

Årsbonus som incitamentløn – Bedre indsats eller større splittelse?

Af Steen Scheuer

Resumé

Formålet med artiklen er at belyse udbredelsen af årsbonus som incitamentløn blandt danske lønmodtagere i den private sektor samt især at belyse nogle effekter af årsbonus på oplevet fairness, på tilfredshed med løn og job og på selvrapporeret arbejdstid.

Som forskningsdesign er valgt en stor kvantitativ surveyundersøgelse, omfattende et randomiseret udvalg af 1.706 lønmodtagere inden for undersøgelsens univers (svarprocent: 84,0). Design for dataanalyse var multivariat logistisk regression.

Undersøgelserne viste, at årsbonus – som rapporteres af knap hver fjerde privatansatte – har en positiv effekt på medarbejdernes opfattelse af, om virksomheden optræder fair over for dem (44 versus 31%), at effekten på tilfredshed var svagt positiv, mens effekten på den reale arbejdstid var positiv (44 versus 41 timer om ugen).

Resultaterne indikerer, at årsbonus har en positiv effekt på medarbejdernes opfattelse af, om virksomheden optræder fair, har en klar og positiv effekt på den reale arbejdstid, samt at den ikke undergraver tilfredsheden.

Indledning

Hver fjerde privatansatte lønmodtager har muligheden for årsbonus i sin ansættelsespakke. Dele af managementlitteraturen tilskynder klart til øget brug af aktive lønelementer, men hvilke effekter denne brug har, er ikke kendt, idet der ikke findes generaliserede undersøgelser herom.

Brugen af incitamentløn (IL) er samtidig omgivet af en række vanskeligheder, som bl.a. vedrører ledelsens tvivl om, hvorvidt det altid er klogt at sætte lønspørgsmålet i centrum i ansættelsesrelationen (Larsen 2006: 310; Prendergast 2002). Også modstanden imod incitamentløn (især modstanden imod Ny Løn i det offentlige) fra de faglige organisationers side kan virke dæmpende på ledelsens lyst til at iværksætte incitamentprogrammer.

I denne artikel er det hensigten at undersøge, hvordan medarbejdere i danske virksomheder bliver påvirket holdnings- og handlingsmæssigt af, om deres ansættelsesforhold, deres ansættelsespakke, indebærer et variabelt lønelement. Det er

således lønformen (ikke lønniveauet), der er af interesse her. Det er udgangspunktet for artiklens arbejde, at på trods af problemstillingens kompleksitet vil det være muligt at isolere og påvise effekter af IL.

Teoretiske perspektiver på incitamentløn og motivation

”Den forskningsmæssige og adfærdsmæssige interesse knytter sig især til den (tilstræbte) adfældsregulerende virkning af aflønning. Som arbejdsgiver håber man på, at en bestemt aflønning (form/niveau) vil motivere til en bestemt form for adfærd. Dette er interessant, fordi vi igennem et halvt århundrede har hævdet – med forskningen i ryggen – at løn netop ikke er en motivationsfaktor” (Larsen 2006: 308).

Dette udsagn (”at løn netop ikke er en motivationsfaktor”) går teoretisk tilbage til neo-human relations litteraturen, som fx Maslow, Herzberg m.fl. (Herzberg 1966; Herzberg m.fl. 1959; Maslow 1943; 1954; for

en kritik af denne skole, se fx Sandner 1985; Scheuer 2000: 99-110). Udsagnet er imidlertid baseret på en begrebsmæssig konflation: I erhvervsøkonomien og organisationsteorien har betydningen af begrebet motivation næsten altid været de indre drivkræfter, som giver os glæde og tilfredsstillelse ved at udføre et bestemt arbejde, hvad enten dette nu udtrykkes med Maslows behovspyramide eller på anden vis. Selvfølgelig giver høj løn ikke i sig selv større selvrealisering, det er nærmest definatorisk. Løn er et incitament, som er baseret ikke på at skabe arbejdsglæde, men på at belønne en god indsats (Ambrose & Kulik 1999).

Derfor kan det være nyttigt at skelne mellem incitamenter på den ene side og motivation på den anden (Amabile 1993; Beer & Cannon 2004; Kreps 1997). Det må nemlig antages at være sådan, at en medarbejders arbejdsindsats både påvirkes af motivation og af incitamenter. Det afgørende er dog, at de to faktorer er generisk set uafhængige, men at der er nogle teoretisk mere omdiskuterede interaktionseffekter, som nogle forskere utrætteligt påpeger: En stærk anvendelse af eller satsning på den ene fra virksomhedens side kan influere på, evt. hæmme nyttevirkningen af den anden, jf. Bruno Freys teorier om "crowding out" (Frey 1997: 24-33; 2001: 55-60, 91-2; tillige Campbell m.fl. 1998; Pfeffer 1998). Hvor nogle af de motivationsorienterede teoretikere blot synes at mene, at stærk satsning på incitamenter er ineffektiv i forhold til indsatsen, så mener andre, at stærk satsning på incitamenter svækker den mere positive motivation, fordi arbejdsglæden overdøves af overvejelser om kontrol, overvågning og kolde lønspørgsmål. Der er således en risiko ved at introducere incitamenter: Man risikerer, at nogle medarbejdere bliver mere utilfredse end de var i forvejen, enten med lønniveauet eller med de kriterier eller den udmøntning heraf, virksomhedens ledelse konkret foretager.

Økonomisk teori afviser ikke betydningen af indre motivation, men der gør sig et af to generelle synspunkter gældende hos

dem, der mener, at man skal satse på incitamenter: Enten at man blot konstaterer eksistensen af indre motivation, som man dog afviser på økonomisk grundlag at udtale sig nærmere om, eller at man påpeger, hvorfor indre motivation aldrig kan være en tilstrækkelig motivationsfaktor. Lawler eksempelvis understreger som et argument for performance related pay, at det ikke altid er sådan, at det, organisationen ønsker af medarbejderen, er det samme som giver medarbejderen indre arbejdsglæde (Lawler 2000: 68).

I en række nyere bidrag har forskere udviklet mere præcise modeller for brugen af belønningsledelse og IL (Lazear 1995; 1998; 2000a; 2000b). Uden at gå for dybt i dette er de centrale aspekter, at man skal knytte den enkelte medarbejders opfattelse af egen indsats tættere til, hvad virksomheden har brug for i en bidrag-resultat-evaluering-belønnings-model med kontinuerede feedback loops (Vrooms forventningsteori, Vroom 1964). Der er tale om en valgmodel med en indbygget rational actor-antagelse: Den enkelte medarbejder antages at vælge, om han/hun vil yde mere eller mindre, og dette valg antages at være betinget af (contingent upon) både medarbejdernes økonomiske præferencer (som er heterogent fordelt blandt medarbejderne, som derfor vil vælge forskelligt), naturligvis deres kræfter og evner (hvad det koster dem at yde ekstra) samt en vurdering af sandsynligheden for at kunne frembringe det ønskede resultat, at blive set som havende gjort det samt endelig fairness i virksomhedens vurdering af ens egen indsats i forhold til andres.

Nyere socialpsykologiske teorier inden for dette felt er bl.a. udviklet af Bruno Frey, på grundlag af bl.a. Deci (Deci 1995; Frey 1997; 2001). Freys teori implicerer, at der er en række utilsigtede og overvejende negative konsekvenser forbundet med aktiv brug af incitamentløn. Under temaet "the hidden cost of reward" (Frey 1997: 14) fremhæver han, at brugen af IL på en række punkter strider imod vores indre behov og ønsker, primært fordi værdighed og

anerkendelse i vores kultur er meget stærkt forbundet med autonomi. Der er ifølge Frey især tre psykologiske processer, der bidrager til de skjulte omkostninger ved IL, nemlig begrænset selvbestemmelse, begrænset selvværd og begrænsede udtryksmuligheder (Frey 1997: 16-7). Disse tre begrænsninger indebærer, at den ydre intervention, som følger af anvendelsen af IL, "crowds out intrinsic motivation", hvilket fører til ren ydrestyring, med negative effekter for arbejdsindsatsen. Dette omtales i danske undersøgelser som førende til forekomsten af en "betalingskultur", hvor medarbejderne afviser at gøre en ekstra indsats, hvis ikke der er et løntillæg forbundet med det (Ibsen & Christensen 2001: 40; Pedersen et al. 2002).

Et nyere og interessant bidrag fra David Marsden (2004) stiller dog spørgsmålstegn herved. I en analyse af New Pay i den britiske offentlige sektor viser han, hvordan introduktionen af incitamentlønsystemer kan påvirke både den enkelte medarbejder og gruppen af medarbejdere positivt. Marsden fokuserer på, hvad han kalder den konstante genforhandling af "the effort bargain": Det drejer sig egentlig ikke primært om at få medarbejderne til at lave mere eller løbe hurtigere, det drejer sig om at få dem til at gøre mere af det rigtige. Hvad virksomheden ønsker af sig selv og af medarbejderne skifter over tid, og lønsamtaler er en god lejlighed til at drøfte med den enkelte medarbejder, hvad det er vigtigt, at han eller hun gør.

I forlængelse heraf fremhæver Marsden, at medarbejdernes indsats påvirkes af overvågning (surveillance) eller kontrol. Det er næsten uundgåeligt, at Ny Løn eller i det hele taget ethvert incitamentlønsystem indebærer en registrering, overvågning og feedback i forhold til af den enkelte medarbejders indsats. Er dette nu positivt eller negativt for indsatsen? Herom siger han, at på den ene side vil overvågning give øget incitament til at gøre en indsats og gøre den rigtige indsats, evt. trods egne lyster, og dette vil for mange øge indsatsen i forhold

til det ønskede, mens overvågning med lønkonsekvenser kan give øget splittelse mellem medarbejderne, hvilket vil mindske indsatsen for nogle medarbejdere. Men ifølge sociologisk og organisationssociologisk teori er der tillige en direkte effekt af overvågning og feedback, som består i, at selve eksistensen af et incitamentlønsystem tvinger den enkelte leder til i højere grad at følge med i, hvordan og hvor godt det går med den enkelte medarbejders indsats. Hermed kombineres økonomiske og socialpsykologisk indsigter i en interessant teori.

Data og indikatorer

Designet til at belyse disse spørgsmål i denne artikel er en surveyundersøgelse af privatansatte lønmodtagere, som blev gennemført i 2002 af SFI Survey i april og maj 2002. Undersøgelsens univers var defineret som fuldtidsansatte, privatansatte lønmodtagere i Danmark.

Det repræsentative udvalg blev udtrukket fra cpr-registret. Stikprøven var på 2.861 respondenter, hvoraf 2.402 blev interviewet, svarende til 84,0 procent. Sidstnævnte tal inkluderer 1.706 svarpersoner fra den private sektor. Resultaterne fra undersøgelsen kan med stor sikkerhed generaliseres til hele den private sektor.

I surveyen er der bl.a. stillet spørgsmål, der direkte vedrører årsbonus. Data blev analyseret vha. multipel logistisk regression. De anvendte spørgsmål er anført i appendiks.

Årsbonus: Prævalens og dimensionering

Der findes ikke generaliserede undersøgelser, der belyser prævalensen af IL i form af årsbonus (ÅB). Vigtigere er det måske, at der heller ikke findes generaliserende undersøgelser, der diskuterer virkningerne eller effekterne af aktive lønformer i danske virksomheder, kun nogle enkelte casestudier (fx Ibsen & Scheuer 2000). Prævalensen af ÅB fremgår af tabel 1, hvoraf det fremgår, at ÅB er mere udpræget blandt mænd end blandt kvinder. Odds ratio (OR) for at have

ÅB blandt mænd er 1,5 i forhold til kvinder, når det gælder årsbonus. Der er næppe teoretiske årsager til forklaring heraf, men det er der for nogle af de følgende forskelle. Når det gælder stilling bliver det således tydeligt, at prævalensen af årsbonus er lav blandt timelønnede, og selv blandt lavere

funktionærer ikke voldsomt høj. Til gengæld har næsten 4 ud af 10 højere funktionærer årsbonus. Opdelingen på lønniveau viser, at ÅB er mest udbredt blandt de højst lønnede. Jo lavere i lønhierarkiet, man er indplaceret, des mindre er sandsynligheden for IL.

Tabel 1.

Andel privatansatte lønmodtagere med årsbonus, i forhold til køn, stilling, løn, branche og virksomhedsstørrelse. Multivariat binær logistisk regression. Procent og estimerede odds ratio-værdier. Privatansatte lønmodtagere. 2002.

	Årsbonus	
	Procent	OR
Alle	24	
Køn		**
Mand	27	1,5
Kvinde	19	1,0
Stilling		***
Højere funktionærer	38	2,1
Lavere funktionærer	23	1,8
Arbejdere	15	1,0
Løn		**
30.000 +	40	2,3
23.000-30.000	24	1,5
18.500-23.000	16	1,2
Under 18.500	16	1,0
Branche		**
Fremstilling	25	1,8
Bygge & anlæg	14	0,8
Transport	14	1,0
Handel	29	2,5
Finans	36	2,3
Andre brancher	19	1,5
Virksomhedens størrelse		**
1-10	18	1,0
11-50	24	1,3
51-200	25	1,4
200+	34	2,2
N	1.463	

Kilde: Arbejde og autonomi-survey april-maj 2002.

Signifikansniveauer: *: (.01<p<=.05), **: (.001<p<=.01), ***: (p<=.001)

Tabel 2.

Størrelse af årsbonus: Andel med årsbonus (ÅB) som faktisk fik udbetalt bonus året før, bonussens absolutte og relative størrelse. Privatansatte lønmodtagere med mulighed for bonus i ansættelsespakke. 2002.

	Lønmodtagere med ÅB i ansættelsespakken	
	Procent lodret	
Fik ÅB sidste år	Ja	68
	Nej	32
	I alt	100
Absolut størrelse af bonus:		
- Gennemsnit		21.200 kr.
- Median		10.000 kr.
Gennemsnitlig relativ størrelse (i procent af månedsløn)		61%
Andel af bonusmodtagere, der får en månedsløn eller mere		24%

Kilde: Arbejde og autonomi-survey april-maj 2002.

Signifikansniveauer: * (.01 < p <= .05), ** (.001 < p <= .01), ***: (p <= .001)

Brancheanalysen viser, at ÅB især anvendes inden for finanssektoren, inden for handel og inden for fremstilling, hvor lønformen omfatter hhv. 36, 29 og 25% af de ansatte. Endelig viser analysen på virksomhedsstørrelse (målt som antal medarbejdere), at denne lønform primært findes i større virksomheder (Brown & Heywood 2005: 673-5).

I surveyen blev der endvidere spurgt, om de fik bonus sidste år, og hvis ja, da hvor meget. Oplysninger herom fremgår af tabel 2.

Som det kan ses af tabel 2, er det kun godt to tredjedele af dem, der har ÅB i deres ansættelsespakke, som faktisk fik udbetalt en bonus sidste år. Blandt dem, der fik ÅB, var den absolutte størrelse gennemsnitligt 21.200 kr. og som medianværdi 10.000 kr. Fordelingen er højreskæv, med nogle få, men temmelig ekstreme værdier i den høje ende. 11% af alle bonusmodtagere fik dog 10.000 kr., hvilket synes at antyde, at mange virksomheder ikke gør sig de nøjere overvejelser om relative bonusstørrelser,

men lader bonus være et "pænt rundt tal". Den gennemsnitlige relative størrelse af ÅB er ca. 60% af en månedsløn, og andelen, der får en hel månedsløn eller mere, udgør knap hver fjerde af dem, der modtager bonus, og 6% af alle privatansatte lønmodtagere.

Fairness, tilfredshed og arbejdsindsats

Hvilken betydning har nu brugen af IL for medarbejdernes tilknytning til virksomheden, for medarbejdernes motivation og for deres opfattelse af, om der er et "fair bytte" i ansættelsesrelationen. Disse spørgsmål skal behandles i dette afsnit. Teoretisk baseres signifikansen af fairness for IL-systemers funktionalitet på, at manglende fairness eller subjektivt oplevet uretfærdighed i litteraturen antages at være en kraftigt demotiverende faktor. Hvis fairness således er lavere ved IL, kan dette nemt risikere at neutralisere de evt. positive inci-

Tabel 3.

Andel medarbejdere, der (A) i høj grad opfatter deres virksomhed som fair, (B) er særdeles tilfredse med egen løn, (C) er særdeles tilfredse med deres job og (D) arbejder 40 t/u eller mere. I forhold til løn, branche, årsbonus, stilling, virksomhedsstørrelse og køn. Multivariat binær logistisk regression. Procent og estimerede odds ratio-værdier. Privatansatte lønmodtagere. 2002.

	Kolonne A		Kolonne B		Kolonne C		Kolonne D	
	Opfatter virksomheden som fair		Tilfreds med egen løn		Tilfreds med eget job		Arbejder 40 t/u eller mere	
	Procent	OR	Procent	OR	Procent	OR	Procent	OR
Alle	36		62		53		49	
Løn		*		***		***		***
30.000 +	38	1,4	77	4,0	75	1,0	81	6,8
23.000-30.000	39	1,7	67	2,7	57	0,6	56	2,5
18.500-23.000	37	1,5	57	1,6	48	0,5	38	1,3
Under 18.500	29	1,0	46	1,0	32	0,3	27	1,0
Branche		NS		**		***		**
Fremstilling			51	1,0	46	1,6	50	0,6
Bygge & anlæg			59	1,4	61	0,7	44	0,4
Transport			58	1,5	54	1,0	60	1,0
Handel			65	1,8	53	1,2	47	0,6
Finans			73	2,3	58	1,6	47	0,3
Andre brancher			72	2,6	58	1,0	50	0,7
Årsbonus i lønpakke		***		NS		*		***
Ja, årsbonus i lønpakke	45	1,0			64	1,3	64	1,7
Nej, ikke bonus	33	0,6			49	1,0	45	1,0
Stilling		***		NS		***		*
Højere funktionærer	40	1,5			72	1,0	68	1,6
Lavere funktionærer	42	1,8			50	0,6	39	1,2
Arbejdere	30	1,0			39	0,4	42	1,0
Virksomhedens størrelse		*		NS		NS		NS
1-10	42	0,7						
11-50	37	0,7						
51-200	32	0,9						
200 + (eller del af koncern)	35	1,0						
Køn		NS		NS		NS		***
Mand					56		58	1,0
Kvinde					47		35	0,5
N	1.368		1.416		1.468		1.455	

Kilde: Arbejde og autonomi-survey april-maj 2002. Signifikansniveauer: *: (.01<p<=.05), **: (.001<p<=.01), ***: (p<=.001)

tamenteffekter (Armstrong & Murlis 1998: 55-6; Dulebohn & Martocchio 1998; Elster 1989: 221-31).

I første omgang ses der på, hvorvidt forekomsten af lønbonus øger medarbejdernes opfattelse af, om virksomheden optræder fair i forholdet til dem selv. Det afgørende er her, hvorvidt den viste positive effekt er robust, når man indfører andre variabler i en multivariat regressionsmodel, især er stillingstype og lønniveau her interessante, idet man kan stille det spørgsmål, om det er lønnens niveau eller lønnens form, der er mest afgørende for medarbejdernes opfattelse af virksomheden som mere eller mindre fair.

Det fremgår af tabel 3, kolonne A, at især to af de seks forklarende variabler, der er medtaget i modellen, viser sig at have stor betydning, og det er årsbonus og stilling. Medarbejdere i funktionærstillinger har i noget højere grad en stærk opfattelse af virksomheden som fair (de estimerede OR-værdier viser, at funktionærer har 1,5 gange større sandsynlighed for at mene dette end arbejdere), og medarbejdere med bonus har betydeligt større sandsynlighed herfor end personer uden. Personer uden bonus har kun 0,6 odds i forhold til personer med. Begge disse relationer er stærkt signifikante. Køn og branche spiller ingen rolle, mens lønniveau og virksomhedens størrelse har en svagt signifikant effekt på oplevet fairness. Hvad angår lønniveauet er det interessant, at dette kun spiller en rolle for de lavest lønnede, eller med andre ord, at meget høje lønninger ikke synes at øge den ansattes opfattelse af, at virksomheden er fair.

Når det mere specifikt gælder løntilfredsheden, kan teoretisk set forventningen både være, at ÅB giver højere løntilfredshed, og at den giver mindre. Tilfredshed med egen løn kan blive undergravet af den konstante fokus, ÅB skaber omkring lønnen, men de tilbagevendende muligheder for diskussioner med ens leder omkring kriterier og vilkår for en god indsats kan på den anden side skabe større bevidsthed

om egne muligheder og om ledelsens reale forventninger til en (Marsden 2004: 360-2), hvilket kan øge løntilfredsheden, fordi man får et mere realistisk grundlag for at bedømme virksomhedens beslutninger omkring egen løn.

Når det gælder løntilfredshed, viser det sig dog primært at være lønniveauet og ikke lønformen, der er afgørende: Det fremgår af tabel 3, kolonne B, at den forventede relation mellem lønniveau og tilfredshed er til stede. For lave indkomster er under halvdelen tilfredse, mens for høje er det tilsvarende tal over tre fjerdedele, en stærkt signifikant sammenhæng. Sandsynlighed for høj løntilfredshed er helt det forventelige: For høje indkomster er odds fire gange større end for lave. Kun branchetilhør influerer signifikant herpå, idet især finanssektoren og bygge- og anlægsbranchen ligger i den høje ende (formentlig af ret forskellige årsager), med dobbelt så store odds som fx i transportsektoren.

Når det herefter gælder den mere generelle jobtilfredshed, dvs. de faktorer, der mere direkte vedrører faktorer, der kan siges at relatere sig til den indre motivation, gør der sig som nævnt i den teoretiske gennemgang også noget varierende forventninger gældende. Nogle forventer direkte en outcrowding af indre motivation, mens rational choice teoretikere (Marsden) forventer, at der kan være en positiv effekt. Som ved løntilfredsheden er resultatet også her noget uklart, men i forbindelse med jobtilfredshed er der dog en signifikant positiv effekt af ÅB.

Sandsynligheden for virkelig høj jobtilfredshed er især positivt påvirket af løn, stilling og branche, tabel 3, kolonne C, mens køn og virksomhedsstørrelse ikke ses at have betydning her. Lavere funktionærer har kun lidt over halvt så gode odds for høj jobtilfredshed, og arbejdere har under halvt så gode odds. Også lønniveauet slår virkeligt ud her: tjener man omkring 20.000 kr./md., har man halvt så gode odds for høj jobtilfredshed som hvis man tjener 30.000 eller derover. Også branche har indflydelse.

ÅB i ansættelsespakken har en positiv indflydelse på denne sandsynlighed, men kun en mindre: Personer med ÅB i lønpakken har 1,3 gange bedre odds for høj jobtilfredshed end personer uden, hvilket ikke er nogen stærk effekt. Igen er det dog helt klart, at forestillinger om negative effekter og "outcrowding" af jobglæde klart må afvises på baggrund af disse resultater.

Arbejder personer med ÅB så mere end andre? Det er naturligvis et kendt forhold, at personer i høje stillinger, med høj løn og i visse erhverv (specielt transportsektoren) har meget lange arbejdstider (Scheuer 1999; Trejo 1993).

I denne sammenhæng ser vi på lønformen: Har det betydning for den faktiske arbejdstid, om man har årsbonus i sin lønpakke? Analysen er lavet som en logit analyse af sandsynligheden for at have længere arbejdstid end normalt for de fleste (privatansatte), nemlig sandsynligheden for at arbejde 40 t/u eller mere. Man kan se af tabel 3, kolonne D, at lige knap halvdelen af alle privatansatte lønmodtagere faktisk arbejder 40+ t/u, og dette tal påvirkes først og fremmest af løn, ÅB og køn, men også af branche og stilling. Arbejdstiden synes altså at variere såvel med lønniveau som med lønform.

Odds for at arbejde 40+ t/u er 6-7 gange større for personer med høj end for personer med lav løn, der er kun halvt så store odds for kvinder som for mænd osv., men når disse faktorer er taget i betragtning, betyder forekomsten af ÅB i lønpakken også noget, idet personer med årsbonus har 1,7 gange så store odds som personer uden. Det er således tydeligt, at når det gælder arbejdstiden, så har forekomsten af ÅB i ansættelsespakken en klar positiv effekt, set fra ledelsesside, på arbejdstiden, en effekt som kommer ud over effekten af løn, stilling og køn.

Konklusion – og ledelsesperspektiver

Analysen har vist, at årsbonus trods alt er et relativt udbredt fænomen på det danske

private arbejdsmarked, idet ca. hver fjerde medarbejder i private virksomheder angiver, at der er en form for årsbonus i deres ansættelsespakke. Det fremgår, at årsbonus ikke kun omfatter ledende personale på executive-niveau, men at det også rækker ud til en række lønmodtagergrupper i mere ydmyge stillinger. Det fremgår endvidere, at årsbonus virkelig er en bonus og ikke et automatisk løntillæg, idet kun godt to tredjedele af dem, der har mulighed for årsbonus, faktisk fik udbetalt en bonus sidste gang der var bonusudbetaling. Endelig viser analysen, at årsbonus har en forholdsvis beskeden størrelse, gennemsnitligt svarende til 61% af en månedsløn. Kun hver fjerde bonusmodtager får en månedsløn eller mere. Årsbonus har således en vis udbredelse, men størrelsen er ikke noget, der giver anledning til de helt store forventninger om incitamenteffekter.

Undersøgelserne viste, at årsbonus har en klart positiv effekt på medarbejdernes opfattelse af, om virksomheden optræder fair over for dem, at effekten på tilfredshed var fraværende eller svagt positiv, mens effekten på den (selvrapporterede) reale arbejdstid var klar og positiv. Det fremgår, at virksomheder især synes at kunne påvirke medarbejdernes fairnessopfattelse og deres reale vilje til at investere lange arbejdstider i ansættelsesforholdet gennem brug af årsbonus. Derimod synes det vanskeligere at påvirke tilfredshedsformerne med årsbonus, men der er dog heller ingen målbare negative effekter. Teorierne om, at indre motivation overdøves af incitamenter finder ikke støtte i den her gennemførte analyse. Resultaterne indikerer således – set i et ledelsesperspektiv – at brugen af årsbonus ikke undergraver tilfredsheden, og at den har positiv effekt på medarbejdernes opfattelse af, om virksomheden optræder fair i forhold til dem, og at årsbonus har en klar og positiv effekt på den reale arbejdstid.

Summary

The purpose of the article is to elucidate the dissemination of annual bonus as incentive pay among Danish pay earners in the private sector and, in particular, explain the effects of an annual bonus on fairness experienced, pay satisfaction and self-reported working time.

A comprehensive quantitative survey has been chosen as research design, comprising a randomised selection of 1,706 pay earners inside the universe of the survey (response rate 84.0 per cent). The design for the analysis of data was multivariate logistic regression.

The survey showed that an annual bonus,

reported by almost every four employee in the private sector, has a positive effect on employee perception of whether the enterprise exhibits fair behaviour towards them (44 versus 31 per cent), and that the effect on satisfaction was moderately positive, while the effect on the actual working time was positive (44 versus 41 hours a week).

The findings indicate that employee perception of the positive effect of an annual bonus has a clear and positive effect on the actual working time and does not undermine satisfaction.

Tak til:

Den forskning, der her rapporteres, har været støttet af Statens Samfundsvidenskabelige Forskningsråd (Forskningsrådet for Samfund og Erhverv). Forfatteren ønsker at takke for denne støtte, samt for kritiske og konstruktive kommentarer til et tidligere udkast fra Karin Buhmann, Bent Greve, Flemming Ibsen, Søren Jagd, Henrik Holt Larsen, Stine Brandbjerg Larsen, John Damm Scheuer, en anonym reviewer samt fra tidsskriftets redaktør.

Litteratur

Amabile, TM : Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3: 185-201, 1993.

Ambrose, ML & CT Kulik : Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s. *Journal of Management* 25: 231-92, 1999.

Armstrong, M & J Murlis : Reward Management. 4th edition. London: Kogan Page & Haye Management Consultants, 1998.

Beer, M & MD Cannon : Promise and peril in implementing pay-for-performance. *Human Resource Management*, 43: 3-48, 2004.

Brown M & JS Heywood : Performance appraisal systems: Determinants and change. *British Journal of Industrial Relations*, 43(4): 659-79, 2005.

Campbell, DJ, KM Campbell & H-B Chia : Merit pay, performance appraisal and indi-

vidual motivation: An analysis and alternative. *Human Resource Management*, 37: 131-46, 1998.

Deci, EL : Why We Do What We Do. The Dynamics of Personal Autonomy. New York: Putnam, 1995.

Dulebohn, JH & JJ Martocchio : Employee perceptions of the fairness of work group incentive pay plans. *Journal of Management*, 24: 469-88, 1998.

Elster, J : The Cement of Society. A Study of Social Order. Cambridge: Cambridge University Press, 1989.

Falk, A & A Ichino : Clean Evidence on Peer Effects. *Journal of Labor Economics* 24(1): 39-57, 2006.

Frey, B : Not Just for the Money. An Economic Theory of personal Motivation. Cheltenham: Edward Elgar, 1997.

Frey, B : Inspiring Economics. Human Motivation in Political Economy. Cheltenham: Edward Elgar, 2001.

Herzberg, F : Work and the Nature of Man. New York: The World Publishing Company, 1996.

Herzberg, F, B Mausner & BB Snyderman : The Motivation to Work. New York: Wiley (2nd edition 1993, New Brunswick: Transaction Publishers), 1959.

Ibsen, F & JF Christensen : Løn som fortjent. København.: Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 2001.

Ibsen, F & JF Christensen : Ny Løn mellem organisation og marked. Delrapport 3.

- København: KL, ARF og KTO, 2002.
- Ibsen, F & S Scheuer** : 2000. Oprør i løndannelsen. Fra lønhierarki til belønningsledelse. København: Dansk Management Forum, 2000.
- Kreps, DM** : Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives. *American Economic Review*, 87(2): 259-64, 1997.
- Larsen, HH** : Human Resource Management – Licence to work. København: Valmuen, 2006.
- Lawler, EE** : Rewarding Excellence. Pay Strategies for the New Economy. 2000.
- Lazear, EP** : Personnel Economics. Cambridge, MA: MIT Press, 1995.
- Lazear, EP** : Personnel Economics for Managers. New York: Wiley, 1998.
- Lazear, EP** (2000a): The Power of Incentives. *American Economic Review* 90(2): 410-14, 2000.
- Lazear, EP** (2000b): Performance Pay and Productivity. *American Economic Review* 90(5): 1346-61, 2000.
- Marsden, D** : The role of performance-related pay in renegotiating the “effort bargain”. The case of the British public service. *Industrial & Labor Relations Review* 57 (3): 350-370, 2004.
- Maslow, AH** : A theory of human motivation. *Psychological Review*, Lancaster, PA, 50(4): 370-396, 1943.
- Maslow, AH** : Motivation and Personality. 2nd edition, New York: Harper & Row [reprint 1954], 1954.
- Pedersen, D, BW Rennison, JS Madsen & F Ibsen** : Løn mellem kollektiv og individ. København: KL, ARF og KTO, 2002.
- Pfeffer, J** : Six dangerous myths about pay. *Harvard Business Review*, 76: 108-19, 1998.
- Prendergast, C.** : Uncertainty and Incentives. *Journal of Labor Economics* 29(2): 115-37, 2002.
- Sandner, K.** : Maslows og Herzbergs motivationsteorier. Harvard Børsen, nr. 15, København: Børsens Forlag, 1985.
- Scheuer, S** : The Impact of Collective Agreements on Working Time in Denmark. In: *British Journal of Industrial Relations*, 37(3): 465-481, 1999.
- Scheuer, S** : Social and Economic Motivation at Work. København: Copenhagen Business School Press, 2000.
- Trejo, S.J.** : Overtime Pay, Overtime Hours, and Labor Unions. *Journal of Labor Economics*, vol. 11(2): 253-278, 1993.
- Vroom, V.H.** : Work and Motivation. New York: Wiley, 1964.

Appendiks: De anvendte spørgsmål

Om årsbonus blev der spurgt:

Er der årsbonus forbundet med Deres job?

1. Ja
2. Nej

Hvis ja: Hvor stor omtrent var Deres bonus sidste år?

(Angives i kr. eller som procent af måneds- eller årsløn. Ingen bonus angives som '0')

Den var (angiv tal) _____

Og dette tal er:

1. Kroner
2. Procent af månedsløn
3. Procent af årsløn

Hermed er det muligt at bedømme ikke blot om årsbonus indgår i ansættelsespakken, men også om der faktisk er opnået bonus sidste år.

Når det gælder opfattelsen af virksomheden som fair, blev der stillet de følgende tre spørgsmål, der alle kunne besvares på en firepunktskala fra Helt enig til Helt uenig:

- Man må være solidarisk med den virksomhed, man arbejder i
- Hvis man gør sit, vil virksomheden også gøre sit for at sikre, at man får en karriere
- Hvis man gør sit, vil virksomheden også gøre sit for at sikre dig, at dine kvalifikationer og kompetencer udvikles

Høj oplevet fairness er et additivt indeks, hvor oplevelsen karakteriseres som høj, når der er svaret "Helt enig" i alle tre spørgsmål.

Løntilfredshed er belyst gennem et enkelt spørgsmål:

Når De tænker på Deres egen løn, vil De da sige, at De er tilfreds med niveauet eller er De utilfreds?

1. Særdeles tilfreds
2. Nogenlunde tilfreds
3. Ret utilfreds

4. Særdeles utilfreds

Der er målt på, om respondenterne erklærer sig særdeles tilfredse med deres løn eller ej.

Jobtilfredshed er belyst via tre spørgsmål:

- Vil De sige, at De har et spændende job?
- Et udfordrende job?
- Et afvekslende job?

Høj jobtilfredshed er også et additivt indeks, hvor jobtilfredsheden karakteriseres som høj, når der er svaret "Helt enig" i alle tre spørgsmål.

Endelig er normal faktisk arbejdstid belyst ud fra følgende spørgsmål:

Hvor mange timer om ugen er Deres normale arbejdstid?

(Bortset fra overarbejde, ekstraarbejde hjemme i forbindelse med jobbet.)

Antal timer _____

(Hvis IP har stærkt varierende timer hver uge, da bedes der om et gennemsnit for de sidste fire uger.)

Sker det, at De arbejder ekstra udover det normale? Her tænkes på alt arbejde, der udføres ud over den normale arbejdstid, evt. derhjemme, uanset om det lønnes eller ej.

1. Ja
2. Nej

Hvis ja, hvor mange timer om måneden drejer det sig typisk om?

(Indenfor det sidste års tid.)

Antal timer _____

Normal faktisk arbejdstid er herefter beregnet som summen af (1) den angivne ugentlige normale arbejdstid og (2) antallet månedlige ekstra arbejdstimer derudover divideret med 4,2 uger, dvs. $UNA + (MEA / 4,2)$.