider ved dagens bonusordninger. Kategorien er vid, det vil si at den omhandler alt fra hvordan bonusordningene er utformet til ansattes inntrykk av bonusordningene. Den neste kategorien inkluderer funn som beskriver hvilken *effekt bonusordningen* har, herunder motivasjon og vridningseffekter. Vi har valgt å lage en egen kategori for *prosjektbonusen*. Et stort antall av informantene er prosjektfunksjonærer, og prosjektbonusen fikk derfor et stort fokus i intervjuene. Den siste kategorien har vi valgt å kalle *standardisert kompensasjonsordning*. Dette skyldes at Skanska AB ønsker, som diskutert i kapittel 5.5, å innføre en standardisert kompensasjonsordning. I intervjuene stilte vi flere indirekte spørsmål knyttet til dette. Her presenteres funn knyttet til ansattes holdninger vedrørende å fjerne/endre bonusen.

Kategoriene med tilhørende funn er presentert i tabell 6.1 og 6.2 nedenfor

Kategori 1 – Dagens bonusordninger	
Funn 1: Kompliserte bonusordninger	Til tross for at bonusavtalene er oversiktlige og ryddige, finner vi at bonusordningene er kompliserte. Dette skyldes stadige endringer, manglende forståelse for utregningene av bonus og lite informasjon om hvordan de ligger an i forhold til måloppnåelse
Funn 2: Kollektive bonusordninger og teambasert arbeid	Bonusordningene på nivå 1 og nivå 2 er kollektive. Dette samsvarer godt med hvordan arbeidet er organisert, da det arbeides mye i team.
Funn 3: Resultatbasert måltall	Måltallene i bonusordningene er finansielle og mange føler at målene ikke er relevante i forhold til arbeidsoppgavene. Bonusordningene inneholder ingen individuelle mål eller skjønsmessige vurderinger. Ansatte blir heller ikke involvert når mål og kriterier for bonusordningene skal fastsettes.
Funn 4: Variasjon i hvor ofte mottar bonus, samt hvor mye	Bonusmulighetene er til stede i Skanska Norge, da de fleste har fått bonus. Vi finner at bonus for prosjektfunksjonærene forekommer sjeldnere enn for stabsansatte. Videre kan den utbetalte summen være veldig lav eller veldig høy.
Funn 5: Innsats ≠ Bonusutbetaling	Vi finner at det er liten sammenheng mellom innsats og bonusutbetaling. Prosjektbonusen avhenger i større grad av prosjekts forutsetninger enn innsatsen til prosjektfunksjonærene. Innsatsen til ansatte i stab/støtte blir en liten del av totalen, og det er vanskelig å påvirke utfallet.
Funn 6: Bonusordningene oppleves som urettferdige	Dagens bonusordninger oppleves som urettferdige. Prosjektfunksjonærene føler at det er tilfeldig om prosjektet har gode eller dårlige forutsetninger og at prosjektbonusen ikke er innsatsavhengig, men prosjektavhengig. Stabsansatte påpeker at de legger premissene for prosjektene, men mottar ingen prosjektbonus.
Funn 7: Ikke et stort fokus på bonus blant medarbeidere	Vi finner at fokuset på bonus blant medarbeidere i stor grad avhenger om man pleier å få bonus eller ikke. Hvis bonusen sjeldent inntreffer, blir den glemt og den får et lite fokus blant ansatte. Videre blir prosjektbonusen frontet og fungerer som en motivasjonsfaktor hvis prosjektet har bonusmuligheter.
Funn 8: Bonus er en viktig "gulrot"	Informantene er positive til at selskapet har bonusordninger. Bonusordningene kan fungere som en gulrot. Det vil si at man yter det lille ekstra. Videre er prosjektfunksjonærene tilfreds med at de har en egen prosjektbonus.
Kategori 2 - Effekten av bonusordningene	
Funn 1: Tilfeller av negative vridningseffekter	Informantene forteller at måltallene i bonusordningene ikke styrer prioriteringene i arbeidshverdagen. Noen av informantene tror imidlertid at prosjektbonusen i noen tilfeller kan føre til negative vridningseffekter, der ansatte foretar beslutninger som gagnar prosjektet, men ikke selskapet som helhet.

Tabell 6.1: Oversikt over kategorier med funn, del 1 (Egen fremstilling)

Funn 2: Svak rekrutteringsseffekt	Bonusordningene har en svak rekrutteringseffekt. De fleste ønsket å jobbe i Skanska Norge på grunn av selskapets karriere- og utviklingsmuligheter, samt gode rykte.
Funn 3: Svak lojalitetseffekt	Vi finner at bonusordningene har en relativt liten betydning for at ansatte blir værende i Skanska Norge. Karriere, utviklingsmuligheter, samt arbeidsmiljø, er hovedgrunnene til at de blir i selskapet.
Funn 4: Tvetydig motivasjonseffekt	Det er tvetydig om bonusordningene påvirker motivasjonen til ansatte. Flertallet påpeker at motivasjonen er uavhengig av om de får bonus eller ikke. De færreste ønsker imidlertid å fjerne bonusordningene, og hevder at det er viktig med en "gulrot".
Kategori 3 - Prosjektbonus	
Funn 1: Justere innslagspunktet	Prosjektene som har dårligere forutsetninger grunnet feil/dårlige kalkyler, krever ofte mest innsats. Flere hevder at innslagspunktet, eller det kalkulerte prosjektbidraget, er satt urealistisk høyt. Vi finner at mange er misfornøyd med at innslagspunktet er låst og samtlige uttrykker at innslagspunktet bør justeres i forhold til prosjektets forutsetninger.
Funn 2: Foretrekker utbetaling ved prosjektlukking	Informantene foretrekker at den potensielle prosjektbonusen ikke utbetales før prosjektet er lukket. Dette begrunnes med at det er vanskelig å vite hva resultatet og kostnadene blir før prosjektet er lukket, samt det kan bidra til å forhindre lettvinne løsninger.
Funn 3: Skaper et skille mellom fagarbeiderne og prosjektfunksjonærene	Vi finner at ansatte i stab/støtte er noe involvert i prosjektene, men de får ingen prosjektbonus. I tillegg, arbeider fagarbeiderne på prosjektene, men har akkordlønn i stedet for bonus. Akkordsystemet skaper et skille mellom fagarbeiderne og prosjektfunksjonærene.
Funn 4: Uklart om det fører til lønnsomme prosjekter	Det er uklart om prosjektbonusen fører til mer lønnsomme prosjekter. Dette skyldes at flere har en tilbakeholdning til bonus, og bonusen har således liten motivasjonseffekt for disse. I tilfeller der bonusen er innenfor rekkevidde, kan det bidra til at ansatte yter det lille ekstra for å "løfte" prosjektet enda mer.
Kategori 4 – Standardisert kompensasjonsordning	
Funn 1: Beholde bonusordningene	Ingen ønsker å fjerne bonusordningene til tross for at flertallet påstår at de ikke motiveres av bonus. I denne sammenhengen trekkes det frem at bonus er viktig for å få ansatte til å yte det lille ekstra, og at Skanska Norge kan miste dyktige ansatte hvis den blir fjernet. Personlig foretrekker flere av informantene høyere fastlønn, men som eier ville de beholdt bonusen. Det er større risiko forbundet med å øke fastlønnen, og det påpekes at dette er dyrere enn bonus.
Funn 2: Endre bonusordningene	Vi finner at flertallet ønsker å endre bonusordningene i stedet for at de blir fjernet. I tillegg kommer det frem at bonusordningene bør skreddersys enda mer.

Tabell 6.2: Oversikt over kategorier med funn, del 2 (Egen fremstilling)

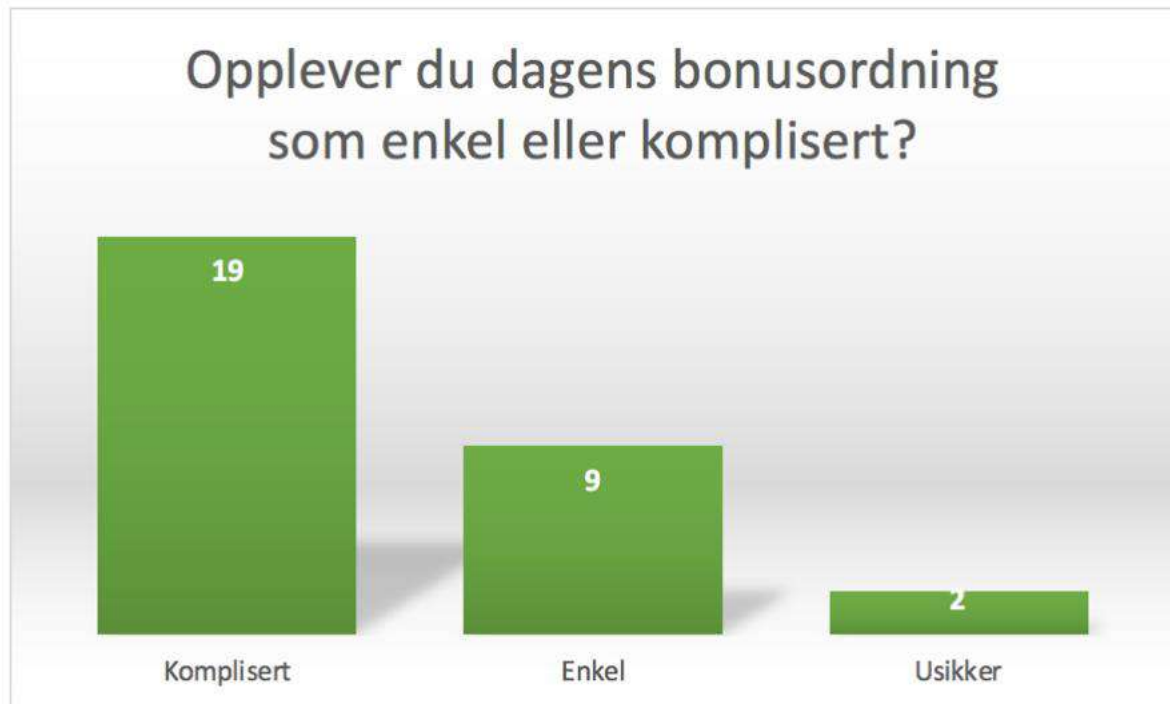
6.1 Dagens bonusordninger

I den første kategorien vil vi i grove trekk presentere funn knyttet til bonusordningenes utforming, bonusmuligheter, samt holdninger til bonusordningene. Kategorien inneholder totalt åtte funn. Under hvert funn vil det være en liten boks som kort og presist beskriver funnet.

Funn 1: Kompliserte bonusordninger

Til tross for at bonusavtalene er oversiktlige og ryddige, finner vi at bonusordningene er kompliserte. Dette skyldes stadige endringer, manglende forståelse for utregningene av bonus og lite informasjon om hvordan de ligger an i forhold til måloppnåelse.

Ifølge Iver Bragelien (2005) er kompliserte bonusordninger en vanlig bonustabbe. I denne studien ønsket vi derfor å kartlegge om informantene opplevde bonusordningene som kompliserte eller enkle. I figur 6.1 har vi presentert informantenes tilbakemelding. Svarene er kategorisert til “komplisert”, “enkel” eller “usikker”.



Figur 6.1: Andel informanter som opplever dagens bonusordning som komplisert eller enkel (Egen fremstilling)

**Komplisert: spenner fra litt til veldig komplisert. Mangler tilbakemelding fra en informant.*

Figur 6.1 viser at ni informanter opplever at bonusordningen er enkel, mens to er usikre. Flertallet av informantene, 19 av 30, opplever at bonusordningene er kompliserte. Dette har sammenheng med at bonusordningene ofte endres. Skanska Norge startet med en prosjektbonusordning der hensikten var å få motivasjon ut i prosjektene. Dette ble registrert av alle ansatte i selskapet. Senere ble det derfor bestemt at selskapet skulle ha en felles bonusavtale. Dette var en ren overskuddsdeling basert på det økonomiske resultatet til selskapet. Det var positivt at alle fikk bonus, men den gav liten effekt, da det ble for langt fram og for diffust for de fleste. Selskapet gikk derfor gradvis tilbake til mer bonus og mindre overskuddsdeling. Ordningene som er i dag er et resultat av at selskapet gradvis har prøvd å tilpasse bonusordningene.

Når bonusordningen stadig endres, krever dette at ansatte setter seg inn i endringene som har blitt gjort. Vi legger merke til at informantene ofte ikke prioriterer å sette seg inn i endringene. Dette kan føre til at man mister eierskapet til bonusordningen, samt oversikten over hva som er gjeldende.

«Bonusordningen endres fra år til år» (Prosjektleder)

«De endrer bonusordningen fra tid til annen. Det kan være litt omfattende å sette seg inn i» (Prosjektleder)

«Skanska har en tendens til og hele tiden endre bonusordningen, da mister man gjerne litt av forholdet til den» (Prosjektmedarbeider)

«Den er litt komplisert hvis man ikke har satt seg inn i den» (Prosjektleder)

«... Hadde dere sittet i kantinen og sagt: "Hei, hva slags bonusavtale har du og hva synes du om de ulike avtalene?". Så det er nok mange som ville sagt: "Det er jeg litt usikker på". Jeg tror derfor ikke at bonusavtalene er noe folk har satt seg veldig godt inn i» (Stabsansatt)

Likevel er det noen informanter som beskriver bonusordningen som enkel. Informantene påpeker at avtalen er relativt klar, tydelig og forståelig.

«... avtalen er ryddig oppsatt» (Prosjektleder)

«Jeg vil si den er oversiktlig og grei» (Prosjektleder)

Vi legger imidlertid merke til at de som beskriver bonusordningen som komplisert, ikke referer til selve innholdet. Det er andre forhold som gjør at bonusordningene oppleves som kompliserte, blant annet utregningene. Informantene påpeker at de ikke får tilgang til tallene som legges til grunn, og kan således ikke dobbeltsjekke utregningene. Dette gjør det vanskelig å vite om de får bonus eller ikke, og eventuelt hvor mye de får i bonus. I tillegg kan det være at lederne på prosjektet ikke informerer om prosjektets økonomi. Det blir da vanskelig å vite hvordan man ligger an i forhold til bonusen.

«Vi får på en måte ikke noe bakgrunnsinformasjon. Jeg klarer for eksempel ikke å regne ut hvor mye jeg kommer til å få i bonus. Bonusen blir utbetalt sammen med lønnen i april, men det er umulig for oss å regne oss frem til noe bonus». (Stabsansatt)

«... Det er fryktelig forvirrende, vi skjønner ikke helt utregningene ... Hva er egentlig innslaget, når skal vi få, er det noen som har resultatet? Ordet forvirret, med den betydning av at mine kollegaer er nok like forvirret som meg, når det gjelder disse utbetalingene og hva som gjør utslag for dem». (Stabsansatt)

«Vi har satt oss ganske godt inn i bonusordningen på dette prosjektet, men jeg synes utregningene er kompliserte ... Jeg synes alltid det har vært litt uvisst hvor vi faktisk må lande for å få maks bonus» (Produksjonsleder)

«Litt små komplisert utregning» (Prosjektleder)

«... Jeg tror ikke så mange setter seg ned og leser hele avtalen. Hvis folk får den forklart på enkel måte, tror jeg folk skjønner den. Jeg tror allikevel ikke at de helt skjønner hvordan de ligger an» (Stabsansatt)

Funn 2: Kollektive bonusordninger og teambasert arbeid

Bonusordningene på nivå 1 og nivå 2 er kollektive. Dette samsvarer godt med hvordan arbeidet er organisert, da det arbeides mye i team.

I denne masteroppgaven har vi intervjuet stabsansatte og prosjektfunksjonærer. En prosjektfunksjonær inngår i den faste prosjektbemanningen, og har sitt daglige arbeid på et av bygg- og anleggsprosjektene til Skanska Norge. Prosjektfunksjonærene har en todelt bonusordning, henholdsvis regions- og prosjektbonus. Regionsbonusen er relatert til regionens/forretningsområdets resultat. En prosjektfunksjonær kan få inntil 10 prosent av belastet grunnlønn i regionsbonus. Belastet grunnlønn betyr i utgangspunkt 11 måneders lønn, det vil si at måneden med feriepenger er ekskludert. Prosjektbonusen er knyttet til prosjektets resultat. En prosjektfunksjonær kan få inntil 40 prosent av belastet grunnlønn i prosjektbonus. I denne sammenheng vil belastet grunnlønn være tiden man har belastet/arbeidet på prosjektet. Prosjektfunksjonæren må minimum ha belastet to månedslønner på et prosjekt for å ha rett til prosjektbonus.

Prosjektbonusen blir ikke utbetalt med mindre prosjektet når innslagspunktet. Innslagspunktet er kalkulert eller målsatt prosjektbidrag i prosent. Som vi diskuterte i delkapittel 5.4.1 vil alt som leveres over det kalkulerte prosjektbidraget utgjøre merbidraget. For eksempel at kalkulert prosjektbidrag var 10 prosent, mens faktisk fortjeneste er 12 prosent. Merbidraget vil da være 2 prosent. I kroner kan disse 2 prosentene for eksempel utgjøre 5 millioner. Minst 10 prosent av merbidraget går til "prosjektets bonuspott", mens resterende går til Skanska Norge. Prosjektet kan øke "bonuspotten" fra 10 til 15 prosent ved å oppnå de fire delmålene som er som følger: prosjektmodellen skal være fulgt og kvittert ut av prosjekteier i alle faser; ingen skader med fravær; minst en verdidiskusjon på prosjektet hvert kvartal; og ett prosjektspesifikt mål satt av prosjekteier. Disse delmålene er likt vektet, altså 1,25 prosent. Hvis prosjektet oppnår to av delmålene, vil 12,5 prosent av merbidraget gå til bonuspotten ($0,125 \times 5 \text{ millioner} = 625 \text{ 000}$).

Stabsansatte har en annen bonusordning enn prosjektfunksjonærene. Som diskutert i kapittel 5.4.2 kan stabsansatte opptjene en bonus inntil 20 prosent av belastet grunnlønn. Belastet grunnlønn for stabsansatte betyr i utgangspunktet 11 måneders lønn (lønn eks. feriepenges). Videre er 85 prosent av bonusen knyttet til resultat før skatt (EBT), og 15 prosent er knyttet til likviditetsmål (Capital Employed SVA). Felles for våre informanter er at måltallene er finansielle, men resultatmålene og likviditetsmålene blir brutt ned til ulike nivåer. For eksempel blir sentrale staber målt etter Skanska Norge sitt totale resultat, mens stabsansatte som tilhører forretningsområdet "Anlegg" blir målt etter "Skanska Anlegg" sitt resultat. Uavhengig av om man tilhører sentrale staber eller region/forretningsområde, kan ikke funksjonærene i stab/støtte få bonus dersom Skanska Norge sitt resultat før skatt er under 250 millioner norske og Capital Employed SVA er over 2 831 millioner norske kroner.

Som vi ser er bonussystemet på nivå 1 og nivå 2 kollektivt utformet. Bonusen for prosjektfunksjonærer er i stor grad relatert til hvordan prosjektet eller regionen leverer. Videre er stabsansatte sin bonus avhengig av resultatet til regionen/forretningsområdet eller konsernet. Videre finner vi at ingen av informantene har individuelle bonusordninger, og det er heller ingen individuelle måltall i ordningene. Vi erfarer at de kollektive bonusordningene er i tråd med hvordan arbeidet er organisert, da informantene presiserer at arbeidet er teambasert. De forteller videre at de er avhengig av et godt samarbeid for å oppnå gode resultater. Dette gjelder både for prosjektfunksjonærer og stabsansatte.

Vi observerer at informantene er fornøyde med den kollektive utformingen. Dette indikerer at det er samsvar mellom organiseringen av arbeidet og bonusformen.

«Vi jobber mye i team. Prosjekt er teamarbeid» (Produksjonsleder)

«Bonusen er basert på teamarbeid ... Vi jobber hele tiden i team, det er veldig lite individuelt arbeid» (Prosjektleder)

«Hvordan vi leverer totalt på prosjektet avhenger av mine individuelle prestasjoner og teamets prestasjoner. Jeg føler at organiseringen av arbeidet og bonusordningen samsvarer» (Prosjektleder)

«Alle målene i bonusordningen er knyttet opp mot prosjektet sin økonomi, og prosjektet sin økonomi er teamarbeid» (Prosjektleder)

Sitatene vitner om at bonusordningene samsvarer med det teambaserte arbeidet. Da resultatene og således bonusen ikke avhenger av innsatsen til en person, men av innsatsen til mange personer. Videre er det ingen av informantene som trekker frem at det burde innføres

individuelle bonusordninger. Det uttrykkes at individuelle bonusordninger kunne vært ødeleggende for samarbeidet og harmonien på avdelinger og prosjekter. Dette forsterker vår antakelse om at informantene er tilfreds med de kollektive bonusordningene.

«Jeg arbeider stort sett bare i team. Når man har en kollektiv bonusordning slipper man at det blir for hard konkurranse innad i avdelingen. Jeg tror man beholder mer harmoni i avdelingen slik det er i dag» (Stabsansatt)

«... Jeg er ikke tilhenger av individuell bonus innad i prosjektene, da vi jobber mest i team». (Prosjektleder)

Funn 3: Resultatbaserte måltall

Måltallene i bonusordningene er finansielle og mange føler at målene ikke er relevante i forhold til arbeidsoppgavene. Bonusordningene inneholder ingen individuelle mål eller skjønsmessige vurderinger. Ansatte blir heller ikke involvert når mål og kriterier for bonusordningene skal fastsettes.

Som diskutert under funn 2, er bonusordningene kollektive. Videre er måltallene finansielle. Prosjektfunksjonærene har som nevnt en todelt bonusordning, og blir således målt på prosjekt- og regionsnivå. Regionsbonusen er årlig, mens prosjektbonusen utbetales uavhengig av regionsbonusen. Dersom prosjektet leverer et resultat som er lavere enn kalkulert prosjektbidrag eller regionen får et dårlig årsresultat, har de ingen mulighet til å oppnå bonus. Stabsansatte blir målt på konsern eller region/forretningsområde. Dette avhenger av hvilken avdeling man tilhører. For eksempel blir sentrale staber målt på konsernnivå, mens ansatte som tilhører region/forretningsområde har nedbrutte resultat- og likviditetsmål. Dersom resultatet er lavere enn målsatt resultat, vil ikke stabsansatte få bonus.

Ingen av bonusordningene til våre informanter inneholder individuelle mål eller skjønsmessige vurderinger. Vi ønsket derfor å kartlegge om informantene syntes at de resultatbaserte måltallene var dekkende og relevante i forhold til deres arbeidsoppgaver. Noen av prosjektfunksjonærene gir uttrykk for at prosjektbonusen passer til deres arbeidsoppgaver, da deres viktigste oppgave er å sørge for at prosjektet leverer et godt økonomisk resultat.

«I bunn og grunn så er mine arbeidsoppgaver å sørge for at prosjektet går bra økonomisk» (Prosjektleder)

«Jeg syns arbeidsoppgavene er godt spisset mot måltallene. Primært er det finansielle mål i prosjektet, noe jeg mener er riktig. Jeg skjønner at man ikke kan betale ut bonus hvis man ikke har en god inntjening i bunn» (Prosjektleder)

Som diskutert i delkapittel 5.3.1, skal prosjektfunksjonærene sørge for at prosjektet leverer innenfor vedtatte målsettinger. Målsettingene er blant annet knyttet til tid, kostnad og kvalitet. Videre har vi også et inntrykk av at HMS (helse, miljø og sikkerhet) er særdeles viktig for Skanska Norge. HMS er inkludert i bonusavtalen til prosjektfunksjonærene under delmålet “ingen skader ved fravær”. Til tross for at det er inkludert, blir ikke ansatte belønnet for å prioritere og fokusere på HMS. Bonusen uteblir så lenge faktisk fortjeneste er lavere enn kalkulert prosjektbidrag. Eksemplet med “HMS” illustrerer at prosjektfunksjonærene kan prioritere og oppnå flere viktige målsettinger, men de blir ikke nødvendigvis belønnet med bonus av den grunn.

Flertallet av prosjektfunksjonærene mener imidlertid at de finansielle måltallene ikke alltid er dekkende og relevante. De uttrykker at det resultatbaserte måltallet, altså målsatt prosjektbidrag, ikke tar hensyn til prosjektets forutsetninger og utgangspunkt. Noen prosjekter kan for eksempel være dårlig kalkulert. En kalkulator beregner prosjektets kostnader og fortjeneste, og kalkulatøren kan ha regnet feil. Hvis kalkulatøren regner feil kan dette ødelegge bonusen til prosjektfunksjonærene. Vi må presisere at det ikke bare er kalkulatøren sin feil. Det er mange som ansvarlige, for eksempel deltar og vurderer ledelsen for prosjektet kalkylen. I tillegg kan det forekomme uforutsette hendelser i prosjektet som påvirker resultatet, noe som gjør at bonusen blir uoppnåelig.

I andre tilfeller kan konkurransen om oppdraget være stor. Da må man enten kutte kostnader eller redusere fortjenesten, følgelig prosjektbidraget. I slike tilfeller vil som regel kalkulatøren forsøke å kutte kostnadene i kalkylen i stedet for å redusere fortjenesten. Da har typisk kalkulatøren vurdert en viss løsning, som skal kunne resultere i målsatt prosjektbidrag. Ute på prosjektene viser det seg ofte at denne løsningen ikke er gjennomførbar. Da må det velges en annen, som regel dyrere løsning. Dette demonstrerer at det ikke er lett å kutte kostnader. Resultatet blir som regel at prosjektet har langt høyere kostnader enn det som var kalkulert, mens kalkulert bidrag er det samme.

På slike prosjekter har vi en oppfatning av at det nesten er uoppnåelig å nå det kalkulerte prosjektbidraget. Flere påpeker videre at de savner skjønnsmessige vurderinger. Enkelte mener også at bonusordningene kunne hatt noen individuelle måltall.

«Nei, måltallene er ikke dekkende i forhold til mine arbeidsoppgaver. Bonusen blir kun styrt av økonomien til prosjektet. For eksempel kan man oppdage feil kalkulasjoner eller mismatch i leveransebeskrivelser, som gjør at man må rapportere ned prosjektet. Da har man allerede mistet muligheten for bonus» (Prosjektmedarbeider)

«Jeg synes ikke at måltallene er relevante. I forhold til prosjektbonusen så er måltallene bestemt før vi i det hele tatt har startet. Du starter med prosjektet med den oppfatning av at du ikke får bonus» (Prosjektleder)

«Jeg mener at skjønnsmessige vurderinger mangler. Prosjekter som har et dårlig utgangspunkt, er de prosjektene man må jobbe mest på. Det er synd at man ikke skal få betalt for den jobben man gjør» (Prosjektleder)

«Hvis man ønsker å motivere med en bonusordning, må man sette mål som er en smule realistisk. Dersom man er på et prosjekt med et dårlig utgangspunkt, burde man kanskje ha satt noen prosjektspesifikke mål som er realistiske å nå i forhold til forutsetningene» (Prosjektmedarbeider)

Informantene som tilhører stab/støtte måles og evalueres basert på Skanska Norge sitt resultat eller regionens/forretningsområdet resultat. De opplever av den grunn at målingene er lite dekkende og relevante i forhold til deres arbeidsoppgaver.

«Jeg opplever ikke at vi blir målt på våre arbeidsoppgaver» (Stabsansatt)

Videre spurte vi om informantene deltok i fastsettingen av kriterier og mål. Kartleggingen av informantenes svar er illustrert i figur 6.2 nedenfor. 21 av 31 informanter uttrykker at de ikke deltar i fastsettingen av kriterier og mål i bonusavtalene. Åtte personer sier at de deltar i noe grad, mens to personer forteller at de i stor grad deltar.



Figur 6.2: Andel informanter som deltar i fastsettingen av kriterier og mål (Egen fremstilling)

Vi legger merke til at prosjektfunksjonærene og stabsansatte i liten grad deltar i fastsettingen av kriterier og mål. Flertallet av informantene påpeker at måltallene blir fastsatt sentralt. Dette fremkommer at det er ledelsen og bonuskomiteen som fastsetter måltallene og kriteriene, og de finansielle målene er veldig fastlåste.

«Det blir fastsatt sentralt» (Prosjektleder)

«Ingen grad, det er bestemt på forhånd» (Prosjektleder)

«Vi får ikke delta, noe jeg mener er helt feil» (Stabsansatt)

På et hvert prosjekt setter ledelsen et innslagspunkt (målsatt prosjektbidrag). Dette innslagspunktet settes i forkant av prosjektarbeidet, og er låst. Når måltallene er fastlåste, vil bonusen til prosjektfunksjonærer være urealistisk hvis prosjektet har dårlige forutsetninger.

Noen av prosjektfunksjonærene forteller at de til en viss grad deltar i fastsettingen av kriterier og mål. I denne sammenheng referer de til det prosjektspesifikke delmålet. Dette delmålet kan som diskutert i delkapittel 5.4.1 kun øke bonuspotten dersom prosjektet har nådd innslagspunktet. Informantene som sier at de deltar i stor grad referer hovedsakelig til

andre mål, som ikke er knyttet til bonusordningene. Dette kan for eksempel være mål som er knyttet til fremdriftsplanen til prosjektet.

Vi velger derfor å tro at informantene i liten grad deltar i fastsettingen av mål og kriterier i bonusordningene. Når man ikke inkluderer de ansatte i fastsettingen av måltallene og kriteriene, vil det være vanskelig å sette mål som samsvarer med arbeidshverdagen til informantene. Dette kan forklare hvorfor flere av informantene føler at måltallene ikke er relevante og dekkende i forhold til deres arbeidsoppgaver.

Funn 4: Variasjon i hvor ofte de mottar bonus, samt hvor mye

Bonusmulighetene er til stede i Skanska Norge, da de fleste har fått bonus. Vi finner at bonus for prosjektfunksjonærene forekommer sjeldnere enn for stabsansatte. Videre kan den utbetalte summen være veldig lav eller veldig høy.

Vi har spurt informantene om de har mottatt bonus mens de har arbeidet i Skanska Norge. Dette ble gjort for å få et inntrykk av om mulighetene for bonus var til stede. Svarene til informantene er gjengitt i figur 6.3 nedenfor.



Figur 6.3: Andel informanter som har mottatt bonus (Egen fremstilling)

Figur 6.3 viser at 23 informanter har fått bonus i løpet av arbeidsforholdet, mens åtte personer ikke har fått bonus. Da flertallet har fått bonus, indikerer dette at bonusmulighetene er til stede. Vi finner at de som ikke har mottatt bonus har arbeidet i Skanska Norge en kort periode. I snitt har disse informantene vært ansatt i 1,88 år.

“Jeg har kun jobbet her i 1,5 år. Det første året var prøvetid, og man får ikke bonus i prøvetiden” (Stabsansatt)

“Jeg har kun jobbet i Skanska i to år. I løpet av den tiden har jeg vært på ett prosjekt, men det ser ut til at jeg får bonus på det prosjektet” (Prosjektleder)

Til tross for at flertallet har mottatt bonus, er det store forskjeller i hvor ofte de har fått bonus. Prosjektfunksjonærene har, som diskutert, en todelt bonusordning. De kan få 10 prosent av belastet grunnlønn hvis regionen leverer et godt økonomisk resultat, og inntil 40 % av belastet grunnlønn hvis prosjektet har en god fortjeneste. Stabsansatte sin bonusordning er mer overordnet, og er kun basert på finansielle resultat- og likviditetsmål på enten konsern- eller region/forretningsområdenivå.

Vi erfarer at flertallet av prosjektfunksjonærene har deltatt på mange prosjekter, men flere av disse uttrykker at prosjektbonusen forekommer sjeldent. En forklaring på dette er at prosjekter kan strekke seg over flere år, og at bonusutbetalingen finner sted når prosjektet er lukket. Videre har vi fått et inntrykk av at flere av prosjektene er dårlig kalkulert, noe som gjør det vanskelig å oppnå bonus. For eksempel i form av at kalkulatøren har gjort en feil, eller at man i planleggingen av kalkylen har basert seg på billigere løsninger, men så viser det seg at disse løsningene ikke er gjennomførbare i praksis.

“Jeg har jobbet her i 10 år og fått bonus 2 ganger. Jeg har vært på 7 prosjekter, og fått bonus på ett av disse prosjektene”. (Prosjektleder)

«Ja, jeg har stort sett fått regionsbonus hvert år. Totalt har jeg vært med på tre prosjekter, og jeg har kun fått prosjektbonus en gang». (Prosjektmedarbeider)

«Jeg har jobbet her i ni år og har fått regionsbonus to ganger. Prosjektbonus har jeg aldri fått». (Prosjektleder)

Det kan virke som at bonusen er mer usikker for prosjektfunksjonærene enn for stabsansatte. En rimelig forklaring er at flere av disse får bonus basert på resultatet til hele bedriften eller

en region/forretningsområde. Dette innebærer at deres bonusmuligheter ikke faller bort dersom et prosjekt har dårlig fortjeneste.

«Jeg har ikke fått bonus hvert år, men jeg har fått flere ganger. Jeg har absolutt vært en av de heldige» (Stabsansatt)

«Vi får en viss bonus basert på resultatene i de ulike regionene ... Hvis Rogaland gjør det dårlig et år, men de andre regionene gjør det godt, betyr det at jeg fortsatt får bonus» (Stabsansatt)

Det at stabsansatte får oftere bonus kan imidlertid skape misnøye i organisasjonen. Intensjonen bak bonusordningene er ikke at de som arbeider inne på avdelinger skal få mest bonus, mens de som arbeider ute på prosjektene ikke skal få det.

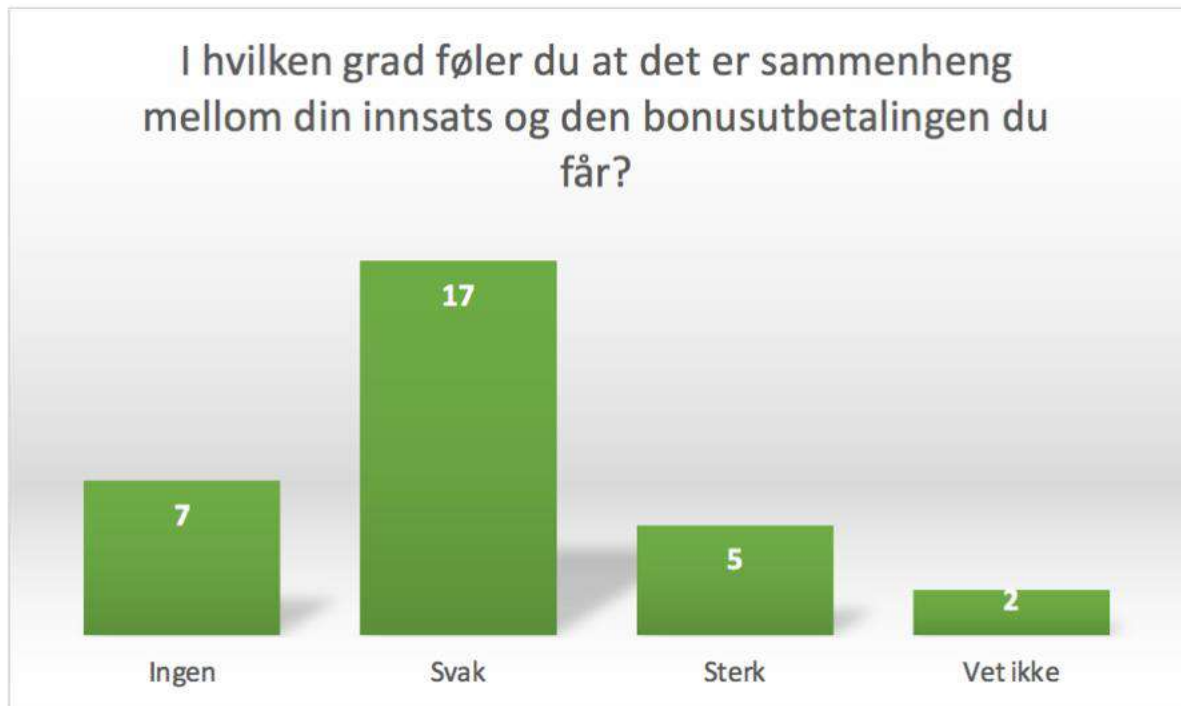
Oppsummert er det varierende hvor ofte informantene mottar bonus. Noen av informantene har sjeldent fått bonus, mens andre har mottatt bonus omtrent hvert år. Dette avhenger av hvilken bonusordning man tilhører, hvilket prosjekt man blir plassert på, konkurransen i regionen og andre faktorer. Vi legger også merke til at til at selve summen de får utbetalt er nokså varierende.

«Man kan ikke basere seg på bonus. I mitt tilfelle har det variert veldig, alt fra 10 000 til 200 000 i bonusutbetaling. Så det er et ekstremt spenn på det».
(Stabsansatt)

Funn 5: Innsats ≠ bonusutbetaling

Vi finner at det er liten sammenheng mellom innsats og bonusutbetaling. Prosjektbonusen avhenger i større grad av prosjekts forutsetninger enn innsatsen til prosjektfunksjonærene. Innsatsen til ansatte i stab/støtte blir en liten del av totalen, og det er vanskelig å påvirke utfallet.

I masterutredningen har vi forsøkt å kartlegge informantenes synspunkt angående sammenhengen mellom innsats og bonusutbetalingen. Dette er presentert i figur 6.4 nedenfor.



Figur 6.4: Andel informanter som opplever svak eller sterk sammenheng mellom innsats og bonusutbetaling (Egen fremstilling)

Informantene hadde følgende svaralternativer: sterk, svak, ingen eller vet ikke. Som vi ser av figur 6.4 mener 24 informanter at sammenhengen er svak/ingen (17+7), mens kun fem mener at sammenhengen er sterk. De resterende to informantene svarte “vet ikke”.

Flertallet av informantene uttrykker at det ikke er en direkte sammenheng mellom innsatsen og bonusutbetalingen. Bonusen til prosjektfunksjonærene avhenger av prosjektets og regionens resultat. Vi legger merke til at ingen av informantene nevner regionsbonusen når vi stilte dette spørsmålet. Det kan skyldes at regionsbonusen avhenger av resultatet i regionen. I denne sammenheng er påvirkningskraften til den enkelte svakere, da denne bonusen avhenger av innsatsen til alle ansatte, samt lønnsomheten til alle prosjektene i regionen. For stabsansatte blir måltallene enda mer diffuse, da den personlige innsatsen kun er en liten del av totalen. Hvis en enkelt person yter ekstra innsats, er det vanskelig å se en direkte sammenheng mellom dette og Skanska Norge sitt resultat eller regionens/forretningsområdets resultat. Ved fravær av personlige måltall, vil det derfor være vanskelig for den enkelte å påvirke bonusen i særlig stor grad.

«Påvirkningen min er i grunnen veldig liten. Bonusordningen er nok litt for vid, så det er vanskelig å se en direkte sammenheng» (Stabsansatt).

«Alle sin innsats er selvsagt viktig, men slik som dagens ordning er i dag er det vanskelig å påvirke mye» (Stabsansatt)

«Min bonus er avhengig av alle regionene. Jeg jobber ikke med så mange prosjekter, kanskje 2 eller flere i løpet av et år. Det jeg gjør består derfor av en liten andel av totalen» (Stabsansatt)

Som nevnt var det ingen av prosjektfunksjonærene som diskuterte regionsbonusen. Hovedfokuset blant prosjektfunksjonærene under dette spørsmålet var prosjektbonusen. Dette kan skyldes at informantene føler at de har størst påvirkningsmulighet på prosjektbonusen. Prosjektbonusen er nærmere og mindre diffus enn regionsbonusen. Når man arbeider ute på prosjektene, kan man finne løsninger som påvirker resultatet til prosjektet positivt, som i neste omgang påvirker bonusen. Det er derfor naturlig at påvirkningskraften er større ved prosjektbonus enn regionsbonus. I tillegg er den største andelen av deres potensielle bonus knyttet til prosjektets resultat. Til tross for at de har størst påvirkningsmuligheter på prosjektene, har vi fått et inntrykk av at man legger ned mye innsats i et prosjekt, men i mange tilfeller vil prosjektets utgangspunkt være avgjørende for bonusen. Prosjekter som har dårlige forutsetninger og ingen reell mulighet for å resultere i bonus, er typisk de prosjektene som krever mest innsats.

«Jeg syns ikke det er noen sammenheng. Det er prosjektavhengig rett og slett» (Produksjonsleder)

«Mitt inntrykk er at det er dårlig samsvar. Jeg føler ofte at det er på prosjekter som går dårlig at man typisk jobber og sliter mest, men man får ikke bonus». (Prosjektmedarbeider)

«Det samsvarer ikke i det hele tatt, jeg får jo ingen bonus. Så det er klart hvis bonusutbetalingen reflekterte innsatsen min har jeg gjort en veldig dårlig jobb» (Prosjektleder)

«Jeg ville faktisk sagt at det ikke er noe sammenheng. De prosjektene som går dårlig, som ikke har bonusmuligheter, er de prosjektene man jobber mest på. Det er der du gjør den største innsatsen, også får du ikke betalt for det» (Prosjektleder)

«Det er svak sammenheng. Det varierer fra prosjekt til prosjekt. På det prosjektet jeg er på nå føler jeg at jeg har en sterk påvirkning, mens på andre føler man kanskje at man har svak. Det avhenger av prosjektets størrelse blant annet. I tillegg er prosjektet kalkulert av noen andre, også får man prosjektene overlevert. Det er veldig variabelt hvordan det er kalkulert. Er det kalkulert med gode tall eller svake tall, er det kalkulert i nedgangstider eller oppgangstider også videre» (Prosjektmedarbeider)

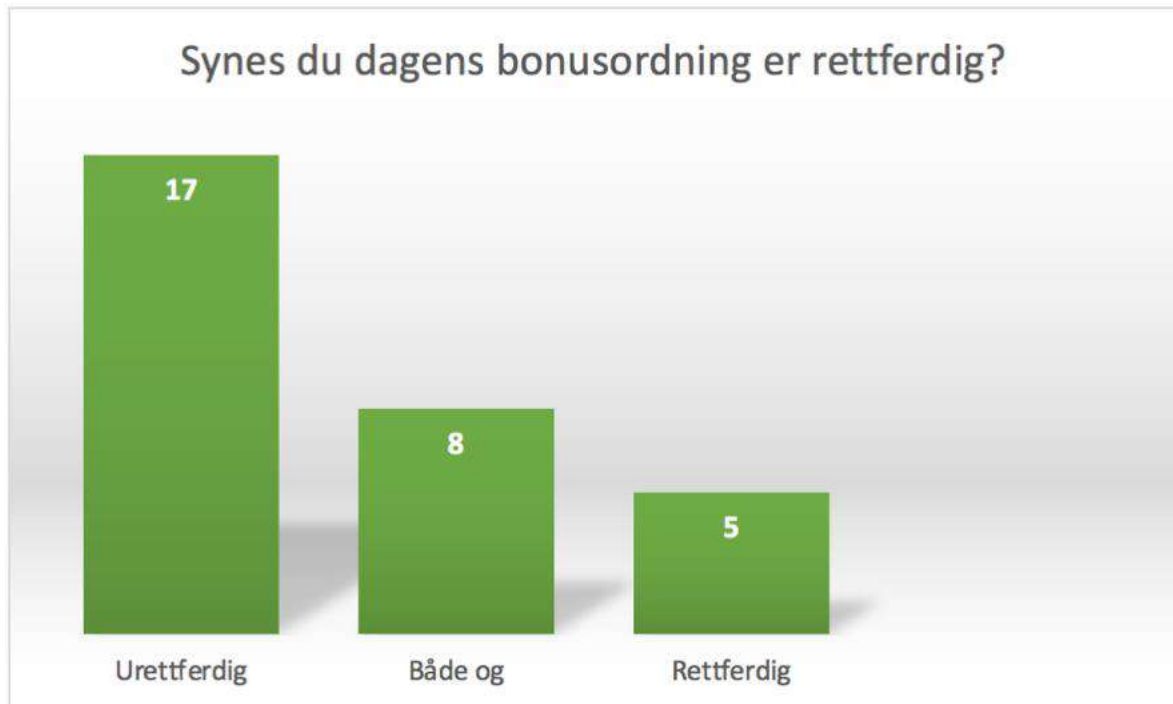
Et fåtall av informantene hevder at det er en sterk sammenheng mellom innsatsen og den bonusutbetalingen de mottar. Informantene trekker spesielt frem at innsatsen til prosjektteamet er viktig for å oppnå gode resultater. Det må velges riktige løsninger tidlig. Deretter må teamet arbeide målrettet for å levere gode prosjekter som resulterer i prosjektbonus. Til tross for at disse informantene påpeker at sammenhengen er sterk, trekker de frem at noen prosjekter kan ha dårligere forutsetninger enn andre.

«Det er selvfølgelig en sammenheng mellom bonusutbetalingen og den innsatsen vi legger ned, det kommer ikke av seg selv. Det krever en sterk innsats av teamet for å klare å få bonus ... Det finnes imidlertid forhold som prosjektet ikke styrer over» (Prosjektleder)

Funn 6: Bonusordningene oppleves som urettferdige

Dagens bonusordninger oppleves som urettferdige. Prosjektfunksjonærene føler at det er tilfeldig om prosjektet har gode eller dårlige forutsetninger og at prosjektbonusen ikke er innsatsavhengig, men prosjektavhengig. Stabsansatte påpeker at de legger premissene for prosjektene, men mottar ingen prosjektbonus.

I intervjuene spurte vi informantene om de synes dagens bonusordning er rettferdig. I figur 6.5 ser man at 17 av informantene forteller at den er urettferdig, mens kun fem personer sier at den er rettferdig. De resterende åtte personene forteller at den er både rettferdig og urettferdig.



Figur 6.5: Andel informanter som opplever bonusordningene som urettferdig eller rettferdig (Egen fremstilling)

Figur 6.5 viser at flertallet av informantene opplever bonusordningen som urettferdig. Under funn 5 presenterte vi at det er dårlig samsvar mellom innsatsen og bonusutbetalingen. En grunn til at dagens ordning oppleves som urettferdig skyldes at det er en svak sammenheng mellom innsatsen og bonusutbetalingen. Det er spesielt prosjektfunksjonærene som påpeker dette.

Videre er det ledelsen som bestemmer hvilket prosjekt prosjektlederen skal lede. Deretter velger prosjektlederen sitt "team" basert på blant annet ledig kapasitet og kompetanse. Ledelsen forsøker å plassere riktige prosjektledere på rett prosjekt. For eksempel på store prosjekter må man ha en person med lederegenskaper, mens mindre prosjekter krever at prosjektlederen kan bistå på det faglige. Beslutningene er også basert på ledig kapasitet og kompetanse. For eksempel på tunnelprosjekt velger man en prosjektleder som har bygd tunneler tidligere. Da velges ikke en prosjektleder som har kompetanse og erfaring med boligprosjekter.

Prosjektfunksjonærene mener det er tilfeldig om man blir plassert på et prosjekt med gode eller dårlig forutsetninger. I noen tilfeller kan man være heldig å havne på prosjekter som har gode forutsetninger for å resultere i bonus. Prosjektene er godt kalkulert og planlagt i

forkant av prosjektgjennomføringen. Mens andre ganger kan man være mer uheldig og havne på prosjekter med dårlige forutsetninger. Dette er for eksempel prosjekter der man i kalkylen har forsøkt å redusere kostnadene i stedet for bidraget på grunn av konkurransen eller at kalkulatøren har regnet feil. Da vil typisk bonusordningen oppleves som urettferdig siden man ikke styrer hvilket prosjekt man blir plassert på, samt at det må legges ned mer innsats på vanskelige prosjekter.

«Jeg syns ikke den er rettferdig fordi det er veldig tilfeldig hvilke prosjekter man blir plassert på. Prosjekter der jeg gjør minst, eller yter minst, er ofte prosjekter som er godt kalkulert i forkant» (Prosjektmedarbeider)

«Nei, jeg syns ikke den er rettferdig. Prosjektbonusen er veldig avhengig av hvilke prosjekter man får. På noen prosjekter kan man ha en gode avtaler og kalkulasjoner. Da kan man sitte igjen med mye bonus, uten at det har noe med innsatsen å gjøre. Motsatt, kan man få et dårlig kalkulert prosjekt hvor man arbeider ekstremt mye for å få endene til å møtes, men man blir ikke belønnet» (Prosjektleder)

«Det er urettferdig siden det nødvendigvis ikke er noen sammenheng mellom innsats og bonusutbetaling» (Stabsansatt)

I tillegg til prosjektforutsetningene, påpeker noen av prosjektfunksjonærene at de regionale forskjellene er en av grunnene til at bonusordningen er urettferdig. For eksempel kan man tilhøre en region hvor markedet er godt, og man er således ikke like presset på pris i forhandlingene. I slike marked kan man dra med seg bedre forutsetninger inn i prosjektene. I regioner hvor konkurransen er tøff, vil presset på pris i forhandlingene være høyere. Som regel velger de ikke å redusere prosjektbidraget, men kostnadene. I praksis er ofte disse kostnadskuttene urealistiske, noe som fører til at kostnadene fremkommer likevel. I ekstreme tilfeller kan man havne på prosjekter som i praksis viser seg å ha en negativ fortjeneste. Dette gjør det umulig å nå innslagspunktet/kalkulert bidrag.

«Boligmarkedet og næringsmarkedet er for så vidt bedre i Oslo enn det er i Bergen for eksempel, i alle fall enn i Stavanger. De gjør en super jobb i Stavanger, men får aldri bonus» (Prosjektmedarbeider)

«Når man blir presset på pris allerede på forhandlingsbordet, gir dette et vanskeligere utgangspunkt for de som arbeider i prosjektet ... For eksempel på ett av mine siste prosjekter så begynte vi på minus, men endte opp med å levere i pluss. Da har vi jobbet dag og natt, men det gir ikke bonus» (Prosjektleder)

Flere av dem som arbeider i støttefunksjonene legger premissene for prosjektene, men er ikke en del av prosjektbonusen. De deltar blant annet i kontraktsforhandlingene, forprosjektene og innkjøp.

«Den største andelen av bonusen ligger i prosjektgjennomføringen. Hvis man legger gode premisser for prosjektgjennomføringen, vil prosjektet dra nytte av det» (Stabsansatt)

Vi legger merke til at informantene som trekker frem at bonusordningene er både rettferdig og urettferdig på samme tid, i stor grad hevder at en bonusordning aldri vil kunne bli 100 prosent rettferdig. Det vil alltid være noen som vil være misfornøyde. For eksempel stabsansatte som indirekte arbeider med prosjektene, men ikke får ta del i prosjektbonusen. Motsatt vil prosjektfunksjonærene føle at det er urettferdig at stabsansatte mottar en bonus uten at de produserer noe. I tillegg vil det alltid være gratispassasjerer når man har en kollektiv bonusordning.

«Alle får likt uavhengig av hvilken innsats de legger ned» (Prosjektmedarbeider)

«Jeg tror det er vanskelig å lage en bonusordning som er 100 prosent rettferdig» (Stabsansatt)

«Bonusordningen har blitt forandret mange ganger. Forandrer man på noe vil det typisk være noen som blir misfornøyde et annet sted. For eksempel at prosjektfunksjonærene får bonus, men så sitter det noen på kalkulasjon som mener at de skulle hatt den samme delen av kaken. Jeg tror nok ikke at den noen gang vil bli 100% rettferdig» (Produksjonsleder)

Funn 7: Ikke et stort fokus på bonus

Vi finner at fokuset på bonus blant medarbeidere i stor grad avhenger om man pleier å få bonus eller ikke. Hvis bonusen sjeldent inntreffer, blir den glemt og den får et lite fokus blant ansatte. Videre blir prosjektbonusen frontet og fungerer som en motivasjonsfaktor hvis prosjektet har bonusmuligheter.

I intervjuene spurte vi informantene hvilke holdninger deres medarbeidere har til bonus og bonusordningene. Vi finner at bonus ikke er i fokus blant mange av de ansatte i Skanska Norge, da informantene forteller at det sjeldent er et samtaleemne. Blant prosjektfunksjonærene diskuteres prosjektets økonomi, men bonusen diskuteres i liten grad.

Et problem med dette er at ansatte kan miste innsikt i hvordan bonusordningene fungerer. Det at bonus sjeldent blir diskutert og reflektert over, kan forklare hvorfor mange opplever at ordningene er kompliserte.

«De jeg jobber sammen med snakker lite om det» (Stabsansatt)

«Ikke noe vi snakker særlig mye om» (Stabsansatt)

Det er flere grunner til at det ikke diskuteres i særlig stor grad. Flere av prosjektfunksjonærene påpeker at når bonus sjeldent inntreffer glemmer man bonusen. Det blir en slags tilbakelemt holdning til det, der man ikke tenker særlige mye over det. Vi har derfor fått et inntrykk av at bonusordningene for mange føles veldig fjernt, men at det gjerne snakkes om i et historisk perspektiv.

«Bonus er et fremmedord siden den ikke har inntruffet for noen av oss i noen særlig grad. Det begynner å bli så mange år siden, før min tid, at folk virkelig fikk store bonuser. Så det er gjerne en stor snakkis: “husker du den gangen?”» (Prosjektleder)

Noen prosjektledere forteller videre at det er skummelt å fronte bonusen når den sjeldent inntreffer. Hvis det ikke er realistisk at prosjektet resulterer i bonus, ønsker de ikke at ansatte skal fokusere noe særlig på det.

«Jeg vil ikke fronte en bonusordning som ikke fører til bonus fordi nedturen blir så stor, da er det bedre å ikke snakke om det» (Prosjektleder)

Noen av informantene mener at det er veldig variabelt. De uttrykker at det i stor grad avhenger om man har opplevd å få bonus eller ikke de siste årene. Dersom man ikke har fått bonus på mange år, vil ansatte ofte glemme bonusordningen. Ansatte som derimot har fått bonusutbetalinger de siste årene, gjerne betydelige utbetalinger, vil ofte være mer opptatt av det. Holdningen til bonusordningene er derfor veldig blandet. Vi erfarer også at bonus blir mer diskutert hvis prosjektet har en reell mulighet til å resultere i bonus. Den får et større fokus og kan bidra til å motivere prosjektansatte til å yte det lille ekstra.

«Litt variabelt, da noen har opplevd å få bonus mens andre ikke har fått oppleve det» (Prosjektmedarbeider)

«Alle prater om det rundt disse tider, da den kommer snart. Jeg opplever det som positivt, og at mine kollegaer er positive til bonusordningen» (Stabsansatt)

«Folk synes det er veldig kjekt å få bonus. Hvis det er mulighet for et prosjekt å resultere i bonus, blir det snakket om og det muntre litt på stemningen. Utover det, tror jeg folk tenker at det skjer en gang i skuddåret» (Prosjektleder)

«Det er en trigger. I det prosjektet jeg er på nå så ligger vi og bikker mot en toppbonus. Jeg trekker den opp støtt og stadig for å få de til å jobbe» (Prosjektleder)

Funn 8: Bonus er en viktig "gulrot"

Informantene er positive til at selskapet har bonusordninger. Bonusordningene kan fungere som en gulrot. Det vil si at man yter det lille ekstra. Videre er prosjektfunksjonærene tilfreds med at de har en egen prosjektbonus.

I intervjuene ønsket vi at informantene skulle fortelle litt om dagens bonusordninger, både det som var bra og mindre positivt. Flertallet av informantene trekker frem at det er gunstig at Skanska Norge har bonusordninger. Prosjektfunksjonærene og stabsansatte har fastlønn og får således ikke overtidsbetaling. Det er derfor positivt at de kan få noe igjen for ekstra innsats.

«Det positive er at de har bonusordninger. Det at man faktisk har mulighet til å få bonus bør man alltid være glad for» (Stabsansatt)

«Det som er positivt med bonusordningen er at den fungerer som en gulrot, at man yter litt ekstra, og hvis man gjør en god jobb har man mulighet til å få ekstra betalt for det» (Prosjektleder)

Flere av prosjektfunksjonærene påpeker at det er positivt at selskapet har en prosjektbonus, da det er på prosjektene de har påvirkningsmuligheter. Dersom prosjektets bonuspott er stor, kan prosjektfunksjonærene som tidligere nevnt få utbetalt en bonus som er lik 40 prosent av belastet grunnlønn i prosjektet. Bonuspotten som skal fordeles blant prosjektfunksjonærene kan bli veldig stor dersom prosjektet har et veldig godt økonomisk resultat, men også dersom prosjektfunksjonærene oppfyller alle de fire delmålene. Dersom man får utbetalt 40 prosent av belastet grunnlønn, er dette en veldig god bonusutbetaling. De færreste av prosjektfunksjonærene fremhever regionsbonusen i denne sammenhengen. Det kan skyldes at påvirkningskraften er svakere, og slik sett fungerer den ikke som en gulrot. I tillegg kan de "kun" få 10 prosent av belastet grunnlønn i bonus, hvis regionen har et godt resultat.

*«Det å få bonus på et prosjekt man har vært med på er bra»
(Produksjonsleder)*

«På et veldig godt prosjekt er det potensielt en stor utbetaling. Det er absolutt en gulrot» (Prosjektmedarbeider)

6.2 Effekten av bonusordningene

I denne kategorien vil vi presentere funn knyttet til effekten av bonusordningene. Vi fremlegger hvorvidt bonusordningene fører til vridningseffekter, i hvilken grad det bidrar til å rekruttere og beholde ansatte, samt effekten på motivasjonen. Kategorien inneholder totalt fire funn. Under hvert funn vil det være en liten boks som kort og presist beskriver funnet.

Funn 1: Tilfeller av negative vridningseffekter

Informantene forteller at måltallene i bonusordningene ikke styrer prioriteringene i arbeidshverdagen. Noen av informantene tror imidlertid at prosjektbonusen i noen tilfeller kan føre til negative vridningseffekter, der ansatte foretar beslutninger som gagnar prosjektet, men ikke selskapet som helhet.

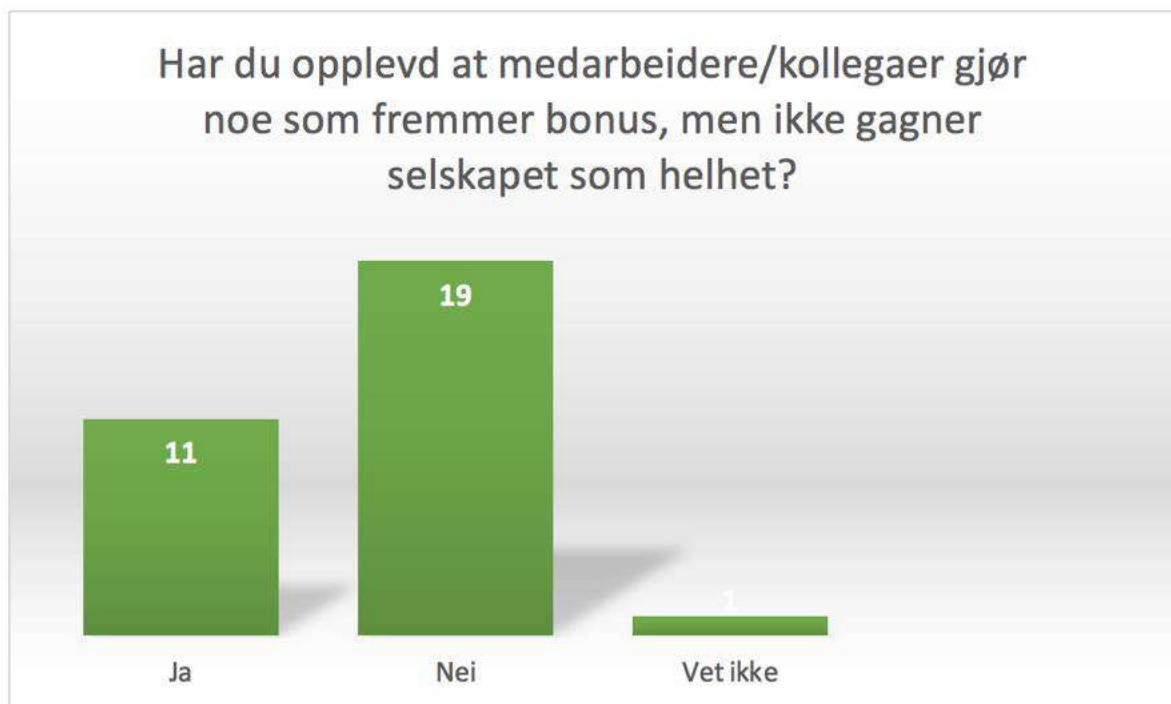
Slik bonusordningene er utformet er den noe robust mot vridningseffekter. Som diskutert i delkapittel 3.2.4 innebærer vridningseffekter at den ansatte prioriterer arbeidsoppgaver som står i bonusavtalen, og vrir oppmerksomheten mot aktivitetene som måles. Bonusordningen inneholder som nevnt tidligere ingen individuelle mål og de finansielle måltallene er veldig overordnet og resultatbasert. For eksempel får en stabsansatt bonus basert på Skanska Norge sitt resultat eller regionens/forretningsområdets resultat. Det er ingen elementer i bonusordningen som tilsier at den ansatte skal vri oppmerksomheten mot spesifikke arbeidsoppgaver. Det samme gjelder bonusordningen for prosjektfunksjonærene.

Informantene forteller at måltallene i bonusordningen ikke styrer prioriteringene i arbeidshverdagen. Flere påpeker at de ikke tenker på bonusen i det daglige, og at fokuset er rettet mot å gjøre en god jobb. Noen av informantene mener imidlertid at når man arbeider mot å levere gode resultater, arbeider man indirekte mot målene i bonusordningene. Slik vi tolker det blir derfor effekten av prioriteringene mer indirekte.

«Prioriteringen blir i så fall veldig indirekte. For at prosjektet skal bli lønnsomt, søker man ofte optimalisering» (Prosjektmedarbeider)

«Målene er sammensatt og de henger godt sammen med mine arbeidsoppgaver. Jeg må jobbe med økonomi, og jeg skal jobbe med HMS og kvalitet. Det styrer derfor prioriteringene mine siden målene henger godt sammen med mine arbeidsoppgaver». (Prosjektleder)

Til tross for at flere påpeker at bonusen ikke styrer prioriteringene deres, avdekket vi noen negative vridningseffekter, spesielt på prosjekter. Dette er presentert i figur 6.6 nedenfor.



Figur 6.6: Andel informanter som har opplevd at bonusordningene medfører negative vridningseffekter blant medarbeidere (Egen fremstilling)

Figur 6.6 viser at 11 personer har opplevd tilfeller der bonusordningene har ført til negative vridningseffekter blant medarbeidere/kollegaer. 19 personer forteller at de ikke har opplevd det, mens en person sier “vet ikke”.

Som vi ser fra figuren har flertallet ikke opplevd dette, men noen av informantene forteller at de har opplevd eller hørt rykter om tilfeller hvor dette kan ha skjedd. De gir uttrykk for at det er særlig i prosjekter dette kan forekomme. Årsaken skyldes i stor grad at man ønsker å fremstille prosjektet med best mulig økonomisk resultat. De påpeker at bonusen både kan være en direkte eller indirekte konsekvens, da måltallene i prosjektbonusen henger tett sammen med økonomien i prosjektet.

«Jeg tviler på at de har bonus som direkte motivasjon, men det er en del suboptimalisering i prosjekter for å få bedre resultat. Dette gagnar kanskje ikke Skanska som helhet» (Prosjektmedarbeider)

Det er tilfeller hvor kostnader har blitt skjøvet over på andre prosjekter. For eksempel at anleggsmaskiner ikke har blitt reparert før de blir sendt over til et annet anlegg. Det er relativt billig å reparere maskinene, men hvis man arbeider mot bonus ønsker man muligens å kvitte seg med maskinene til minst mulig kostnad. Et slikt tilfelle ser bra ut på papiret sentralt, men kan være direkte ødeleggende for det neste prosjektet som skal bruke maskinene. Noen påpeker at det er tilfeller hvor det har blitt valgt lettvinde løsninger. Løsningene blir valgt for å bedre det økonomiske resultatet i prosjektet. Disse lettvinde løsningene kan imidlertid føre til kvalitetsavvik, og store opprydningskostnader i ettertid.

«Et eksempel kan være at man aksepterer en lettvinde løsning på et prosjekt for å bruke mindre penger. I ettertid må man kanskje bruke vanvittig med penger for å rette opp feil og mangler ... Jeg vil nok tro at mange noen ganger velger lettvinde løsninger for å bli ferdig og komme i mål. Dette gagnar prosjektet, men ikke Skanska som helhet» (Prosjektleder)

Funn 2: Svak rekrutteringseffekt

Bonusordningene har en svak rekrutteringseffekt. De fleste ønsket å jobbe i Skanska Norge på grunn av selskapets karriere- og utviklingsmuligheter, samt gode rykte.

Vi ønsket å kartlegge om bonusordningene i Skanska Norge hadde en god rekrutteringseffekt, da formålet med bonus er at det skal bidra til å rekruttere dyktige medarbeidere. Ifølge informantene var ikke bonusordningene en viktig grunn til at de søkte jobb i Skanska Norge. Flere av informantene forteller at de har arbeidet i andre selskaper før de begynte hos Skanska Norge. Noen har derfor kunnskap og kjennskap til andre bonus- og lønnsordninger. Basert på deres uttalelser sitter vi igjen med et inntrykk av at andre bedrifter i bransjen muligens er bedre på lønn og bonus.

«Bonusordningen var ikke under min radar da jeg søkte jobb» (Produksjonsleder)

«Skanska er ikke ledende på lønn. De er midt på treet sammenlignet med andre bedrifter i bransjen» (Prosjektmedarbeider)

«Hvis jeg hadde basert valget kun på det økonomiske, hadde ikke Skanska vært det foretrukne selskapet» (Prosjektleder)

Basert på våre oppfattelser har bonusordningene i Skanska Norge en svak rekrutteringseffekt. Vi finner at flertallet av informantene søkte jobb hos virksomheten på grunn av deres karriere- og utviklingsmuligheter. Selskapet er stort, og det finnes mange muligheter. Vi legger merke til at noen av informantene ikke har høyere utdanning. Noen av dem har fagbrev, samt teknisk fagskole og/eller mesterbrev. Tidligere har de tilhørt stillingsbeskrivelsen fagarbeider, men i dag arbeider flere av disse som produksjonsledere eller prosjektledere. Dette indikerer at ansatte har gode utviklingsmuligheter uavhengig av utdanning.

«Du kan for eksempel få større og mer komplekse prosjekter og man kan byttet rolle. For eksempel når jeg ønsket meg over i prosjektering så var ikke det noe problem» (Prosjektmedarbeider)

«Bonusordningen var ikke tungt vektlagt når jeg søkte jobb hos Skanska. Det som hadde betydning for meg var karrieremulighetene» (Prosjektleder)

Selskapets rykte og gode arbeidsbetingelser, samt bekjenskaper i bedriften, er andre faktorer som påvirket dem til å søke jobb i Skanska Norge.

«Jeg hadde hørt veldig mye bra om selskapet og jeg kjente mange som jobbet her fra før av» (Prosjektleder)

«Jeg tok jobben i Skanska fordi det er et stort og seriøst selskap» (Stabsansatt)

Funn 3: Svak lojalitetseffekt

Vi finner at bonusordningene har en relativt liten betydning for at ansatte blir værende i Skanska Norge. Karriere, utviklingsmuligheter, samt arbeidsmiljø, er hovedgrunnene til at de blir i selskapet.

Vi ønsket å avdekke hvilke faktorer som var viktige for at informantene ble værende i Skanska Norge. Flere av informantene forteller at karrieremuligheter er den viktigste grunnen til at de blir i virksomheten. Vi erfarer at bonusordningene har en veldig liten betydning for at de fortsetter i bedriften. Videre finner vi at lønnsnivået har en noe større betydning enn bonusordningen. Som vi diskuterte i funn 2 «svak rekrutteringseffekt», er det fortsatt mange som trekker frem at lønnsnivået og bonusene er gunstigere i andre bedrifter.

«Karrieremuligheter er en stor faktor. Lønnen og bonusen har ikke noe stor betydning, da jeg kunne ha tjent mer hos en konkurrerende virksomhet» (Stabsansatt)

«Sammenligner man med markedet for øvrig så kan man bytte jobb og få 100 000 mer, men spørsmålet er om dette lønner seg langsiktig. Spesielt hvis man tenker i forhold til karriere- og utviklingsmulighetene i Skanska. Skanska er utrolig gode på å skolere ansatte, og de er villige til å satse på ansatte». (Prosjektmedarbeider)

Det er karriere- og utviklingsmulighetene som i størst grad trekkes frem, i tillegg til arbeidsmiljø. Dette kan muligens skyldes det vi diskuterte under kapittel 7.1 vedrørende hvor ofte bonusutbetalingene forekommer, samt variasjonen i summen som blir utbetalt. Det er ikke alle som har opplevd å få bonus, og det er mange som ikke har fått bonus de siste årene. Hvis bonusordningen var en viktig faktor for å bli værende, kan det tenkes at mange av disse ville sett etter arbeid i andre bedrifter. Her må vi understreke at vi ikke har informasjon om hvor ofte ansatte slutter, og hvor lenge de i snitt jobber i Skanska Norge.

*«Karrieremuligheter og lønnsnivå har betydning, men ikke bonusordning»
(Prosjektleder)*

*«Bonusordningen har ingenting med at jeg blir værende i selskapet»
(Stabsansatt)*

Noen av informantene uttrykker at bonusordningen har fått litt større betydning. Dette begrunnes med at de har fått bonus og at utbetalingene til tider er veldig store. Vi legger merke til at flere av de unge informantene svarer at det har betydning. Dette er informanter som er relativt nyutdannet.

«Ja, fordi vil til tider får en veldig god bonus» (Stabsansatt)

«Det ville vært negativt for meg hvis de for eksempel hadde redusert eller fjernet den» (Produksjonsleder)

«Litt, siden bonusen har gjort seg gjeldende» (Prosjektmedarbeider)

Funn 4: Tvetydig motivasjonseffekt

Det er tvetydig om bonusordningene påvirker motivasjonen til ansatte. Flertallet påpeker at motivasjonen er uavhengig av om de får bonus eller ikke. De færreste ønsker imidlertid å fjerne bonusordningene, og hevder at det er viktig med en “gulrot”.

Flertallet uttrykker at karrieremuligheter og arbeidsmiljø har størst betydning for motivasjonen. Det er mer tvetydig om bonus er en viktig motivasjonsfaktor for informantene. Når vi spurte om karrieremuligheter, lønnsnivå og bonus var viktig for deres motivasjon, uttrykte mange at de ikke motiveres av lønn og bonus.

«Ja, karrieremuligheter er viktig. Bonusordningen er som den er, kun en prosetsats» (Stabsansatt)

«Karrieremuligheter, men ikke lønn og bonus» (Stabsansatt)

Informantene påpeker videre at innsatsen er lik uavhengig om de får bonus eller ikke. Det kan virke som at bonusen ikke har noen betydning for motivasjon til de ansatte. Dette er veldig interessant i forhold til det vi har skrevet under kapittel 6.4. Der vi finner at omtrent ingen ønsker å fjerne bonusordningene. Til tross for at flere uttrykker at bonus ikke er en viktig motivasjonsfaktor, finner vi at mange er positive til at virksomheten har bonusordninger. Flere av informantene sier at bonus er en “gulrot”, og at de liker “gulrøtter”. Når man har fastlønn, er det viktig at man har noe å strekke seg etter. Dersom man klarer å levere bedre enn forventet, er det positivt å få en ekstra betaling.

Vi legger merke til at prosjektfunksjonærene opplever bonus som motiverende på prosjekter hvor man ser at det er bonusmuligheter. I slike tilfeller kan bonusen brukes som en gulrot for å få ansatte til å yte det lille ekstra. Likevel påpeker flere av prosjektfunksjonærene at bonusen ofte oppleves som uoppnåelig, som på dårlige kalkulerte prosjekter. I slike tilfeller glemmes bonusen, og den fungerer ikke lenger som en motivasjonsfaktor. Flertallet påpeker allikevel at prosjekter som har dårlige forutsetninger for bonus ikke er ødeleggende for motivasjon.

«Det har aldri påvirket min motivasjon. Jeg prøver å levere uansett» (Produksjonsleder)

«Motivasjonen min påvirkes ikke av at jeg havner på et dårlig prosjekt eller ikke. Jeg ønsker å gjøre en god jobb uansett» (Prosjektleder)

«Bonusen skjer veldig sjeldent på de store prosjektene, så det er ikke den som ene og alene styrer engasjementet ditt» (Prosjektmedarbeider)

Noen av prosjektfunksjonærene forteller imidlertid at det kan være direkte ødeleggende for motivasjonen å havne på et prosjekt med dårlige forutsetninger. Vi legger merke til at noen av disse har arbeidet for Skanska Norge i få år og/eller har blitt satt på prosjekter med gode bonusmuligheter. Noen av disse informantene forteller videre at de i stor grad motiveres av økonomi. De påpeker at hvis man legger ned mye innsats for å forhindre store tap eller snur prosjektet fra tap til pluss, ville det vært lite motiverende å ikke få bonus.

«Hvis du ligger an til et tap på 20 millioner, men du klarer å begrense tapet til 5 eller 10, så er det ganske mye penger for Skanska. Det er i tillegg veldig hardt å jobbe på prosjekter som går dårlig. Jeg vet ikke hvordan jeg hadde taklet å få beskjed om at jeg skulle jobbe på et prosjekt i tre år der det ikke var bonusmuligheter. Det hadde ikke motivert meg» (Prosjektleder)

«Vi gikk på en smell med interne kostnader som gikk på en del sentrale ting. Nedturen min var ganske stor, da vi mistet en stor andel av bonuspotten på grunn av dette. Det var ikke noe positivt for motivasjonen sin del» (Prosjektleder)

6.3 Prosjektbonus

I denne kategorien vil vi synliggjøre funn direkte relatert til prosjektbonusen, herunder innslagspunktet for prosjektbonus, tidspunkt for bonusutbetaling, skille mellom fagarbeidere og prosjektfunksjonærer, samt om prosjektbonusen fører til lønnsomme prosjekter. Kategorien inneholder totalt fire funn. Under hvert funn vil det være en liten boks som kort og presist beskriver funnet.

Funn 1: Justere innslagspunktet

Prosjektene som har dårligere forutsetninger grunnet feil/dårlige kalkyler, krever ofte mest innsats. Flere hevder at innslagspunktet, eller det kalkulerte prosjektbidraget, er satt urealistisk høyt. Vi finner at mange er misfornøyd med at innslagspunktet er låst og samtlige uttrykker at innslagspunktet bør justeres i forhold til prosjektets forutsetninger.

Prosjektfunksjonærene kan motta bonus dersom prosjektet leverer et resultat som er likt eller høyere enn kalkulert prosjektbidrag. Informantene kaller dette som diskutert tidligere for innslagspunktet. Vi legger merke til at når prosjektfunksjonærene skal beskrive hva som er negativt med dagens bonusordning, referer samtlige til innslagspunktet. Flere påpeker at innslagspunktet ofte er for høyt i forhold til prosjektets forutsetninger. Det kan skyldes at konkurransen er tøffere i noen regioner. Da velger man ofte å kutte kostnader for å vinne kontrakter. Disse kostnadskuttene i kalkylen er sjeldent realistiske i praksis, noe som fører til at kostnadene øker, men kalkulert prosjektbidrag er likt. Noen prosjekter kan også ifølge informantene være feil kalkulert. Informantene hevder at man allerede i oppstartsfasen av et prosjekt kan se om det er mulig å oppnå bonus eller ikke. På prosjekter som er dårlig kalkulert, vil det ofte være umulig å nå innslagspunktet uavhengig av innsatsnivået. Dette oppleves som urettferdig siden det ofte er tilfeldig om prosjektet har dårlige eller gode forutsetninger.

«Noen tar over et prosjekt som er godt kalkulert og gjennomarbeidet, og har derfor mye bedre forutsetninger for å få bonus. Mens andre tar over prosjekter der man gjerne har slått av x antall millioner for å få jobben» (Prosjektleder)

«Det er litt tilfeldig hvordan kalkulasjonen har vært i forkant ... Det er flere prosjekter som er dødsdømte for de egentlig har begynt» (Stabsansatt)

«Den er litt urettferdig. Du bestemmer ikke selv hvilket prosjekt du får. Du kan få et prosjekt med en dårlig kontrakt eller som er dårlig kalkulert, noe som gjør at du har et dårligere utgangspunkt. Mens andre kan få et prosjekt som er veldig bra kalkulert, slik at de har stor sjans til å få bonus» (Prosjektleder)

Videre påpeker flere at det er negativt at dette innslagspunktet eller målsatte prosjektbidraget er låst. Flere mener at innslagspunktet burde justeres i forhold til prosjektets forutsetninger. Det kalkulerte prosjektbidraget (innslagspunktet) settes som nevnt tidligere av ledelsen i forkant av prosjektet, men det blir ikke forandret dersom man oppdager at prosjektet er feil kalkulert.

Som vi diskuterte i kapittel 6.1, er det en svak sammenheng mellom innsats og bonusutbetaling. Ifølge mange av informantene er det ofte på prosjekter med dårlige forutsetninger man må yte mest, mens prosjekter med et gunstig utgangspunkt ikke nødvendigvis krever like mye innsats. Det vil si at man ikke trenger å legge ned like mye arbeidstimer, men samtidig få bonus. Dersom man hadde justert innslagspunktet ville flere

av prosjektfunksjonærene på prosjekter med dårlige forutsetninger, fått noe igjen for innsatsen som legges ned. Skanska Norge vil for eksempel være tjent med at man løfter et prosjekt fra fem prosent fortjeneste til åtte prosent, eller at man snur et tapsprosjekt til pluss.

«Innslagspunktet er satt litt urealistisk høyt» (Prosjektleder)

«Jeg synes innslagspunktet er for høyt. Vi har for eksempel et bonusinnslag på 10 prosent, men vi har ikke sjans til å klare mer enn 8 prosent. Vi jobber som tullinger for å klare 8 prosent, men får ikke noe igjen for det» (Produksjonsleder)

«Det er like viktig for Skanska at man løfter prosjektet fra 5 til 10 prosent, som de som løfter prosjektet fra 10 til 15 prosent» (Prosjektleder)

Funn 2: Foretrekker utbetaling ved prosjektlukking

Informantene foretrekker at den potensielle prosjektbonusen ikke utbetales før prosjektet er lukket. Dette begrunnes med at det er vanskelig å vite hva resultatet og kostnadene blir før prosjektet er lukket, samt det kan bidra til å forhindre lettvinne løsninger.

Prosjektbonus utbetales ikke før prosjektet er lukket. Som diskutert i kapittel 6.4 er det flere krav som må være tilfredsstillt før et prosjekt er lukket. Prosjektet skal være overlevert til byggherren og sluttbefaringen skal være gjennomført. Bonusberegningen kan heller ikke gjennomføres før alle inntekts- og utgiftsposter er godkjent og bokført. Videre skal alt av etter-og garantiarbeid være hensyntatt. Det skal også settes av et beløp i sluttprognosen til alle kjente forhold som kan belaste prosjektet senere. I tillegg finnes det mange andre krav som vi har diskutert nærmere i kapittel 6.4.

Hovedpoenget er at det kan ta flere år før prosjektfunksjonærene får utbetalt en prosjektbonus. Vi finner at flertallet av informantene foretrekker at bonusen ikke utbetales før prosjektet er lukket. En av grunnene skyldes vridningseffektene vi diskuterte i kapittel 6.2. Her presenterte vi at det finnes tilfeller hvor ansatte har valgt lettvinne løsninger, som har ført til kvalitetsavvik og opprydningsarbeid i ettertid. Informantene trekker frem at man har bedre oversikt og kontroll over kostnadene når man utbetaler bonusen ved prosjektlukking. Det at det finnes flere krav kan forhindre at prosjektfunksjonærer velger lettvinne løsninger. Slik systemet er utformet i dag, belønner det at ansatte på prosjektene fokuserer på kvalitet.

«Tidligere har det vært eksempler på at prosjekter har fått til et langt bedre resultat enn prognostisert. I ettertid har det vist seg at vesentlige ting ikke har blitt inkludert, noe som gjør at totalkostnaden blir langt høyere enn den opprinnelige. Systemet i dag belønner den litt mer gjennomtenkte kvaliteten» (Prosjektleder)

«Jeg synes det er helt greit at man får utbetalingen etter at prosjektet er lukket. Hvis ikke åpner man opp for triksing/spekulasjon, for å få høyest mulig utbetaling» (Prosjektleder)

Videre påpeker flere av informantene at det er vanskelig å utbetale prosjektbonus før prosjektet er lukket grunnet tidshorizonten til prosjektene. Det er vanskelig å vite hvordan resultatet blir før prosjektet er ferdig. Vi vet også at informantene har mulighet til å få en årlig regionsbonus. Dette kan forklare hvorfor flere er fornøyd med at prosjektbonusen utbetales etter at prosjektet er lukket.

Vi finner at de aller fleste er fornøyd med at prosjektbonusen ikke utbetales før prosjektet er lukket. Det er kun tre informanter som mener at det hadde vært bedre med mer jevnlig bonusutbetalinger på prosjektene. De forteller imidlertid at det er vanskelig å få til siden man ikke vet resultatet før prosjektet er lukket. Informantene påpeker likevel at bonusordningen muligens ville fått en bedre motivasjonseffekt hvis utbetalingene forekom oftere.

«Den kunne ha vært knyttet mot prosjektplanen. Vi har en prosjektplan som er delt inn i faser. Bonusen kunne ha vært knyttet opp mot disse fasene. Når man gikk ut fra en fase kunne det ha vært en avregning før man gikk inn i neste» (Prosjektleder)

«Det kan ta veldig lang tid før prosjektene blir lukket og da glemmer man det litt. Hvis man hadde fått mer jevnlig mens var i prosjektet så tror jeg det hadde vært en sterk motivasjonsfaktor» (Prosjektmedarbeider)

Funn 3: Skaper et skille mellom fagarbeidere og prosjektfunksjonærene

Vi finner at ansatte i stab/støtte er noe involvert i prosjektene, men de får ingen prosjektbonus. I tillegg, arbeider fagarbeiderne på prosjektene, men har akkordlønn i stedet for bonus. Akkordsystemet skaper et skille mellom fagarbeiderne og prosjektfunksjonærene.

Vi legger merke til at flere ansatte er involvert i prosjektene, men de tilhører ikke prosjektbonusen. Dette er ansatte som blant annet arbeider med å kalkulere og grovplanlegge

prosjektene. Disse rollene spiller en viktig rolle for prosjektets utgangspunkt. Vi spurte ikke direkte om dette i intervjuene, men noen av disse informantene påpekte at det føles urettferdig at de ikke skal ta del av prosjektbonusen. Disse informantene legger mye av premissene for prosjektet, men får ikke tatt del i prosjektbonus.

«Hvis jeg gjør en god jobb, som legger til rette for de som skal produsere og bygge, så har det egentlig ingen betydning for min bonus» (Stabsansatt)

«Det er ingen tilknytning mellom de prosjektene vi er involvert i og den bonusen vi får» (Stabsansatt)

I tillegg har man fagarbeiderne, som arbeider på prosjektene sammen med prosjektfunksjonærene. Fagarbeidene har ingen bonusordning, men en akkordlønn. Vi vil benytte et enkelt eksempel for å beskrive hvordan akkordordningen fungerer i Skanska Norge. Hvis man skal støpe et fundament forteller akkorden at her skal man bruke x antall timeverk per kvadratmeter/kubikk. Ut i fra det måles det hva de faktisk bruker i tid. Dersom de bruker kortere tid vil det gi en høyere akkordutbetaling. Akkorden har alltid en minstesats, slik at man aldri får null kroner i lønn. Kort oppsummert innebærer akkordordningen at man få høyere lønn hvis man produsere raskere enn fastsatt tidsbruk.

Det påpekes at det er paradoks i selskapet at fagarbeiderne har prestasjonsbasert utslag på lønnen, mens funksjonærene ikke har det. En av informantene påpeker videre at flere er negative til akkordsystemet til fagarbeiderne. Akkordsystemet skaper et skille mellom fagarbeiderne og prosjektfunksjonærene.

«Akkordsystemet er ikke forent mot prosjektmålet og det blir en veldig «vi og de» kultur på grunn av forskjellige lønnssystemer» (Prosjektleder)

Tidligere har Skanska Norge forsøkt å fjerne akkordordningen, og heller inkludere fagarbeiderne i bonusavtalen til prosjektfunksjonærene. Dette ønsket ikke fagarbeiderne av flere grunner. De kan kun påvirke sitt fag, for eksempel betong. På et prosjekt er mange fagområder involvert, som elektrikere, rørleggere og blikkenslagere. Fagarbeiderne på betong har ikke styring på hvordan det går med de andre fagene. En prosjektbonus vil derfor være mer usikker for dem sammenlignet med en akkordordning. I tillegg får man utbetalt akkorden kvartalsvis, mens en prosjektbonus blir muligens utbetalt om tre år.

Funn 4: Uklart om det fører til lønnsomme prosjekter

Det er uklart om prosjektbonusen fører til mer lønnsomme prosjekter. Dette skyldes at flere har en tilbakelent holdning til bonus, og bonusen har således liten motivasjonseffekt for disse. I tilfeller der bonusen er innenfor rekkevidde, kan det bidra til at ansatte yter det lille ekstra for å “løfte” prosjektet enda mer.

Flertallet av prosjektfunksjonærene hevder at bonusordningen ikke fører til mer lønnsomme prosjekter. Flere påpeker at bonusen på prosjektene ikke forekommer så ofte. Vi har et inntrykk av at ansatte glemmer bonusen. Hvis bonusen glemmes, vil den ha en dårlig motivasjonseffekt. Flertallet av informantene forteller under kapittel 7.2 at de ikke motiveres av bonusen. Det kommer frem at de legger ned mye innsats uavhengig av om en bonus er innenfor rekkevidde eller ikke.

*«Jeg har på følelsen av at alle, uavhengig om de jobber i Bergen eller rundt om i Norge, gjør en god jobb uavhengig av bonus. Bonusen blir stående litt sidestilt, og den har ikke noen særlig motivasjonseffekt. Hadde vi hatt den effekten, så hadde kunne den kanskje ha ført til mer lønnsomme prosjekter»
(Produksjonsleder)*

*«Nei, ikke fra mitt ståsted. Hvis man skal ha et avtaleverk som stimulerer så må funksjonærene som jobber i prosjektene, snakke positivt om ordningen i alle ledd. Det må bli noe folk virkelig har lyst å oppnå, og i dag er det så langt mellom prosjektene der man faktisk oppnår det. Når man først oppnår det så er utslaget så lavt at det fungerer ikke helt etter intensjonen»
(Prosjektleder)*

*«Hvis man har mulighet til å få bonus, er det kanskje ekstra motiverende for enkelte å gi det lille ekstra. Jeg tror at mange tenker som, at de er mer opptatt av at Skanska fortsatt skal være en sterk bedrift, at de er villige til å stå på for firmaet og sikre sin egen arbeidsplass. At vi får et prosjekt hvor det er vanskelig å få bonusutbetaling er mindre viktig, man må bare gjøre det beste ut av det»
(Prosjektleder)*

Andre hevder at bonusen kan bidra til mer lønnsomme prosjekter der en potensiell prosjektbonus er innenfor rekkevidde. I slike situasjoner påpekes det at bonusen kan bidra til at folk yter det lille ekstra. Dette krever imidlertid at det er en bevisstgjøring rundt bonusen på prosjektene og at ansatte er opptatt av det.

I hvilken grad prosjektbonusen fører til mer lønnsomme prosjekter er imidlertid et vanskelig spørsmål å besvare. Hvis selskapet har betalt ut over 50 millioner kroner i prosjektbonus, har

de da tjent over 50 millioner som følge av prosjektbonusen? Det er vanskelig å gi et konkret svar, men det er noe tvilsomt. Det er derfor viktig å understreke at bonusordningen skal ha andre effekter som ikke kan måles i kroner og ører. For eksempel engasjement når den er innenfor rekkevidde, som kan føre til at prosjektet leverer en noe høyere fortjeneste.

6.4 Standardisert kompensasjonsordning

Skanska AB ønsker, som diskutert i kapittel 5.4, å innføre en felles og standardisert kompensasjonsordning for alle forretningsenheter og ansatte. I henhold til ordningen skal bonusen avvikles for ansatte på nivå 1. Videre frarådes det at man benytter bonus på nivå 2. I stedet for bonus skal de ansatte bli kompensert gjennom en høyere fastlønn.

På bakgrunn av dette ønsket vi å kartlegge hva informantene mente om å fjerne bonusordningene på nivå 1 og nivå 2 sett fra et eierperspektiv. I denne kategorien vil det derfor presenteres to funn. Henholdsvis at ansatte ikke ønsker å fjerne bonusen, og at de ønsker å endre bonusordningene.

Funn 1: Beholde bonusordningene

Ingen ønsker å fjerne bonusordningene til tross for at flertallet påstår at de ikke motiveres av bonus. I denne sammenhengen trekkes det frem at bonus er viktig for å få ansatte til å yte det lille ekstra, og at Skanska Norge kan miste dyktige ansatte hvis den ble fjernet. Personlig foretrekker flere av informantene høyere fastlønn, men som eier ville de beholdt bonusen. Det er større risiko forbundet med å øke fastlønnen, og det påpekes at dette er dyrere enn bonus.

Når vi skulle kartlegge om informantene ville fjerne bonusordningen, presiserte vi at de skulle besvare spørsmålet fra et eierperspektiv. Hensikten var at de skulle vurdere hva som er lønnsomt for eierne av selskapet, og ikke trekke inn egne personlige meninger. Flertallet av informantene, totalt 25 personer, uttrykker at det vil være lite gunstig for eierne av selskapet å fjerne bonusordningen. Tre av informantene ønsker å fjerne bonusordningen, mens tre personer er usikker/vet ikke.



Figur 6.7: Andel informanter som ønsker å beholde eller fjerne bonusordningene (Egen fremstilling)

**Sett fra et eierperspektiv*

Det er flere grunner til at informantene mener at det vil være en dårlig løsning å fjerne bonusordningen. Hvis Skanska Norge skal fremme en prestasjonskultur, hevder flertallet at det er viktig med en form for bonusordning. Videre påpekes det at bonusen er en viktig gulrot for ansatte. Bonusen virker motiverende på mange ansatte, og den bidrar til at enkelte yter det lille ekstra. Dersom bonusordningen hadde blitt fjernet, ville dette ha vært ødeleggende for motivasjonen til mange ansatte. Dette er interessant i forhold til at flere informanter i kapittel 6.2 hevder at bonusen har en liten motivasjonseffekt. Vi får et inntrykk av at bonusen er viktigere for informantene enn hva de gav uttrykk for i starten av intervjuene.

«Vi skal være en prestasjonskultur, og vi skal ha lyst til å levere. Hvis bonusen kan bidra til at enkelte blir mer motiverte, er det viktige å beholde den» (Prosjektleder)

«Bonusordningen er for mange en veldig motiverende faktor. Det kunne gått utover prestasjonene til firmaet, så jeg tror ikke man burde fjernet den» (Stabsansatt)

«Jeg vet ikke helt hvilken gevinst det skal gi å fjerne den? ... Vil det skape bedre motivasjon? Bedre prosjekt? Sikrere lønnsomhet? Også tenker jeg at bonusen er satt slik at hvis den slår inn, så tjener prosjektene penger, som igjen betyr at Skanska tjener på det. Det er med andre ord ikke en ren utgift for konsernet. Jeg tror at hvis den fjernes vil det skape en del misnøye og demotiverte medarbeidere enn det eventuelt vil spare Skanska for penger» (Prosjektleder)

Videre finner vi at det ville vært et dårlig strategisk trekk å fjerne bonusordningen sett i forhold til at konkurrentene har bonus. Hvis bonusordningen fjernes vil det være ødeleggende siden selskapet hadde blitt mindre attraktivt sammenlignet med konkurrentene. Videre trekker informantene frem at man kan risikere å miste dyktige ansatte til konkurrerende bedrifter dersom bonusordningen fjernes.

«Det tror jeg ville vært ødeleggende. Hvis man ser på konkurrentene som for eksempel AF Gruppen, må man ha en bonusordning for å skape den prestasjonskulturen man ønsker» (Prosjektmedarbeider)

«Hvis man skal være mest attraktiv sett opp mot konkurrentene, ville det sett rart ut å ikke ha bonus» (Prosjektleder)

«Da tror jeg det er mange som går over til andre bedrifter» (Stabsansatt)

Under intervjuene forteller flere av informantene at de ikke får overtidsbetaling. Det er derfor viktig å beholde bonusordningen for å kompensere for dette. Dersom bonusordningen fjernes, vil ikke den ekstra innsatsen som legges ned bli belønnet. Videre påpeker flere at dersom eierne skulle fjernet bonusen, måtte den i så fall ha blitt erstattet med noe annet. Vi spurte derfor om informantene hadde foretrukket høyere fastlønn. Mange uttrykker at høyere fastlønn er mer stabilt og forutsigbart enn bonus, samtidig som det har andre fordeler knyttet til pensjon. Flere påpeker imidlertid at de liker bonus, da det er en fin måte å motivere ansatte på. Noen av informantene trekker også frem at for eierne av selskapet vil det være dyrere å øke grunnlønnen til de ansatte. Bonus vil også være mindre risikabelt for eierne, da de slipper å betale ut bonus hvis lønnsomheten er lav.

«Personlig foretrekker jeg en høyere grunnlønn, det er mer forutsigbart. Men, jeg tror lønnsomheten til virksomheten vil være høyere med bonus» (Prosjektleder)

«Ja, jeg ville hatt en høyere fastlønn i stedet for bonus, men jeg ville ikke gjort det som eier» (Prosjektmedarbeider)

«Jeg tror ikke det hadde vært veldig smart å fjerne bonusen. Da måtte man ha hevet grunnlønnen, og det tror jeg ville blitt en dyrere løsning for eierne av Skanska» (Prosjektleder)

Funn 2: Endre bonusordningene

Vi finner at flertallet ønsker å endre bonusordningene i stedet for at de blir fjernet. I tillegg kommer det frem at bonusordningene bør skreddersys enda mer.

Da vi spurte om bonusen burde fjernes, uttrykte samtlige at bonusen burde endres i stedet for at den blir fjernet. Flere av informantene er misfornøyde med dagens bonusordninger. Den oppleves som urettferdig, og at det er en svak sammenheng mellom innsats og bonusutbetaling. Vi spurte derfor informantene hva de ønsket å endre. Prosjektfunksjonærene uttrykker i stor grad at prosjektbonusen i større grad bør tilpasses prosjektets forutsetninger/utgangspunkt. Slik ordningen er i dag, er bonusen uoppnåelig dersom man havner på et dårlig prosjekt.

«Den bonusordningen som er i dag er veldig generell og den gagnar en viss type prosjekter. Det burde kanskje ha vært en bonusordning som er litt mer fleksibel, slik at den kan være relevant for alle prosjekter. For eksempel at man definerer mål når man har kommet i gang med prosjektet, og har fått oversikt over hvordan prosjektet egentlig er» (Prosjektmedarbeider)

«Jeg syns innslagspunktet for bonus kan være litt mer prosjektavhengig. Hvis man har vunnet en jobb og ikke har de beste forutsetningene, så bør en prosjektorganisasjon som investerer mye tid og ressurser få noe igjen for det. Jeg mener derfor at innslagspunktet bør være lavere». (Prosjektleder)

Skanska AB ønsker å innføre mer standardiserte bonusordninger. Vi spurte derfor om informantene foretrekker skreddersyde ordninger eller standardisering. Flere av informantene uttrykker at det er gunstig at bonusordningene er ulike, da selskapet består av mange forskjellige avdelinger, noe som krever tilpasning. Det påpekes at dersom den ikke tilpasses, vil det være vanskelig å se hvordan man skal kunne påvirke bonusutfallet. Flere forteller videre at bonusordningene burde vært enda mer skreddersyde enn de er i dag. For eksempel at prosjektbonusen ble spisset mot det prosjektet man holder på med. Noen få uttrykker imidlertid at det kunne vært fordelaktig med en generell bonusordning for alle. Dette kunne bidratt til at skjevhetene blant dem som får og ikke får bonus ble borte.

«Jeg er positiv til en felles bonusordning. Jeg vet at noen avdelinger får bonus, mens andre får ingenting. Det kan nok føles litt urettferdig» (Stabsansatt)

«Jeg er nok litt tilhenger av at det skal være likt, altså en felles bonusordning» (Produksjonsleder)

De som ønsker en mer felles bonusordning forteller at dette kunne ført til bedre samarbeid mellom prosjektfunksjonærene, og de som arbeider i stab/støtte, samt mellom prosjektene internt i en region. Ifølge disse informantene kunne dette ha bidratt til at alle tenkte mer på fellesskapet.

“Det kunne bidratt til at alle tenkte mer helhetlig, noe jeg tror ville ha løftet Skanska” (Prosjektleder)

6.5 Oppsummering

I det følgende delkapittelet vil vi oppsummere studiens hovedfunn. Vi finner flere positive og negative sider ved dagens bonusordninger som vi vil diskutere videre i kapittel 7. For det første samsvarer utformingen med organiseringen av arbeidet, som er teambasert. For det andre indikerer våre funn at ansatte synes det er positivt at bedriften opererer med bonusordninger. Ordningene kan fungere som en gulrot. Det vil si at bedriftens ansatte yter det lille ekstra. For det tredje viser funnene at det er positivt at prosjektbonusen ikke utbetales før prosjektet er lukket. Dette skyldes at det vanskelig å vurdere den totale verdiskapningen før prosjektet er ferdig, samtidig som det kan forhindre at prosjektfunksjonærene velger lettvinte løsninger

Våre funn indikerer at den største utfordringen med dagens prosjektbonus er innslagspunktet for å få utløst en bonus. Mange prosjekter kan være feil kalkulert. Dette har innvirkning på ansattes prosjektbonus, da man kun kan få bonus dersom prosjektets fortjeneste er lik eller høyere kalkulert prosjektbidrag. Vi finner at innslagspunktet ikke justeres selv om prosjektet er feil kalkulert. Prosjekter med dårlige forutsetninger krever følgelig mer innsats, og det er ofte vanskeligere å nå innslagspunktet for bonus i slike prosjekter. Sett i sammenheng opplever prosjektfunksjonærene en svak kobling mellom innsats og belønning, og prosjektbonusen oppleves samtidig urettferdig. Videre indikerer funnene at bonusordningene er kompliserte. Dette skyldes utregningene og stadige endringer.

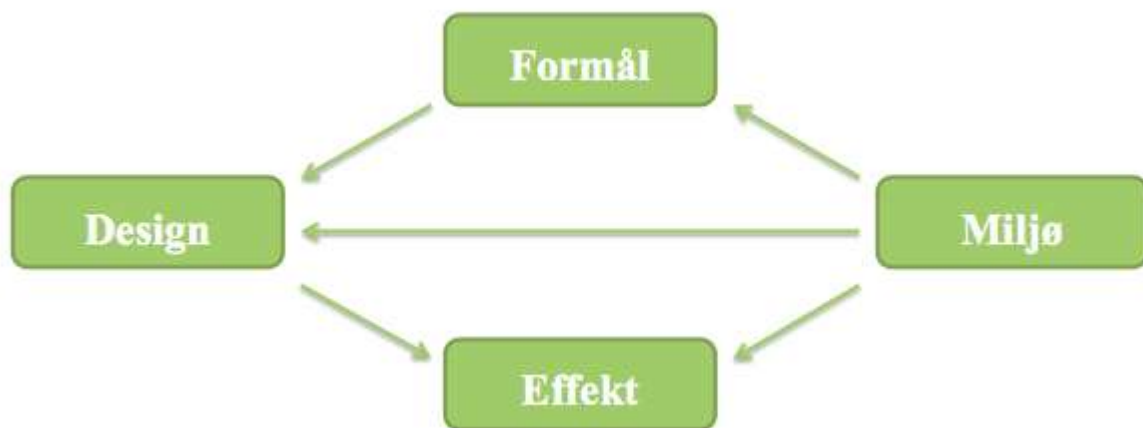
Til slutt indikerer funnene at kriteriene i bonusordningene ikke er styrende for ansattes prioriteringer i det daglige. Vi finner likevel at prosjektbonusen kan føre til negative vridningseffekter. Videre viser funnene at bonusordningene har en svak effekt for å tiltrekke

og beholde ansatte, og ansatte uttaler seg tvetydig om hvilken effekt bonusordningene har på motivasjon. Selskapets karrieremuligheter, rykte og arbeidsmiljø er derimot viktig.

7. Diskusjon

I denne delen av masterutredningen vil vi diskutere funnene vi presenterte i kapittel 6 opp mot teori og empiri presentert i kapittel 3 og 4. Formålet er å skape en forståelse av hvordan dagens bonusordninger i Skanska Norge virker på ansatte på nivå 1 og nivå 2.

Vi vil benytte Bragelien (2012) sitt rammeverk presentert i delkapittel 3.1.3 for å diskutere hvordan dagens bonusordninger virker på de ansatte på nivå 1 og nivå 2.



Figur 7.1: Rammeverk for å diskutere effekt av belønningsordninger (Bragelien, 2012, s. 50)

For å skape en god struktur i oppgaven, vil vi kategorisere diskusjonen i henhold til figur 7.1. I første del vil vi presentere formålet med bonusordningene. Deretter, i del to, vil vi diskutere hvorvidt miljøet i Skanska Norge er egnet for bruk av prestasjonsbasert lønn. I del tre vil vi diskutere hvor hensiktsmessig dagens bonusordninger er utformet med tanke på formålet og miljøet den er implementert i. Fjerde del vil koble momentene sammen og vi vil diskutere om dagens bonusordninger fremmer ønsket effekt. Underveis vil vi belyse hvilke konsekvenser Skanska AB sin standardiserte kompensasjonsordning vil ha for Skanska Norge. Totalt vil de fire delene besvare oppgavens problemstilling og underliggende forskningsspørsmål:

“Hvordan virker dagens bonusordninger på ansatte på nivå 1 og nivå 2?”

- *Hva er de positive og negative sidene ved dagens bonusordninger?*
- *Hvordan kan den eventuelt forbedres?*

7.1 Formål

Formålet er relevant når vi skal vurdere utformingen og effekten av en bonusordning (Bragelien, 2012). Vi vil derfor kort oppsummere dagens formål (jfr. 5.4) ettersom dette vil være relevant for videre diskusjon.

1) Motivere prosjekter til å gjennomføre økonomisk lønnsomme prosjekter, skape god kunde verdi og understøtte samarbeid i prosjektet (motivasjonseffekt og vridningseffekter)

2) Tiltrekke og beholde dyktige ansatte (sorteringseffekt)

3) Skape engasjement (indirekte effekt)

Skanska Norge ønsker for det første å motivere prosjektfunksjonærene til å gjennomføre økonomisk lønnsomme prosjekter, skape god kunde verdi og fremme samarbeid i prosjektet. Dette kan sees i sammenheng med at de ønsker å motivere ansatte til å jobbe hardere og vri oppmerksomheten mot det som er verdiskapende for bedriften (Bragelien, 2012). En annen grunn til at Skanska Norge har bonusordninger er for å tiltrekke og beholde dyktige ansatte. Dette nevnes av Bragelien (2012) som et typisk formål for hvorfor bedrifter innfører eller benytter seg av bonusordninger. I henhold til Bragelien (2012) kan også mer indirekte effekter for å påvirke ansattes verdier være en grunn til at bedrifter innfører bonusordninger. Vi finner at dette stemmer i henhold til Skanska Norge sitt formål om å skape andre positive effekter, som engasjement blant de ansatte.

7.2 Miljø

Vi vil benytte en lineær optimal incentivmodell presentert i 3.2.2 for å diskutere hvorvidt miljøet i Skanska Norge er egnet for bruk av prestasjonsbasert lønn. Hvor mye av lønnen

som bør være variabel avhenger av støy/usikkerhet, ansattes risikoaversjon, innsatsens betydning for resultatet og ansattes innsatselastisitet (Milgrom & Roberts, 1992).

I henhold til modellen vil høyere grad av måleusikkerhet tale for lavere variabel lønn (Milgrom & Roberts, 1992). Støy er vanligvis forhold man ikke kan forutse, og det ligger utenfor ansattes kontroll (Bragelien, 2009). I henhold til kapittel 5.1 er Skanska Norge utsatt for ekstern støy. Bygg- og anleggsbransjen er konjunkturutsatt på tross av relativ god omsetningsvekst de siste årene (Hugsted, 2014). I tillegg diskuterte vi under 5.1 at intens konkurranse, stigende råvarepriser og valutarisiko er tre av de største truslene for det internasjonale selskapet. Risikoen for ansatte øker når resultatet til bedriften påvirkes av støy (Milgrom & Roberts, 1992). Samtidig vil nytteverdien av incentivkontrakter være lavere for bedriften ettersom unøyaktige signaler forårsaket av støy gjør det vanskelig å vurdere innsatsen til den ansatte (Bragelien, 2009). Når måleusikkerheten øker, taler dette for *svakere insentiver*. Dette innebærer at ansatte i Skanska Norge alt annet likt burde hatt mindre bonus, dersom bonusen er resultatavhengig. Likevel anser vi ikke støyen som så betydelig at bonus ikke kan være egnet.

På en annen side foreligger det forhold som taler for *sterkere insentiver*. Dersom innsatsen til en ansatt har betydning for resultatet, indikerer dette at innsatsen har innvirkning på lønnsomheten til bedriften (Bragelien, 2009). Resultatet vil i noen grad påvirkes av konkurrenter, ledelsens beslutninger og andre tilfeldigheter. Likevel er vår vurdering at resultatet i størst grad påvirkes av ansattes innsats. Når resultatene fra innsatsen øker, taler dette for *sterkere insentiver* (Bragelien, 2009). På bakgrunn av innsatsens betydning, bør ansatte i Skanska Norge alt annet likt hatt økt bonus. Våre funn viser at særlig prosjektfunksjonærenes innsats har stor betydning for verdiskapningen i Skanska Norge. Det kommer frem at prosjektfunksjonærenes innsats er viktigere for resultatet enn stabsansatte sin innsats. Vår vurdering er derfor at sterkere insentiver, altså mer variabel lønn er bedre egnet for prosjektfunksjonærene enn stabsansatte.

Videre har ansattes innsatselastisitet betydning for optimal incentivstyrke (Bragelien, 2009). Dette sier noe om hvor effektiv incentivkontrakten er, og når ansattes innsats er mer elastisk indikerer dette at ansatte responderer på insentiver. Vi finner ingen elementer som taler for at ansatte responderer mer eller mindre på insentiver sammenlignet med andre arbeidstakere.

Vår vurdering er derfor at ansatte i Skanska Norge har en sammenlignbar innsatselastisitet sett opp mot ansatte i andre bedrifter.

Ansattes risikoaversjon sier noe om hvilken kompensasjon den ansatte krever for å bære risiko (Bragelien, 2009). Dersom risikoaversjonen øker, indikerer dette at den ansatte krever økt kompensasjon for å bære risiko. Et slikt tilfelle taler for svakere insentiver siden det blir dyrere å benytte variabel lønn. På den ene siden er det større risiko for arbeidsskader for ansatte i bygg- og anleggsbransjen sammenlignet med andre yrker. Dette vil imidlertid gjelde for prosjektfunksjonærene. Det kan derfor diskuteres om ytterligere risiko gjennom bonuslønn er egnet. På den andre siden vil ansatte i Skanska Norge være sikret en lang karriere i bedriften grunnet et solid og bærekraftig selskap. Ansatte i bedriften er derfor ikke utsatt for like stor risiko sammenlignet med ansatte i mindre og mer usikre selskap. Våre funn indikerer i tillegg at det er gode muligheter for karriereutvikling og forfremmelser i selskapet. Det er rimelig å anta at når ansatte forfremmes eller øker sitt ansvarsområde medfølger høyere grunnlønn. I den sammenheng antar vi at høyere grunnlønn medfører lavere risikoaversjon, altså risikoen gjennom bonuslønn avtar. Vår vurdering er at ansatte i Skanska Norge har en sammenlignbar risikoaversjon sett opp mot ansatte i andre bedrifter. Dette taler for at kostnaden ved å bruke variabel lønn ikke bør være uvanlig høy.

Noen prinsipal-agent teori modeller antar at den ansatte er *risikoavers*, mens bedriften er *risikonøytral* (Bragelien, 2009). Dette innebærer at bedriften typisk har bedre evne til å bære risiko sammenlignet med ansatte. Ansatte vil på sin side kreve kompensasjon for å bære risiko ettersom de foretrekker sikre fremfor usikre alternativer. I praksis er vår vurdering at bedriften ikke er risikonøytral, da bygg- og anleggsbransjen er konjunkturutsatt, samtidig som intens konkurranse, stigende råvarepriser og valutarisiko er en trussel for selskapet. Bruk av variabel lønn kan derfor være en måte for bedriften å dele risikoen med de ansatte på. Ved å bruke denne belønningsformen vil lønnskostnadene justeres etter bedriftens inntekter (Bragelien, 2018a). Dersom bedriften går dårligere økonomisk i perioder, deler bedriften risiko med ansatte ved at lønnskostnadene også går ned. I tillegg til at bonusordningen er innført for å motivere (direkte og indirekte), tiltrekke og beholde ansatte, anser vi bonus som egnet for å dele risiko mellom ansatt og bedrift. Dersom Skanska Norge implementerer den standardiserte kompensasjonsordningen vil risikokostnaden for bedriften øke ettersom dette innebærer å gi ansatte på nivå 1 og nivå 2 høyere fastlønn. Fastlønn vil

ikke justeres etter bedriftens inntekter. Lønnskostnadene vil derfor ikke justeres dersom bedriften i en lengre periode får et dårlig økonomisk resultat.

7.3 Design

For at en bedrift skal oppnå ønsket effekt av bonus må den utformes i tråd med formålet og miljøet den implementeres i (Bragelien & Kvaløy, 2014). Tidligere har vi diskutert bedriftens ønske om å fremme motivasjon (direkte og indirekte), tiltrekke og beholde ansatte ved bruk av bonuslønn. Videre fant vi at miljøet i Skanska Norge kan være egnet for prestasjonsbasert lønn. I det følgende vil vi diskutere hvor hensiktsmessig dagens bonus er utformet med tanke på formål og miljøfaktorer som organisering av arbeid og egenskaper ved arbeidsoppgavene.

Kollektiv bonusordning

Individuelle og kollektive utforminger har sine fordeler og ulemper (Bragelien & Kvaløy, 2014). Hvilken ordning man skal velge vil avhenge av virksomhetens formål og miljøet bonusordningen implementeres i. Organiseringen av arbeidet - teambasert eller individuelt - vil også være en avgjørende faktor. Dagens ordning måler og evaluerer prosjektfunksjonærer og stabsansatte på nivå 1 og nivå 2 på kollektive prestasjonsmål. Det er i stor grad sluttresultatet til prosjekter, forretningsområder, regioner eller konsernet som legges til grunn for bonusutbetalingen.

Våre funn viser at det er viktig med samarbeid innad og på tvers av prosjekter og avdelinger, da arbeidet i stor grad er teambasert. Slik vi oppfatter det avhenger ikke verdiskapningen av en enkeltpersons innsats. Fravær av samarbeid kan derfor være ødeleggende for resultatene til selskapet. Våre funn indikerer at de kollektive bonusordningene fremmer samarbeidsvilje og fellesskap *innad* på prosjekter og avdelinger. Dette samsvarer med økonomisk teori som sier at samarbeidet vil fungere bedre når bonusen baseres på gruppens resultater. Når man benytter kollektive bonusordninger, vil ansatte ha større insentiver til å samarbeide siden andres innsats påvirker deres bonus positivt. Denne positive effekten på gruppedynamikken betegnes som indirekte incentiveeffekter. I henhold til Kuvaas og Dysvik (2016) kan kollektive bonusordninger skape en fellesskapsfølelse, altså en "vi-følelse". Vi er positive til at Skanska Norge benytter kollektive bonusordninger, da samarbeid og fellesskap er viktig for resultatene. Slik som arbeidet er organisert kunne det vært ødeleggende for samarbeidet

innad på prosjekter og avdelinger hvis virksomheten hadde operert med individuelle bonusordninger, som kunne ha forhindret gruppeorientert atferd (Kaplan & Atkinson, 2014). Vi erfarer imidlertid at det er en utfordring med samarbeid på *tvers*, noe vi vil diskutere nærmere under "objektive måltall" senere i delkapittelet.

Som vi har diskutert kan de kollektive bonusordningene gi indirekte incentiveffekter som styrket samarbeid og fellesskapsfølelse. De kollektive bonusordningene til Skanska Norge på nivå 1 og nivå 2 inneholder som diskutert i funnene og kapittel 5.4 ingen individuelle måltall. I henhold til Kuvaas og Dysvik (2016) har bonus basert på individuelle resultater en sterkere direkte incentiveffekt enn kollektive bonusordninger. Hovedgrunnen til dette er at sammenhengen mellom egen prestasjon og belønning blir tydeligere. Slik som bonusordningene er utformet i dag, er de ansatte avhengige av prestasjonene til hele konsernet, forretningsområdet, regionen og prosjektet for å oppnå bonus. Faren ved å benytte kollektive bonusordninger er at ansatte ikke ser hvordan deres atferd påvirker belønningen (Kaplan & Atkinson, 2014).

Våre funn viser at ansatte i liten grad føler at de kan påvirke bonusen. Dette er spesielt gjeldende for regionbonusen for prosjektfunksjonærene og bonusen for stabsansatte. Ansatte opplever i liten grad at de har noen påvirkningskraft, da deres innsats kun blir en liten del av totalen. Slik vi forstår det er det vanskelig for dem å se en sammenheng mellom egen prestasjon og bonusutbetaling, da det resultatbaserte måltallet gjerne føles litt fjernt. Dette er i tråd med hvordan Kaplan og Atkinson (2014) sier at kollektive bonusordninger kan bidra til at ansatte ikke ser en sammenheng mellom innsats og belønning. Vi observerer videre at påvirkningskraften på belønningen blir svakere jo større gruppen blir. Våre funn indikerer at prosjektfunksjonærene opplever at de har større påvirkningsmulighet på prosjektbonusen sammenlignet med regionbonusen. Våre observasjoner stemmer med Bragelien (2009) som sier at incentiveeffekten vannes ut når gruppens størrelse øker.

Når denne koblingen mellom påvirkning og belønning svekkes, kan det føre til lavere motivasjon og oppmuntre til gratispassasjerproblemet (Kaplan & Atkinson, 2014). Gratispassasjerproblemet kan bli ytterligere forverret når størrelsen på gruppen øker. Når det er en svak sammenheng mellom den enkeltes innsats og bonus, kan det bli fristende å yte lavere innsats. For en stabsansatt vil det være rasjonelt å redusere innsatsen fordi vedkommende fortsatt vil kunne motta samme bonus. Våre funn indikerer imidlertid at innsatsen til de ansatte er uavhengig av bonusen. Videre finner vi at ingen bryr seg noe

særlig om bonus, men samtidig ønsker ingen å fjerne bonusordningene. Vi tolker dette som at bonusen faktisk har en større betydning enn det de først forteller. Det kan derfor tenkes at noen av de ansatte kan redusere sin innsats som en konsekvens av de kollektive måltallene. Samtidig opplever vi ikke et stort fokus på gratispassasjer problematikken i intervjuene. Noen av informantene indikerer at dette er noe man vil finne i alle bedrifter, men det er ikke et stort problem.

Prosjektfunksjonærene opplever at de har en større påvirkningskraft på prosjektbonusen enn de har på regionsbonusen. Dette kan ha sammenheng med at prosjektbonusen er tilknyttet det enkelte prosjektet, og gruppen som arbeider på prosjektet er mindre. I henhold til Thompson (2015) har gruppestørrelsen betydning for gratispassasjerproblemet. Våre funn sier at prosjektets resultat, og således prosjektbonusen, er avhengig av at alle på prosjektet bidrar. Det kan derfor tenkes at det er et større gruppepress på prosjektene enn blant ansatte på stab. Når den enkeltes bidrag blir mer synlig, og man er avhengig av at alle presterer, kan dette føre til at unnsaluntring i større grad blir straffet. Dette kan være i form av negative tilbakemeldinger. Det er derfor nærliggende å tro at et prosjekt vil ha en bedre effekt av kollektive bonusordninger enn stab fordi utvanningseffekten ikke blir like sterk. Vi må imidlertid understreke at prosjektfunksjonærene heller ikke alltid føler de kan påvirke prosjektbonusen i særlig stor grad, da prosjektets forutsetninger ofte bestemmer bonusutfallet.

Utformingen av bonusordningene skal som nevnt samsvare med miljøet som den er implementert i. Oppsummert finner vi at det er en logisk kobling, da organiseringen av arbeidet og bonusordningene er teambaserte. Det er videre positivt at den kollektive bonusordningen fremmer samarbeid. Våre funn indikerer at bonusordningene ikke forhindrer samarbeidet og fellesskapsfølelsen, men heller styrker det. Vi finner at fordelene med de kollektive bonusordningene er større enn ulempene. Problemene er i stor grad knyttet til at de ansatte opplever en liten sammenheng mellom innsatsen og bonusutbetalingen. Til tross for at påvirkningen er sterkere på prosjektene, opplever de fleste at de i liten grad kan påvirke bonusen. Vi tror derfor at det ville vært hensiktsmessig å inkludere noen individuelle måltall i tillegg til de resultatbaserte måltallene. Bruken av slike måltall kunne gitt en sterkere insentiveffekt da ekstraordinær innsats og prestasjon blir belønnet, samtidig som det kunne ha redusert gratispassasjerproblemet.

Objektive måltall

I dagens bonusordninger måles og evalueres prosjektfunksjonærer og stabsansatte på nivå 1 og nivå 2 i hovedsak på forhåndsbestemte og objektive måltall. Som forklart i 5.4.1 avhenger prosjektfunksjonærene sin mulighet for bonus i stor grad av prosjektets og/eller regionens resultat. Dersom for eksempel prosjektet leverer lavere enn kalkulert eller regionen leverer lavere enn de forhåndsbestemte måltallene, har de ingen mulighet til å oppnå bonus. Bonusen til stabsansatte avhenger av konsernets eller forretningsområdets/regionens resultat. De resultatbaserte måltallene er objektive ettersom de kan telles og kvantifiseres (Bragelien, 2009). Dersom et prosjektteam leverer over kalkulert vil de få minst 10 prosent av merbidraget. Bonuspotten kan i tillegg økes dersom prosjektteamet har fokusert på de fire målekriteriene: prosjektmodell skal være fulgt og kvittert ut av prosjekteier i alle faser, ingen skader med fravær, minst 1 verdidiskusjon på prosjektet hvert kvartal, 1 prosjektspesifikt mål satt av prosjekteier. De tre første måltallene er objektive ettersom de kan telles og kvantifiseres (Bragelien, 2009). Om det prosjektspesifikke målet er objektivt eller subjektivt avhenger av hva som settes av prosjekteier.

Vi vet at ledelsen foretar skjønnsmessige vurderinger når prosjektfunksjonærer skal koordineres til ulike prosjekter. Basert på blant annet kompetanse, erfaring og lederstil vil ulike prosjektledere være egnet til forskjellige prosjekttyper. Meningene til ledelsen er i større grad basert på skjønn, og det vil være en subjektiv vurdering (Levin, 2003). Måltallene i dagens bonusordning vil derfor ikke være fullt ut objektive.

Dagens bonusordning baseres som nevnt i hovedsak på forhåndsbestemte og objektive måltall, og sett i sammenheng finner vi utfordringer knyttet til negative vridningseffekter og måleproblemer. Dette er to utfordringer når en virksomhet skal utforme bonusordninger (Bragelien, 2009). Bonusordninger som er utformet med objektive måltall er normalt mer sårbare for vridningseffekter og måleproblemer.

Ansatte i Skanska Norge har flere og komplekse arbeidsoppgaver, og i henhold til Holmstrom og Milgrom (1991) vil en ansatt vri oppmerksomheten mot aktiviteter som måles i incentivkontrakten. Stabsansatte måles og evalueres basert på konsernets eller forretningsområdets/regionens resultat, og sett opp mot deres arbeidsoppgaver opplever de måltallene som lite dekkende og relevante. I bonusavtalene er det ingen måltall som indikerer at den ansatte skal vri oppmerksomheten mot spesifikke arbeidsoppgaver. Det

samme gjelder for prosjektfunksjonærene sin regionbonus. Vi anser derfor ikke at dagens målekriterier i konsern, forretningsområdet eller regionbonusen skaper vridningseffekter.

Prosjektbonusen er i større grad knyttet opp mot arbeidsoppgavene til en prosjektfunksjonær. Som vi diskuterte i funn og kapittel 5.3 er arbeidsoppgavene til en prosjektfunksjonær i hovedsak å sørge for at prosjektet leverer innenfor tid, kostnad, kvalitet og HMS. Det objektive resultatmålet for et prosjekt er tett knyttet til prosjektfunksjonærens arbeidsoppgaver om å levere i henhold til tid og kostnad. Målekriteriet “ingen skader med fravær” er knyttet opp mot HMS, men målekriteriet vil ikke ha noen betydning for bonusen dersom prosjektet ikke leverer over kalkulert prosjektbidrag. Våre erfaringer er at Skanska Norge er spesielt opptatte av HMS, og det var ønskelig fra ledelsens side at dette skulle tas i betraktning ved vurdering av dagens bonusordning.

Hvis ikke kvalitet blir satt som et prosjektspesifikt mål av prosjekteier, er det ingen måltall som direkte tar hensyn til kvalitet i dagens bonusordning. Dagens bonusutforming vil likevel indirekte belønne ansatte for å fokusere på kvalitet. En forklaring er som diskutert i funn og 5.4.1 at prosjektbonus ikke utbetales før prosjektet er lukket. Våre funn tilsier at det ved tidligere ordninger har oppstått kvalitetsavvik og opprydningsarbeid i etterkant av prosjekter grunnet lettvinne løsninger. Dette stemmer med det Bragelien (2009) omtaler som negative vridningseffekter, der viktige oppgaver som ikke måles står i fare for å nedprioriteres. Vi finner det derfor positivt at dagens bonusordning i større grad tar hensyn til kravet om kvalitet sett opp mot tidligere ordninger. Fokus på kvalitet vil i likhet med HMS ikke belønnes dersom et prosjekt ikke leverer over kalkulert prosjektbidrag.

Selv om ansatte mener at dagens måltall er lite styrende for prioriteringer i hverdagen (jfr. 6.2) erfarer vi at resultatmålet opp mot prosjektet er i fokus. Dette kan sees i sammenheng med at ansatte vrir oppmerksomheten mot oppgavene som måles (Holmstrom & Milgrom, 1991). En naturlig forklaring er samtidig at resultatmålet må være oppfylt for å kunne utløse en bonus. Ettersom HMS og kvalitet ikke blir belønnet, med mindre prosjektet leverer over kalkulert, kan det være en fare for negative vridningseffekter. Dersom tid, kostnad, kvalitet og HMS verdsettes like høyt av arbeidsgiver finner vi at arbeidsoppgavene bør måles og evalueres på lik linje for å unngå vridningseffekter. Dette kan ses i sammenheng med Bragelien (2009) som argumenterer for at man må passe på at alle viktige aktiviteter er like lønnsomme for den ansatte for å unngå at bonusordningen medfører forsømming av visse aktiviteter.

Skanska Norge som bedrift ønsker at de ansatte skal ha en helhetlig tankegang. Det innebærer å ta valg som gagnar bedriften som helhet. Våre funn indikerer imidlertid at prosjektbonusen i noen tilfeller fører til det motsatte. Det vil si at prosjektfunksjonærene foretar beslutninger som gagnar prosjektet sitt resultat, men ikke selskapet som helhet. Våre funn tilsier at utformingen ikke gir noen direkte incentiver til å hjelpe andre prosjekter, da dette ikke påvirker eller i verste fall *reduserer* prosjektets resultat. Dette er i henhold til Bragelien (2009) et eksempel på negative vridningseffekter, der oppmerksomheten trekkes bort fra viktige oppgaver som ikke måles. I prosjektene ser vi et forbedringspotensial for å legge til rette for samarbeid *på tvers* av prosjekter.

Våre funn viser at støy er den største utfordringen med dagens utforming. På grunn av ukontrollerbare faktorer kan ansatte risikere å ikke bli belønnet for innsatsen, og en slik støy er en risiko for ansatte. Dette er særlig gjeldende for prosjektfunksjonærene. Prosjektfunksjonærene kan kun motta bonus dersom prosjektet leverer tilsvarende eller over målsatt fortjeneste. Våre funn indikerer at prosjekter i flere tilfeller er feil kalkulert når prosjektfunksjonærer tar over et prosjekt. Kalkuleringer gjøres i forkant av prosjekter, og dersom det oppdages feil i kalkulasjonen når prosjektfunksjonærene tar over et prosjekt, vil dette være utenfor deres kontroll. Videre er det tilfeller der prosjekter er tøft kalkulert grunnet hard konkurranse, og/eller tilfeller der uforutsette hendelser underveis påvirker prosjektets resultat negativt. Slike tilfeller vil ligge utenfor prosjektfunksjonærenes kontroll. Vi erfarer at bonusinnslaget ikke justeres i slike tilfeller, og dette gjør at innslagspunktet for bonus enkelte ganger oppleves som umulig å nå uavhengig av innsatsen som legges ned.

Videre oppleves det som urettferdig at prosjekter som starter med en feil eller vanskelig utgangspunkt krever at ansatte må yte mer, mens prosjekter med et mer realistisk utgangspunkt gjerne ikke krever like mye innsats. Vi finner derfor en utfordring knyttet til at bonusordningen i hovedsak baseres på forhåndsbestemte, objektive resultatmål. Dette kan også sees i sammenheng med Bragelien (2009) som mener at måleproblemer kan oppstå når signalet bedriften observerer, her forhåndsbestemte og objektive resultatmål, ikke gjenspeiler den virkelige verdiskapningen i perioden. I tillegg hevder Bragelien (2009) at måleproblemer gjør incentivkontrakter mindre effektive. Det kan derfor føre til at insentiveffekten til bonussystemet reduseres eller i verste fall forsvinner fordi prosjektteamet ikke lengre tror det er mulig å nå kalkulert bidrag prosjektbidrag.

Samlet virker det fornuftig å benytte mer skjønnsmessige vurderinger for å gjenspeile faktisk bidrag til verdiskapningen. Som nevnt kan det objektive måltallet bedriften observerer fortelle lite om verdiskapningen, samtidig som det finnes ukontrollerbare faktorer utenfor ansattes kontroll. Subjektive vurderinger er ifølge Baker et al. (1994) et tiltak som kan benyttes for å redusere måleproblemer. Bedriften kan få et mer rikelig bilde av ytelsen til ansatte ved å inkludere subjektive vurderinger (Prendergast, 1999). Dersom bedriften hadde benyttet subjektive vurderinger, kunne de i større grad ha senket innslagspunktet i tilfeller der faktorer som er utenfor prosjektfunksjonærenes kontroll påvirker måltallet. Hvis bedriften justerer innslagspunktet i slike tilfeller, vil flere av prosjektfunksjonærene på prosjekter med vanskelige forutsetninger få noe igjen for innsatsen som faktisk legges ned. Dette kan videre ha en positiv virkning på insentiveffekten. Ved å benytte skjønnsmessige vurderinger kan bedriften samtidig oppmuntre til samarbeid på tvers av prosjekter og avdelinger. Dette er i tråd med Jirjahn og Poutsma (2013) som mener at subjektive vurderinger tar hensyn til flere viktige aspekter ved ansattes jobb, som for eksempel evnen til å samarbeide med andre ansatte.

Vurderingsperiode

Måleproblemer forårsakes ikke bare av støy eller signalet som observeres. Ifølge Bragelien (2011) kan tidshorisonten være et annet forhold som kan skape problemer for målingene. Våre funn viser imidlertid at prosjektfunksjonærene i Skanska Norge er positive til tidshorisonten av vurderingsperioden. Prosjektfunksjonærene foretrekker at den potensielle prosjektbonusen ikke utbetales før prosjektet er lukket. Dette begrunnes med at man ikke har fullstendig oversikt og kontroll over alle kostnader før prosjektet er lukket. Samtidig kan det bidra til å fokusere på kvalitet. Dette kan ses i sammenheng med Bragelien (2011), som sier at kortsiktige observasjoner ikke nødvendigvis gir et fullstendig bilde av innsatsen til den enkelte, eller hva som vil være den reelle verdiskapningen på lengre sikt. En vurderingsperiode som strekker seg til prosjektet er lukket reduserer derfor måleproblemer knyttet til tidshorisonten. Dagens prosjektbonus belønner følgelig langsiktig fremfor kortsiktig verdiskapning. Oppsummert vurderer vi det som positivt at vurderingsperioden strekker seg til etter at prosjektet er lukket. Dette medfører at bedriften observerer og belønner den totale verdiskapningen, og det kan bidra til at aktiviteter som fremmer verdiskapning på lengre sikt blir prioritert.

7.4 Effekt

I den avsluttende delen av diskusjonen vil vi koble momentene i diskusjonen sammen og vurdere om dagens bonusordning fremmer ønsket effekt.

Våre funn viser at Skanska har endret bonusordningene sine flere ganger i løpet av de siste årene. Dette kan være en indikasjon på at bedriften enda ikke har funnet en utforming som gir den ønskede effekten. For at bedriften skal oppnå ønsket effekt av bonusordningen må utformingen være tilpasset formålet og miljøet den er implementert i (Bragelien & Kvaløy, 2014). I tillegg erfarer vi at det er ulik oppfatning blant ansatte innad i bedriften hvor gode effekter dagens bonusordning gir. Dette stemmer overens med Bragelien og Kvaløy (2014) som finner at det som fungerer godt et sted i bedriften, kan være katastrofe et annet sted i bedriften. Dette forsterker betydningen av at ordningen må tilpasses avdelingens eller prosjektets særpreg dersom den skal gi ønsket effekt.

Et annet moment som er relevant å trekke fram i denne sammenheng er at Skanska AB ønsker å innføre en felles og standardisert kompensasjonsordning for alle forretningsenheter. (jfr. 5.5). I likhet med det som blir diskutert ovenfor vil nødvendigvis ikke det som fungerer godt i Sverige, eller et annet land som Skanska opererer i, virke like godt i Norge. Miljøfaktorene i Norge vil mest sannsynlig være annerledes enn i Sverige. Samtidig vil faktorer som kultur og konkurransesituasjon være forskjellig i landene Skanska opererer i. Dersom bonuslønn skal være en hensiktsmessig styringsmekanisme i Norge, må ordningen utformes slik at den er egnet for Skanska Norge sitt formål og miljø. Dette betyr at en bonusordning må skreddersys dersom den skal virke etter sin hensikt.

I det følgende vil vi diskutere effektene av dagens bonusordning.

Motivasjon (direkte og indirekte)

Våre funn viser at ansatte uttaler seg tvetydig om hvilken innflytelse bonussystemet har på motivasjon. Dette samsvarer med hva Rynes et al. (2004), referert i Bragelien (2018a), fant i sin forskning om at mennesker har en tendens til å undervurdere hvilken betydning penger har for deres atferd. Tvetydigheten rundt motivasjon kan samtidig forklares på bakgrunn av det teoretiske rammeverket. Flere av våre funn sett opp mot teori kan forklare hvordan dagens bonussystem både kan øke og redusere motivasjon hos ansatte.

Bonus basert på kollektive ordninger vil gjøre sammenhengen mellom egen prestasjon og belønning svakere, og incentiveeffekten vil svekkes ifølge Kuvaas & Dysvik (2016). Dette stemmer overens med våre funn ettersom ansatte opplever svak sammenheng mellom innsats og belønning. Ansatte føler at de i liten grad kan påvirke bonusen, og dette gjelder spesielt for prosjektfunksjonærenes regionsbonus og bonusen for stabsansatte. Det er vanskelig å se sammenhengen mellom den enkeltes innsats og belønning, da belønningene avhenger av innsatsen til alle ansatte i regionen, forretningsområdet eller konsernet. Dersom en enkelt person yter ekstra innsats, er det vanskelig å se en direkte sammenheng mellom denne ekstra innsatsen og resultatet til regionen, forretningsområdet eller konsernet. Lav påvirkningskraft medfører en lav forventning om at innsats vil føre til belønning, og i henhold til forventningsteori bidrar dette til å redusere motivasjonen hos de ansatte (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Prosjektfunksjonærene opplever derimot at de har større påvirkningskraft på prosjektbonusen enn de har på regionsbonusen. Dette kan sees i sammenheng med mindre gruppestørrelse, som diskutert i 7.3. Dette kan øke forventningen om at egen innsats vil føre til belønning, og som derfor kan bidra til å øke motivasjonen hos de ansatte (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Grunnet mindre gruppestørrelse og større påvirkningskraft på resultatet vurderer vi prosjektbonusen bedre egnet til å motivere sammenlignet med bonusen som baseres på regionens, forretningsområdets eller konsernets resultat. I tillegg er det viktig å påpeke at prosjektenes størrelse varierer. Dette innebærer at sammenhengen mellom innsats og belønning vil være tydeligere på et lite prosjekt sammenlignet med et stort prosjekt. Det er samtidig rimelig å anta at en prosjektleder på nivå 2 vil ha større påvirkningskraft enn en produksjonsleder på nivå 1.

Til tross for at vi finner prosjektbonusen bedre egnet for å motivere, er vår vurdering at dagens ordning ikke utnytter motivasjonspotensialet. Våre funn indikerer at dagens prosjektbonus i større grad påvirkes av prosjektets forutsetninger enn innsatsen til prosjektfunksjonærene. Prosjekter som har et dårlig utgangspunkt grunnet for eksempel tøff konkurranse eller feil kalkulering, er typisk de prosjektene som krever at ansatte yter høyest innsats. I slike tilfeller oppleves ofte det kalkulert prosjektbidrag som uoppnåelig uavhengig av innsatsen som legges ned. Dagens ordning tar ikke hensyn til slike forhold ettersom det ikke gjøres noen skjønnsmessige vurderinger. Dette vil medføre en svak sammenheng mellom innsats og belønning. Lav forventning om at innsats vil føre til belønning vil i henhold til forventningsteori redusere motivasjonen hos de ansatte (Kaufmann & Kaufmann,

2009). Bonusordningen kan derfor virke mindre motiverende for ansatte som havner på prosjekter med feil eller vanskelige forutsetninger. Dette skyldes svekket påvirkningskraft på kriteriene for bonus. Samtidig finner vi at prosjektfunksjonærene har liten tro på å lykkes med oppgaven dersom de havner på et slikt prosjekt. Ifølge målsettingsteori kan dette være ødeleggende for å skape motiverende mål (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Samlet er det dårlig samsvar mellom innsats og bonusutbetaling i dagens utforming, og sett i sammenheng opplever prosjektfunksjonærene ordningen som urettferdig. Når ansatte opplever urettferdigheter ved å sammenligne egen jobbinnsats og jobbutbytte mot det andre får og gir, skaper dette i henhold til likeverdsteori negativ effekt på motivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Vi erfarer at prosjektteam sammenligner på tvers av prosjekter, og dersom ansatte opplever urettferdighet kan det føre til at ansatte justerer ned sin innsats eller i verste fall slutter i bedriften (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Dette kan være en utfordring for Skanska Norge som ønsker å beholde og rekruttere dyktige ansatte med dagens bonussystem. Dersom det oppfattes at virksomheten belønner prosjektforutsetninger fremfor ekstraordinære prestasjoner og/eller innsats, kan det føre til at de beste prosjektfunksjonærene ikke tiltrekkes av Skanska Norge som arbeidsplass, men velger konkurrenter som direkte belønner ansattes prestasjoner og innsats. En lignende utfordring er at stabsansatte hyppigere får bonus enn det prosjektfunksjonærene gjør. Det kan derfor oppleves som urettferdig når prosjektfunksjonærene sammenligner egen innsats og belønning opp mot det stabsansatte gir og får.

Vi opplever imidlertid ikke at ansatte opplever urettferdighet ved å sammenligne egen innsats og utbytte opp mot hva andre gir og får innad i et prosjekt eller avdeling. Ifølge likeverdsteori vil derfor ikke motivasjonen på dette området påvirkes i negativ forstand (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Dette kan begrunnes med at bonusen hver enkelt mottar vil være forskjellig, til tross for at selskapet har kollektive ordninger. Dette skyldes, som diskutert i kapittel 5.4, at bonusen en ansatt får utbetalt avhenger av belastet grunnlønn. Belastet grunnlønn er som nevnt i utgangspunkt 11 måneders lønn. På et prosjekt vil belastet grunnlønn være tiden en prosjektfunksjonær belaster/arbeider på prosjektet. Det er ikke urimelig å anta at ansatte med mest ansvar/beslutningsmyndighet også har høyest grunnlønn. Ansatte med høyest grunnlønn vil derfor få mest bonus. Dette betyr at ordningene kan øke de individuelle lønnsforskjellene mellom ansatte selv om bonusordningene er kollektive. I henhold til vår oppfatning er det positivt at bonusutbetalingen avhenger av belastet grunnlønn. Ifølge Kaufmann og Kaufmann (2009) kan man risikere at ansatte reduserer

innsatsen hvis de opplever at andre får lik bonus uavhengig av prestasjon og innsats. I Skanska Norge kunne dette ha vært et problem, da de ikke opererer med individuell bonus på nivå 1 og nivå 2. Til tross for en kollektiv bonusordning, finner vi ikke at ansatte reduserer sitt aktivitetsnivå. Det at grunnlønnen inkluderes som en slags parameter i bonusberegningen til hver enkelt, kan forhindre at ansatte justerer ned sitt aktivitetsnivå. Samlet tror vi at det er hensiktsmessig at bonusen til den enkelte avhenger av to parametere, henholdsvis grunnlønnen og det oppnådde på resultatet. Det at ansatte med mest ansvar får den høyeste bonusen kan bidra til å rettferdiggjøre bruken av kollektive bonusordninger.

Våre funn indikerer i tillegg at ansatte opplever bonusordningene som kompliserte på bakgrunn av at ansatte ikke vet hvordan bonusen beregnes. Vi erfarer at tallene som legges til grunn for bonus ikke gjøres tilgjengelig for alle ansatte, og ansatte kan derfor ikke kontrollere utregningene. Det vil derfor være vanskelig for ansatte å vite om de får bonus eller ikke, og eventuelt hvor stor bonusutbetalingen vil være. I henhold til Bragelien (2005) er for kompliserte bonusordninger en bonustabbe, og det kan forsterke effekten av å ikke se sammenhengen mellom egen innsats og forventet belønning. Dette kan føre til svakere insentiveffekter, og i verste fall kan insentiveffekten forsvinne helt (Bragelien, 2009). Det kan også bidra til at ansatte eller avdelinger føler seg urettferdig behandlet. Istedenfor at bonus er en styringsmekanisme, som påvirker ansattes innsats og motivasjon gjennom året, blir det heller en overraskelse som kommer på slutten av året (Bragelien, 2005). Kompliserte bonusordninger vil samtidig være ressurskrevende å administrere for bedriften (Bragelien, 2009).

Det kan samtidig tyde på at det gis for lite informasjon fra ledelsen om hvordan de ansatte ligger an i løpet av året. Manglende tilbakemelding vil ifølge Locke og Latham (2002) gjøre målene mindre motiverende. Slik det er i dag så får ikke ansatte anledning til å justere atferden underveis, ettersom de ikke vet hvordan de presterer i henhold til målet. Vi ser derfor et forbedringspotensial for å gi mer kontinuerlige tilbakemeldinger. Dette kan også potensielt gjøre sammenhengen mellom egen innsats og forventet belønning klarere, som videre kan bidra til å øke motivasjonen til de ansatte (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Samtidig må det være en balanse siden et for sterkt fokus på bonus kan trekke oppmerksomheten bort fra gleden ved arbeidet, samt underminere den indre motivasjonen (Deci og Ryan, 1985). Vi erfarer imidlertid at prosjektledere på nivå 2 sitter på informasjon om hvordan et prosjekt ligger an i forhold til bonusoppnåelse, men det er varierende hvor mye de ønsker å fremme dette på prosjekter. Dette begrunnes med at bonus i enkelte tilfeller

oppleves uopnåelig. Enkelte påpeker også at de er redde for å fronte det ettersom det kan oppstå uforutsette hendelser som ødelegger mulighetene for bonus.

Samlet er vår vurdering at dagens kollektive bonusordninger har liten innflytelse på ansattes motivasjon i det daglige. Dette kan ses i sammenheng med hvordan Kuvaas og Dysvik (2016) mener at kollektive bonusordninger gir lite direkte motivasjonseffekter. Likevel finner vi at mange er positive til at Skanska Norge har bonusordninger, hvor en av begrunnelsene er mulighet for å oppnå bonus. Samtidig indikerer funnene at de fleste har fått bonus, noe som indikerer at bonusmulighetene er tilstede i bedriften. Bonus forekommer hyppigere for ansatte i stab enn for prosjektfunksjonærene. Det er derfor rimelig å anta at ansatte har en forventning om å kunne motta bonus, og at stabsansatte har noe høyere forventninger. Vi anser derfor at bonus kan være en hygienefaktor i henhold til Herzbergs tofaktorteori (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Det vil si at bonus kan skape mistriksel dersom det ikke er til stede, men heller ikke trivsel om det er til stede. Bortfall av bonus kan derfor skape mistriksel og videre medføre negative motivasjonseffekter. Vår vurdering er derfor at den standardiserte kompensasjonsordningen kan ha negativ innflytelse på motivasjon dersom den implementeres. Ansatte på nivå 1 og nivå 2 har utviklet en forventning om å motta bonus. Dersom bonusen fjernes fra disse nivåene, kan bedriften risikere økt mistriksel og redusert motivasjon hos ansatte.

Til tross for at bonus ikke er en direkte motivasjonsfaktor i hverdagen, finner vi som nevnt at mange er positive til at virksomheten har bonusordninger. Det blir argumentert for at ordningen kan bidra til å øke fellesskapsfølelsen og fremme samarbeid internt i prosjekter og avdelinger. Dette er i tråd med hvordan Kuvaas og Dysvik (2016) argumenterer for at bonus basert på kollektive måltall kan gi mer indirekte insentiveffekter i form av å fremme en "vi-følelse" i bedriften. Vi mener derfor at dagens bonusordninger oppfyller Skanska Norge sitt formål når det gjelder å oppnå andre positive og mer indirekte effekter. Vår vurdering er at dagens bonusordninger bidrar til å øke fellesskapsfølelsen blant ansatte, og fremme samarbeid innad i prosjekter og avdelinger.

Rekruttere og beholde ansatte

Et siste formål med bonusordningen er å rekruttere og beholde riktige ansatte. Våre funn viser imidlertid at bonusordningene både har en svak rekrutteringseffekt og liten betydning for at ansatte blir værende i Skanska Norge. Det kan derfor være en indikasjon på at bonusordningen ikke er utformet i henhold til bedriftens formål (Bragelien, 2012). Bragelien

& Kvaløy (2014) argumenterer for at individuelle bonuser er mer kraftfulle for å tiltrekke seg og beholde dyktige ansatte. En kollektiv ordning kan derfor være én av forklaringsfaktorene på hvorfor bedriften oppnår svake sorteringseffekter.

Ikke- økonomisk belønning har stor effekt på motivasjon og sortering av ansatte

Våre funn viser at karriere- og utviklingsmuligheter, en form for ikke-økonomisk belønning har stor effekt på motivasjon, rekruttering samt å beholde ansatte. Vi finner at dette innebærer muligheter for mer varierte og utfordrende arbeidsoppgaver, i tillegg til muligheter for forfremmelse. Karriereutvikling er i henhold til Armstrong (2007) et hensiktsmessig verktøy for å belønne og motivere ansatte.

Utviklingsmuligheter er en typisk motivasjonsfaktor i henhold til Herzbergs tofaktorteori (Kaufmann & Kaufmann, 2009). En ytre belønning i form av karriereutvikling kan videre skape «crowding-in» effekter for ansatte i Skanska Norge. Forfremmelse eller økt ansvarsområde gjennom mer utfordrende arbeidsoppgaver kan gi individet en bekreftelse på engasjementet og kunnskapen vedkommende besitter, og det kan derfor være et signal på at den ansatte har levert tilfredsstillende resultater. En slik bekreftelse mener Frey og Jegen (2001) kan øke den indre motivasjonen også hos ansatte dersom belønningen oppleves som støttende.

Et annet moment som er viktig for at ansatte søker seg til eller blir værende hos Skanska Norge er arbeidsmiljøet. Dette er ifølge Herzbergs tofaktorteori en hygienefaktor, som kan skape mistrivsel dersom det ikke er tilstede, men heller ikke trivsel om det er tilstede (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Dette kan derfor tyde på at et godt arbeidsmiljø er tilstede ettersom ingen uttrykker misnøye.

8. Konklusjon

I denne masterutredningen har vi presentert Skanska Norge sine bonusordninger for prosjektfunksjonærer og stabsansatte på nivå 1 og nivå 2. Skanska Norge har innført bonusordninger på nivå 1 og nivå 2 for å motivere (direkte og indirekte), tiltrekke og beholde dyktige ansatte. Masterutredningen har hatt til hensikt å kartlegge hvordan bedriftens bonusordninger fungerer i praksis og vurdere om dagens bonusordninger for ansatte på nivå 1 og nivå 2 virker etter sitt formål. I kapittel 3 og 4 presenterte vi teori og empiri, mens i kapittel 5 og 6 presenterte vi bransjen, virksomheten og funnene våre. Deretter, i kapittel 7 diskuterte vi funnene, og vi kan nå besvare vår problemstilling:

“Hvordan virker dagens bonusordninger på ansatte på nivå 1 og nivå 2?”

Vi finner at miljøet i Skanska Norge kan være egnet for bruk av prestasjonsbasert lønn. Bonus kan derfor være et gunstig styringsverktøy for bedriften. Bygg- og anleggsbransjen er konjunkturutsatt, i tillegg til at intens konkurranse, stigende råvarepriser og valutarisiko er tre av de største truslene til det internasjonale selskapet. Bedriften er derfor utsatt for ekstern støy, men til tross for dette vurderer vi ikke støyen som så betydelig at bonus ikke kan være egnet. Ekstern støy vil medføre at bedriften ikke er risikonøytral, og dagens bonusordning kan ha en positiv effekt for bedriften, ettersom bonus er en form for risikodeling mellom ansatt og bedrift. Våre funn indikerer at ansattes innsats har stor betydning for resultatet og lønnsomheten til bedriften. Prosjektfunksjonærenes innsats viser seg å ha større betydning for verdiskapningen i Skanska Norge enn stabsansatte sin innsats. Derfor er sterkere insentiver bedre egnet for prosjektfunksjonærene enn for stabsansatte. Ansatte i selskapet har videre en sammenlignbar risikoaversjon og innsatselastisitet med ansatte i andre bedrifter, som også taler for at prestasjonsbasert lønn kan være egnet.

Dagens bonusordninger er utformet med kollektive og forhåndsbestemte, objektive kriterier. Prosjektbonusen er videre utformet slik at bonus ikke utbetales før prosjektet er lukket. Dagens kollektive bonusordninger samsvarer med miljøet (konteksten) den er implementert i. Arbeidsoppgaver og organisering av arbeidet er i stor grad teambasert, og det er derfor samsvar mellom miljø og den kollektive utformingen. Våre funn indikerer at de kollektive bonusordningene fremmer positive indirekte effekter i form av samarbeidsvilje og fellesskapsfølelse *innad* i prosjekter og avdelinger. Videre finner vi at en kollektiv utforming kan forklare hvorfor ansatte opplever en svak sammenheng mellom egen innsats og

belønning. For å gjøre sammenhengen klarere tror vi at det ville vært hensiktsmessig å inkludere noen individuelle måltall, i tillegg til de resultatbaserte måltallene.

Sett i sammenheng med at dagens bonusordning i hovedsak baseres på objektive måltall, finner vi utfordringer knyttet til negative vridningseffekter og støy. Arbeidsoppgavene til en prosjektfunksjonær er i hovedsak å sørge for at prosjektet leverer innenfor tid, kostnad, kvalitet og HMS. I prosjektbonusen finner vi at kvalitet og HMS ikke måles på lik linje som tid og kostnad. I tillegg finner vi at samarbeid på *tvers* av prosjekter og avdelinger er viktig, men at dagens utforming ikke gir noen direkte incentiver for å hjelpe andre. Dagens utforming kan derfor skape negative vridningseffekter ved at viktige oppgaver som ikke måles nedprioriteres. Videre finner vi at den største utfordringen med dagens utforming knyttes til støy. Dette er særlig gjeldende for prosjektfunksjonærene, da de kun mottar bonus dersom prosjektet leverer over kalkulert. Ofte er prosjekter feil eller tøft kalkulert, og vi finner at innslagspunktet for bonus ikke justeres i slike tilfeller. Prosjekter med feil eller vanskelige forutsetninger krever at ansatte må yte mer enn prosjekter med et godt utgangspunkt. Da svekkes sammenhengen mellom innsats og belønning, og det oppleves som urettferdig. For å få bedre samsvar og redusere den opplevde urettferdigheten, er vår vurdering at det ville vært hensiktsmessig med mer skjønnsmessige vurderinger. I tillegg kan bedriften oppmuntre til samarbeid på tvers av prosjekter og avdelinger ved å benytte skjønnsmessige vurderinger. Det er videre positivt at prosjektbonusen ikke utbetales før prosjektet er lukket. Bedriften tar på denne måten hensyn til den totale verdiskapningen, og legger til rette for at aktiviteter som fremmer verdiskapning på lengre sikt blir prioritert.

Vi finner at dagens utforming av bonus ikke legger til rette for direkte motivasjon. Dette har sammenheng med at ansatte opplever en svak sammenheng mellom egen innsats og belønning, samtidig som de synes ordningen er urettferdig. Kollektive ordninger med store gruppestørrelser, kompliserte ordninger og utregninger, og få tilbakemeldinger fra ledelsen om status for måloppnåelse, kan forklare hvorfor ansatte synes det er vanskelig å se sammenhengen mellom innsats og belønning. Vi finner imidlertid at prosjektfunksjonærene har større oppmerksomhet på prosjektbonusen enn på regionsbonusen. Dette mener vi har sammenheng med at de har større påvirkningskraft på prosjektbonusen enn regionsbonusen. Sammenhengen mellom innsats og belønning er imidlertid svak også på prosjektbonusen, ettersom den i større grad belønner prosjektets forutsetninger enn innsats. Prosjekter kan være feil eller tøft kalkulert når et prosjektteam tar over et prosjekt, og slike prosjekter krever ofte at prosjektfunksjonærene yter mest. Innslagspunktet for bonus justeres ikke i

slike tilfeller, og uavhengig av innsatsen som legges ned virker ofte innslagspunktet for bonus uoppnåelig. Dermed oppleves bonusen som urettferdig når de ser på innsats opp mot belønning på tvers av prosjekter og avdelinger. Dette kan ha negativ effekt på motivasjon, og bedriften kan risikere at ansatte reduserer sin innsats eller i verste fall slutter i bedriften.

Likevel finner vi at mange er positive til bonusordningene. Ansatte på nivå 1 og nivå 2 har nå en forventning om å kunne motta bonus, og bedriften kan risikere å skape mistriivsel og redusert motivasjon blant ansatte dersom den fjernes.

Videre finner vi at dagens bonusordninger ivaretar bedriftens ønskede formål i form av indirekte effekter. Etter vår vurdering har dagens bonusordninger en positiv innflytelse på samarbeid *innad* i prosjekter og avdelinger og fellesskapsfølelse. Funnene indikerer derimot at bonusordningene har en svak rekrutteringseffekt og liten betydning for at ansatte blir værende i Skanska Norge. Vi ser dette i lys av kollektive bonusordninger.

Uavhengig av dagens bonusutforming viser våre funn at ikke-økonomisk belønning i form av karriere- og utviklingsmuligheter har stor effekt på motivasjon, rekruttering og å beholde ansatte. Forfremmelse eller økt ansvarsområde gjennom mer utfordrende arbeidsoppgaver kan være en bekreftelse på ansattes prestasjoner og kunnskap, som også kan bidra til å øke den indre motivasjonen.

Implikasjoner og begrensninger

Vi håper at denne masterutredningen vil være et nyttig bidrag for å vise hvordan bonusordninger fungerer i praksis. I tillegg har oppgaven bidratt til å forsterke betydningen av at bonusordningens utforming må ses i sammenheng med formålet og miljøet den implementeres i, dersom bonus skal fremme ønskede formål. Vi har funnet lite empiri om bruken av prosjektbonus i den norske bygg- og anleggsbransjen. Vi håper derfor at denne masterutredningen kan være til hjelp for andre bedrifter i bransjen. Til slutt håper vi at studien kan være nyttig for Skanska Norge. Gjennom utredningen har vi kartlagt både positive og negative sider ved dagens bonusordninger, og vi håper derfor at bedriften kan få en større forståelse av hvordan dagens bonusordninger virker på de ansatte.

En svakhet ved utredningen er at vår konklusjon baseres på 31 intervjuer. Vi kan derfor ikke vite helt sikkert om dataene våre er representative. Videre er konklusjonene basert på analyser hvor vi vurderer dataene opp mot teori og tidligere empiri, og det må tas forbehold

om at andre forskere kunne konkludert annerledes. En annen svakhet ved analysen er at vi ikke direkte har observert miljøet hvor bonusordningene er implementert. Vi må derfor basere oss på intervjuobjektene forklaringer. Videre er nødvendigvis ikke våre funn generaliserbare for resten av bransjen.

Videre forskning

Det er flere funn i forbindelse med vår masterutredning som kan danne utgangspunkt for videre forskning.

Vi har avgrenset oppgaven til å fokusere på Skanska Norge. I tillegg til at vi har avgrenset oppgaven ytterligere ved å fokusere på nivå 1 og nivå 2 i bedriften. Dette innebærer at fagarbeiderne ikke inkluderes i denne studien. Fagarbeiderne arbeider på prosjektene sammen med prosjektfunksjonærene, men de har akkordlønn. Det vil si at fagarbeiderne har et annet belønningssystem som vi ikke har sett på direkte. Våre funn indikerer imidlertid at akkordsystemet skaper et skille mellom fagarbeiderne og prosjektfunksjonærene. Det viser seg at akkordsystemet ikke er basert på prosjektmålet, og det skapes en ”vi og de” kultur på bakgrunn av forskjellige lønssystemer. Et forslag til videre forskning er derfor å studere akkordsystemet til Skanska Norge, og se dette opp mot vår studie av nivå 1 og nivå 2. Videre finner vi det interessant å studere konsekvensene på nivå 1 og nivå 2 dersom Skanska Norge velger å følge Skanska AB sine retningslinjer og innføre den standardiserte kompensasjonsordningen.

Det ville også være interessant å analysere hele bransjen og se hva konkurrenter gjør. Vi finner lite nasjonal empiri på temaet prosjektbonus i bygg og anleggsbransjen.

9. Virksomhetens tilbakemelding på studiens funn

Dette kapittelet vil inneholde en tilbakemelding fra våre kontaktpersoner i Skanska Norge vedrørende studiens funn. Tilbakemeldingen er presentert i den grønne boksen nedenfor.

Det er interessant å lese om funnene i undersøkelsen som bekrefter mange antakelser vi har hatt om vår bonusordning, samtidig som den gir ny og verdifull innsikt å jobbe videre med. Vi skal bruke funnene og se grundig gjennom all informasjon vi har fått her, men velger å kommentere noen utvalgte i det følgende.

Vi har oppfattet at det er en opplevd ubalanse mellom de som jobber i støttefunksjoner, som er mer sikret bonusutbetaling, i forhold til de som jobber ute i prosjekt. I Skanska er vi opptatt av å motivere til å jobbe ute i prosjekt, fordi det er her verdiene skapes både for kunden og for Skanska. Det blir derfor en negativ vridningseffekt, at bonusordningen kan motivere til å jobbe i støttefunksjon til fordel for ute i prosjekt. Dette må vi ta hensyn til fremover.

Vi opplever at de som jobber i stabsfunksjoner som kalkulasjon og prosjektutvikling, får lite igjen når det gjelder bonus, selv om de er svært viktige i arbeidet med å legge til rette for gode prosjektforutsetninger. Vi har reflektert over hvordan vi kan forme en mer rettferdig bonusordning, som sikrer at både de som skaper gode forutsetninger og de som gjennomfører prosjektene, skal få bonus for innsatsen de legger inn. Med funnene over har vi fått klare signaler på at her er det viktig å finne en løsning som sikrer likeverd mellom disse rollene.

Videre er det interessant å se at en stor andel opplever bonusordningen som urettferdig, samtidig som det er et ønske om å beholde en bonusordning. Funnene understreker at det vil være svært utfordrende å fjerne bonusordningen, slik vi har fått føringer på fra Skanska AB. Vi vil med disse funnene ha et veldig godt faktagrunnlag for å kunne argumentere for at det vil være en stor risiko med avvikling av bonus, særlig i forhold til å bygge motivasjon og lojalitet til å bli i selskapet.

Når det gjelder prosjektbonus, så er det kommentarer på at ordningen må skreddersys mer til hvert enkelt prosjekt og at det gis mulighet for større påvirkning ved fastsettelse av målene. Samtidig ser det ut til at en kollektiv bonusordning også oppleves som positivt. Vi

opplever selv at det er krevende å motivere ansatte til å ta tak for å øke lønnsomheten i prosjekter som sliter med lønnsomhet. Med funnene får vi bekreftelse og forslag til hvordan vi kan endre bonusordningen (senke innslagspunktet) for å belønne innsats også i krevende prosjekter med mindre mulighet for å komme i bonusposisjon. Samtidig er det godt å se at ansatte er realitetsorienterte i forhold til at det ikke kan utbetales bonus, dersom prosjektet ikke tjener penger. Det er også bra å se at det er forståelse for at prosjektbonus utbetales når prosjektet lukkes, selv om det er noen få som kunne ønske seg en milepæls-utbetaling av bonus.

Svært positivt er det også å lese at ansatte opplever Skanska som en virksomhet der det er mange karrieremuligheter, at vi har fokus på kompetanseutvikling og at vi er en attraktiv virksomhet. At ikke bonusordningen virker som et trekkplaster i rekruttering, er nyttig informasjon i denne sammenheng. Vi kan reflektere over hvordan vi jobber med å tiltrekke oss nye ansatte gjennom karriereutviklingsmuligheter, mer enn gjennom bonus. Samtidig bør vi ha fokus på en tilpasset bonusordning som har til hensikt å motivere ansatte i en prestasjonskultur, der det er en opplevelse av at innsats lønner seg og der det er mulighet til påvirkning av bonus.

Alt i alt er det svært interessant å lese om funnene knyttet til vår bonusordning. Vi har et mandat på å sette opp en prosjektgruppe i Skanska i høst, som skal jobbe for å etablere og tilpasse vår bonusordning. Funnene i oppgaven har gitt oss en «kick-start» med utfyllende faktainformasjon, som gjør det lettere å komme i gang med prosjektet og spennende å jobbe med en løsning på bonusordningen som kan imøtekomme noen av utfordringene. Takk til Anne og Camilla for verdifull innsikt som kan bidra til at vi får en mer rettferdig, motiverende og innsatsfremmende bonusordning! Men vi er enige i utsagnet til en av våre ansatte: «Jeg tror det er vanskelig å lage en bonusordning som er 100 prosent rettferdig».

Litteraturliste

- AF Gruppen. (u.å). Om oss. Hentet 4.mars 2019 fra <https://afgruppen.no/om-oss/>
- Andersen, E.S., Grude, K.V. & Haug, T. (2016). *Målrettet Prosjektstyring (7. utg.)*. Oslo: NKI Forlaget
- Armstrong, M. (2007). *A handbook of employee reward management and practice (2.utg.)*. London: Kogan Page.
- Baker, G. (1992). Incentive Contracts and Performance Measurement. *Journal of Political Economy*, 100(3), s. 598 - 614.
- Baker, G. Gibbons, R. & Murphy, K.J. (1994). Subjective Performance Measures in Optimal Incentive Contracts. *The Quarterly Journal of Economics*, 109(4), s. 1125-1156.
- Barth, E. (2005). Prestasjonslønn – kan det bare gå oppover? *Horisont*, 6(4), s. 114–122.
- Baron, J.N. & Kreps, D.M. (2013). Employment as an Economic and a Social Relationship. I R. Gibbons & J. Roberts (Red.), *Handbook of Organizational Economics* (s. 315-341). Princeton, N.J: Princeton University Press.
- Benabou, R. & Tirole, J. (2003). Intrinsic and Extrinsic Motivation. *Review of Economic Studies*, 70(3), s. 489-520.
- Billington, L. (2018, 11.juli). Finanskrise. Hentet fra <https://snl.no/finanskrise>
- Bloom, N. & Reenen, J.V (2010). Human Resource Management and Productivity. *NBER Working Paper Series*, 16019.
- Bragelien, I. (2003). Bruk av lønn som styringsinstrument: Hvorfor så mange mislykkes, *Magma*, 6(2), s. 47-57.
- Bragelien, I (2005). 10 bonustabber - Hvordan lære av teori og praksis? *Praktisk økonomi og finans*, 21(2), s. 23-35.
- Bragelien, I. (2009). Insentiver. I K.G. Hoff (Red.), *Strategisk økonomistyring* (s. 423-446). Oslo: Universitetsforlaget.
- Bragelien, I. (2011). Belønninger som styringsverktøy - når bør toppledelsen holde fingrene av fatet? *Magma*, (5), s. 31 - 43.
- Bragelien, I. (2012). Individuelle eller kollektive belønninger? Teori, empiri og norske bankeksempler, *Praktisk økonomi og finans*, 28(4), s. 39-52.
- Bragelien, I. (2018a). Utskjelt bonuslønn fortsatt utbredt - fordi den virker? *Magma*, 21(2), s. 24-31.
- Bragelien, I (2018b, 5.juni). Jo da, bonus og belønninger virker. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra <https://www.dn.no/innlegg/ledelse/bonus/bonusordning/jo-da-bonus-og-belonninger-virker/2-1-350587>

-
- Bragelien, I. & Kvaløy, O. (2014). Lønn og belønning. I A. Mikkelsen, & T. Laudal (Red.), *Strategisk HRM 2: HMS, etikk og internasjonale perspektiver* (Vol 2), (s. 328 - 355). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Briner, W., Hastings, C. & Geddes, M. (2000). *Prosjektledelse* (Hagerup, E, Oversatt). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag
- Byggeindustrien. (2017). 100 største, 2017. Hentet fra <https://www.bygg.no/100-storste>
- Campbell, D.E. (2006). *Incentives: Motivation and the economics of information* (2.utg). Cambridge: Cambridge University Press.
- Deci, E.L., Connell, J.P. & Ryan, R.M. (1989). Self-Determination in a Work Organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), s. 580-590.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior* (Perspectives in social psychology). New York: Plenum Press.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), s. 227-268.
- Døving, E. (2018, 24.juni). Bonus er så vanskelig at det er tryggest å la være. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra <https://www.dn.no/innlegg/bard-kuvaas/ola-kvaloy/bonus/bonus-er-sa-vanskelig-at-det-er-tryggest-a-la-vare/2-1-363403>
- EBA. (u.å). Dette er EBA. Hentet 14.mai 2018 fra <https://www.eba.no/dette-er-eba/om-eba/>
- Frey, B.S. & Jegen, R. (2001). Motivation Crowding Theory. *Journal of Economics Surveys*, 15(5), s. 589-611.
- Gibbons, R. & Roberts, J. (2013). Economic Theories of Incentives in Organizations. I R. Gibbons & J. Roberts (Red.), *Handbook of Organizational Economics* (s. 56-99). Princeton, N.J: Princeton University Press.
- Ilya, S. & Whinston, M.D. (2013). Property Rights. I R. Gibbons & J. Roberts (Red.), *Handbook of Organizational Economics* (s. 100-158). Princeton, N.J: Princeton University Press.
- Gagne, M. & Deci, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), s. 331-362.
- Haraldseid, O. (2018, 13.juni). Bonus er bra - om den treffer blink. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra <https://www.dn.no/innlegg/bonus/bonusordning/ledelse/bonus-er-bra-om-den-treffer-blink/2-1-354918>
- Hindklev, J. (2017, 24. oktober). Global undersøkelse: Entreprenørbransjen sliter med tapsprosjekter. *Byggeindustrien*. Hentet fra <http://www.bygg.no/article/1331347>

-
- Holmström, B. & Milgrom, P. (1991). Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design. *Journal of Law, Economics & Organization*, 7, s. 24-52.
- Hugsted, R. (2014, 28. september). Bygg og anlegg. Hentet fra https://snl.no/bygg_og_anlegg
- Jacobsen, D.I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (3.utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Jensen, M.C. & Meckling, W.H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), s. 305-360.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P.A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3.utg.). Oslo: Abstrakt forlag
- Jirjahn, U. & Poutsma, E. (2013). The Use of Performance Appraisal Systems: Evidence from Dutch Establishment Data. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 52(4), s. 801-828
- Kaplan, R.S. & Atkinson, A.A. (2014). *Advanced Management Accounting* (3.utg.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Karlsen, J.T. (2013). *Prosjektledelse - fra initiering til gevinstrealisering* (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Krekling, D.V. (2008, 16.desember). Ti ting du bør vite om finanskrisen. *Nettavisen*. Hentet fra <https://www.nettavisen.no/okonomi/ti-ting-du-bor-vite-om-finanskrisen/2461418.html>
- Krumsvik, R.J. (2014). *Forskningsdesign og kvalitativ metode: Ei innføring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kuvaas, B. (2018, 4.juni). Feil at bonus virker. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra <https://www.dn.no/innlegg/ledelse/bonus/bonusordning/feil-at-bonus-virker/2-1349202>
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelig ressurser: Evidensbasert HRM* (3.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (2.utg.). Los Angeles, California: Sage
- Lazear, E.P. (2000). Performance Pay and Productivity. *American Economic Review*, 90(5), s. 1346-1361.
- Lazear, E.P. & Gibbs, M. (2009). *Personnel economics in practice* (2. utg.). Hoboken, N.J: John Wiley & Sons

-
- Lazear, E.P. & Oyer, P. (2013). Personnel Economics. I R. Gibbons & J. Roberts (Red.), *Handbook of Organizational Economics* (s. 479-519). Princeton, N.J: Princeton University Press.
- Levin, J. (2003). Relational Incentive Contracts. *American Economic Review*, 93(3), s. 835-857.
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. *American Psychologist*, 57(9), s. 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* (Mastergradsavhandling, Norges Handelshøyskole). Bergen: Norges Handelshøyskole
- Lunde, H. & Grini, K.H. (2007). *Bonus – hvor mye og til hvem?* (Rapport nr. 18). Oslo: Statistisk sentralbyrå.
- MarketLine (2018, 12.november). *Marketline Company Profile: Skanska AB*, s. 1-53.
- Mediabank Skanska (u.å). Our Logo. Hentet 29. mai 2019 fra <https://mediabank.skanska.com/smartViews/view?view=PublicImages>
- Mikkelsen, A. (2014). Hva bør HRM-medarbeidere og ledere vite om motivasjon?. I A. Mikkelsen & T. Laudal (Red.), *Strategisk HRM 2: HMS, etikk og internasjonale perspektiver* (Vol 2), (s. 33-77). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Milgrom, P. & Roberts, J. (1992). *Economics, organization & management*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- NCC Norge. (u.å). NCC i Norge. Hentet 4.mars 2019 fra <https://www.ncc.no/om-ncc/om-konsernet/ncc-norge/>
- Nordhaug, O. (2002). *LMR: Ledelse av menneskelige ressurser. Måltrettet personal- og kompetanseledelse* (3.utg). Oslo: Universitetsforlaget
- NRK. (2009, 28.juli). Industri og anlegg hardest rammet. Hentet fra <https://www.nrk.no/okonomi/industri-og-anlegg-hardest-rammet-1.6710900>
- Pinder, C.C. (2008). *Work motivation in organizational behavior* (2.utg.). New York: Psychology Press.
- Prendergast, C. (1999). The Provision of Incentives in Firms. *Journal of Economic Literature*, 37(1), s. 7-63.
- Proff. (2017a). Nøkkeltall - Skanska Norge AS. Hentet fra <https://www.proff.no/nokkeltall/skanska-norge-as/oslo/bygg-og-anleggsleverandorer/IFLGTMJ0CVG-5/>

-
- Proff. (2017b). Nøkkeltall - Veidekke Entreprenør AS. Hentet fra <https://www.proff.no/nokkeltall/veidekke-entreprenør-as/oslo/bygg-og-anleggsleverandører/IG9V2020CVG-2/>
- Proff. (2017c). Nøkkeltall - AF Gruppen ASA. Hentet fra <https://www.proff.no/nokkeltall/af-gruppen-asa/oslo/hovedkontortjenester/IFIVNMB10NZ/>
- Proff. (2017d). Nøkkeltall - NCC Norge AS. Hentet fra <https://www.proff.no/nokkeltall/ncc-norge-as/lorø/bygg-og-anleggsleverandører/IF2JRUI0CVG-1/>
- Proff. (2017e). Regnskap - Skanska Norge AS. Hentet fra <https://www.proff.no/regnskap/skanska-norge-as/oslo/producenter/IFLGTMJ016D-5/>
- Revfem, J. (2019, 5.mai). Storebrand tror ikke på bonus som belønning. *Nettavisen*. Hentet fra <https://www.nettavisen.no/okonomi/storebrand-tror-ikke-pa-bonuser-som-belonning/3423682933.html>
- Saunders, M.N.K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students* (7.utg). Harlow, England: Pearson
- Skanska AB. (2016, 7. april). Our history. Hentet fra <https://group.skanska.com/about-us/our-history/>
- Skanska AB. (2018, 19. mars). Skanska in brief. Hentet fra <https://group.skanska.com/about-us/skanska-in-brief/>
- Skanska Norge. (u.åa). *Skanska*. Hentet 21.mai 2019 fra <https://www.skanska.no/>
- Skanska Norge. (u.åb). *Jobb i Skanska*. Hentet 21.mai 2019 fra <https://www.skanska.no/hvem-vi-er/jobb-i-skanska/>
- Skanska Norge. (u.åc). Skanska i Norge. Hentet 4.mars 2019 fra <https://www.skanska.no/hvem-vi-er/skanska-i-norge/>
- Skanska Norge. (u.åd). Organisasjon. Hentet fra <https://www.skanska.no/hvem-vi-er/skanska-i-norge/organisasjon/>
- Skanska Norge. (2017a, 10. mai). Visjon og verdier. Hentet fra <https://www.skanska.no/hvem-vi-er/skanska-i-norge/visjon-og-verdier/>
- Skanska Norge. (2017b, 10.mai). Skanska Norges historie. Hentet fra <https://www.skanska.no/hvem-vi-er/skanska-i-norge/historie/>

-
- SSB. (2014, 20.november). Begreper i nasjonalregnskapet. Hentet fra <https://www.ssb.no/nasjonalregnskap-og-konjunkturer/begreper-i-nasjonalregnskapet#Bruttoprodukt>
- SSB. (2017, 20. april). Økt omsetning for bygg og anlegg i 2016. Hentet fra <https://www.ssb.no/bygg-bolig-og-eiendom/artikler-og-publikasjoner/okt-omsetning-for-bygg-og-anlegg-i-2016>
- SSB. (2018a). Likestilling. Hentet fra <https://www.ssb.no/befolkning/faktaside/likestilling>
- SSB. (2018b). Norsk Næringsliv. Hentet fra <https://www.ssb.no/nasjonalregnskap-og-konjunkturer/faktaside/norsk-naeringsliv>
- Sturman, M.C. & Short, J.C. (2000). Lump-sum bonus satisfaction: Testing the construct validity of a new pay satisfaction dimension. *Personnel Psychology*, 53(3), s. 673-700
- Sveen, O. (2015, 17.september). Slik sikrer du virksomheten mot store valutatap. *Regnskapnorge*. Hentet fra <https://www.regnskapnorge.no/faget/artikler/okonomistyring/slik-sikrer-du-virksomheten-mot-store-valutatap/>
- Thompson, L. (2015). *Making the team: A guide for managers (5.utg)*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Thue, J.V. (2018, 20 februar). Prefabrikasjon. Hentet fra <https://snl.no/prefabrikasjon>
- Veidekke. (u.å). Veidekke i korte trekk. Hentet 4.mars 2019 fra http://veidekke.com/incoming/article30076.ece/binary/1sider_NORSK_februar%202019.pdf

Anonyme kilder

Bedriftsinterne dokumenter

Samtaler med ansatte i bedriften, både ledere og øvrige medarbeidere

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide for medarbeidere (nivå 1 og nivå 2)

Fase 1: Innledning (5-10 min)

- Uformell prat. Presentasjon av oss selv. Takke informanten for deltakelsen.
- Informasjon om masteroppgaven. Formålet med masteroppgaven: studere bonusordningene til Skanska Norge på nivå 1 og nivå 2.
- Informere om anonymitet, frivillig deltakelse, opptak og tidsramme
 - **Frivillig deltakelse:** Informanten trenger ikke svare på spørsmål vedkommende ikke ønsker å svare på, og informant kan avbryte intervjuet.
 - **Opptak:** Telefonsamtalen vil av praktiske årsaker bli tatt opptak av, men vil bli slettet når transkriberingen er ferdig. Transkriberingen kan også sendes til informant for godkjenning dersom vedkommende ønsker det.
 - **Tidsramme:** 30-60 minutter
- Kan du presentere deg selv: kjønn, alder, utdanning, stilling og antall år i Skanska.

Fase 2: Hovedspørsmål (20-40 min)

Tema 1: Dagens bonusordning

- Kan du først si litt om hva du tenker om dagens bonusordning? Hva er bra og hva er eventuelt mindre bra?
- Har du fått bonus mens du har jobbet for Skanska? Hvis ja, hvor ofte har du fått bonus (i snitt over karrieren – mens det har vært bonusordning)? (Årlig, annethvert år, hvert tredje år, hvert fjerde år, hvert femte år, sjeldnere?)
- Opplever du at målingen som ligger til grunn for bonusutbetaling er dekkende og relevante i forhold til dine arbeidsoppgaver? Hvis ikke – hva mangler? (Finansielle, Ikke-finansielle og/eller skjønnsmessige vurderinger?)
- I hvilken grad føler du at det er sammenheng mellom din innsats og den bonusutbetalingen du får? (Sterk, svak, ingen, vet ikke)
- I hvilken grad får du være med på å fastsette kriterier og mål?

-
- Opplever du at måltallene styrer dine prioriteringer i arbeidshverdagen din?
 - Opplever du dagens bonusordning som enkel eller komplisert?
 - Passer bonusordningen ift. hvordan du jobber individuelt og/eller i team?
 - Er årlig/etter prosjektlukking bonusutbetalinger bra, slik dere har det i dag?
 - Synes du dagens bonusordning er rettferdig? Evt. hvorfor/hvorfor ikke?
 - Hva er din opplevelse av bonusordningen ift. de prosjektene du har blitt satt på (Gode/dårlige prosjekter, prosjekter som går bra i starten og dårlig på slutten eller motsatt)
 - Tror du dagens bonussystem bidrar til mer lønnsomme prosjekter? (Hvis ja: Veldig mye eller litt)

Tema 2: Motivasjon

- Hadde karrieremuligheter, lønnsnivået og bonusordningen betydning for at du søkte jobb hos Skanska?
- Har karrieremuligheter, lønnsnivå og bonusordning betydning for at du blir værende i Skanska?
- Har karrieremuligheter, lønnsnivå og bonusordning betydning for din motivasjon i jobben din?
 - Hvis nei: Hva skulle vært annerledes for at det skulle bidratt til å øke din motivasjon?

Tema 3: Standardisert kompensasjonsordning

- Hva mener du om å eventuelt fjerne bonusordningen? (Tenk at du eier hele Skanska Norge når du svarer på dette spørsmålet – tenk på hva som er bra for eierne av selskapet og ikke hva du foretrekker personlig).
- Synes du det ville være greit å få høyere fastlønn i stedet for bonus?
- Hva ville du forventet i kompensasjon hvis dagens bonus faller bort?
- Ville du isteden endret nåværende bonusordning?
- Hva er dine tanker rundt å ha en generell bonusordning for alle kontra å ha flere skreddersydde bonusordninger?

Fase 3: Sensitive spørsmål (5-10 min)

- Hvordan opplever du dine medarbeideres/kollegaers holdninger til bonusordningen?
- Har du opplevd at medarbeidere/kollegaer gjør noe som fremmer bonus, men ikke gagnar selskapet som helhet?
- Har du opplevd tilfeller hvor bonusordningen indirekte har ført til uetisk atferd blant dine medarbeidere/kollegaer?

Fase 4: Avslutning (5 min)

- Er det noe du vil legge til?
 - Er det noe vi har glemt å spørre om?
- Noe du vil spørre oss om?
- Takke for deltakelsen i studien

Vedlegg 2: Figurliste

Figur 2.1: Andel kvinner og menn intervjuet (Egen fremstilling)	25
Figur 2.2: Andel prosjektfunksjonærer og stabsansatte intervjuet (Egen fremstilling)	27
Figur 3.1: Styringsmekanismer (Bragelien, 2009, s. 427)	42
Figur 3.2: Rammeverk for å diskutere effekt av belønningsordninger (Bragelien, 2012, s. 50)	46
Figur 3.3: Utforming av bonusordninger (Egen fremstilling).....	47
Figur 3.4: Engangsincentiver (Lazear & Gibbs, 2009, s. 277).....	57
Figur 3.5: Lineære insentiver (Bragelien, 2009, s. 438)	58
Figur 3.6: Stegvisе insentiver (Bragelien, 2009, s. 439).....	59
Figur 3.7: Forventningstrekanten (Briner et al., 2000, s. 17).....	71
Figur 3.8: Prosjektets livssyklus (Larson & Gray, 2011 (fra Karlsen, 2013, s. 25)).....	72
Figur 5.1: Omsetning i bygg- og anleggsbransjen, 2008- 2016 (SSB, 2017)	80
Figur 5.2: Skanskas logo (Mediabank Skanska, u.å)	84
Figur 5.3: Skanskas verdier (Skanska Norge, 2017a)	85
Figur 5.4: Driftsinntekter i Skanska Norge, 2005-2017 (Proff, 2017e).....	86
Figur 5.5: Skanska Norge sin karrieremodell (Bedriftsinterne dokumenter).....	89
Figur 5.6: Finansielle og ikke-finansielle måltall, standardisert kompensasjonsordning (Bedriftsinterne dokumenter)	100
Figur 5.7: Et eksempel på hvordan den standardiserte kompensasjonsordningen fungerer (Bedriftsinterne dokumenter)	101
Figur 6.1: Andel informanter som opplever dagens bonusordning som komplisert eller enkel (Egen fremstilling)	106

Figur 6.2: Andel informanter som deltar i fastsettingen av kriterier og mål (Egen fremstilling).....	113
Figur 6.3: Andel informanter som har mottatt bonus (Egen fremstilling)	114
Figur 6.4: Andel informanter som opplever svak eller sterk sammenheng mellom innsats og bonusutbetaling (Egen fremstilling).....	117
Figur 6.5: Andel informanter som opplever bonusordningene som urettferdig eller rettferdig (Egen fremstilling)	120
Figur 6.6: Andel informanter som har opplevd at bonusordningene medfører negative vridningseffekter blant medarbeidere (Egen fremstilling)	126
Figur 6.7: Andel informanter som ønsker å beholde eller fjerne bonusordningene (Egen fremstilling).....	138
Figur 7.1: Rammeverk for å diskutere effekt av belønningsordninger (Bragelien, 2012, s. 50)	143

Vedlegg 3: Tabelliste

Tabell 2.1: Oversikt over informantenes region/forretningsområde (Egen fremstilling)	23
Tabell 2.2: Oversikt over informantenes alder (Egen fremstilling)	25
Tabell 2.3: Oversikt over informantenes ansiennitet (Egen fremstilling)	26
Tabell 4.1: Bruk av bonus i private virksomheter, 2012-2016 (Loe & Lindahl, 2016, s. 112)	76
Tabell 5.1: Oversikt over nøkkeltall (2017,2015, 2013) for Skanska Norge, Veidekke Entreprenør, AF Gruppen NCC Norge (Proff, 2017a; 2017b; 2017c; 2017d).....	83
Tabell 5.2: Begrepsforklaringer - totalrentabilitet, resultat av driften, egenkapital rentabilitet, likviditetsgrad, egenkapitalandel og gjeldsgrad (Egen fremstilling)	84
Tabell 5.3: Oversikt over Skanska Norge sine nøkkeltall (Proff, 2017a; 2017e)	87
Tabell 5.4: Oversikt over Skanska Norge sine finansinntekter (Proff, 2017e)	88
Tabell 5.5: Regionsbonusavtale for prosjektfunksjonærer, måltall (Bedriftsinterne dokumenter)	96
Tabell 5.6: Oversikt over informantenes region/forretningsområde (Egen fremstilling)	97
Tabell 5.7: Bonusavtale for sentrale stabs- og støttefunksjoner, måltall (Bedriftsinterne dokumenter)	97
Tabell 5.8: Bonusavtale for forretningsområde og regionale stabs- og støttefunksjoner, måltall (Bedriftsinterne dokumenter)	98
Tabell 6.1: Oversikt over kategorier med funn, del 1 (Egen fremstilling).....	103
Tabell 6.2: Oversikt over kategorier med funn, del 2 (Egen fremstilling).....	104