

SNF-RAPPORT NR. 25/00

RESULTATAVHENGIG BELØNNING

En utredning skrevet for Kreditkassen

**Av Tom Colbjørnsen
i samarbeide med Iver Bragelien, Frøystein Gjesdal,
Kåre Petter Hagen, Per Heum og Kjell G. Salvanes**

SNF-prosjekt nr. 6125:
”Insentivavlønning for ledere – en oversikt over kunnskapsstatus”

Prosjektet er finansiert av Kreditkassen

**STIFTELSEN FOR SAMFUNNS- OG NÆRINGSLIVSFORSKNING
BERGEN, MAI 2000**

© Dette eksemplar er fremstilt etter avtale med KOPINOR, Stenergate 1, 0050 Oslo. Ytterligere eksemplarfremstilling uten avtale og i strid med åndsverkloven er straffbart og kan medføre erstatningsansvar.

ISBN 82-491-0053-0
ISSN 0803-4036

SAMMENDRAG

Denne rapporten inneholder en diskusjon av hvilke hensyn som må tas ved utforming av resultatavhengig belønning. Rapporten er skrevet med særlig tanke på belønning av ledere, men mye av det som sies har gyldighet også for andre grupper. I tillegg til å presentere data om utbredelsen av resultatlønn blant norske ledere, går rapporten inn på hva slags former resultatlønn kan gis i, hvor stor andel av den totale lønnen som bør gis som resultatlønn, hva slags resultater som skal belønnes, og om belønningen skal gis på individ- eller gruppebasis. Rapporten konkluderer med å vise hvordan utformingen av insentivlønn må tilpasses de formål bedriften har med slike systemer. Så langt data tillater legges det vekt på å belyse hvordan de ulike momentene har relevans for avdelingsbanksjefer i Kreditkassen.

FORORD

Denne rapporten er skrevet som første fase i utviklingen av et nærmere faglig samarbeid om ledelsesspørsmål mellom Kreditkassen og NHH-miljøet. Initiativtakere til samarbeidet har vært Konsernsjef Tom Ruud i Kreditkassen, og Rektor ved NHH Victor D. Norman. Prosjektansvarlig i Kreditkassen er Direktør Cathrine Lindbom, mens Professor Tom Colbjørnsen har en tilsvarende rolle i NHH-miljøet.

Denne rapporten er blitt til ved at faglige ressurspersoner i NHH-miljøet har møttes jevnlig over en tomåneders-periode og diskutert seg fram til hvilke momenter som er særlig viktige å vektlegge ved utforming av variabel resultatavlønning. De involverte representerer ulike faglige disipliner og tradisjoner med relevans for ledelse og insentivsystemer. Følgende har deltatt i gruppens arbeid:

Amanuensis (midl.) Iver Bragelien, Institutt for foretaksøkonomi

Professor Tom Colbjørnsen, Institutt for strategi og ledelse

Professor Frøystein Gjesdal, Institutt for regnskap og revisjon

Professor Kåre Petter Hagen, Institutt for samfunnsøkonomi

Adm. dir. Per Heum, Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning (SNF)

Professor Kjell G. Salvanes, Institutt for samfunnsøkonomi

Innholdet i denne rapporten er resultatet av gruppens felles arbeid. Den er ført i pennen av undertegnede, som også har ansvaret for det endelige innholdet og de endelige formuleringene.

Bergen, mai 2000

Tom Colbjørnsen

INNHold

1	OVERSIKT OVER RAPPORTENS INNHold	1
1.1	Innledning	1
1.2	Premisser og avgrensninger	2
1.3	Data	6
2	FORMER FOR RESULTATAVLØNNING	7
2.1	Resultatbonus	7
2.2	Aksjeopsjoner	9
2.3	Aksjetildelinger	11
2.4	”Fallskjermer”	11
3	RESULTATAVLØNNING BLANT NORSKE LEDERE	13
3.1	Lederavlønning i fire bransjer	13
3.2	Resultatavlønning i finansbransjen	15
3.3	Lederavlønning i Kreditkassen	16
4	INSENTIVSTYRKE – RESULTATLØNNENS ANDEL AV TOTAL BELØNNING	18
4.1	Resultatenes påvirkbarhet: Kontrollerbarhetsprinsippet	19
4.2	Risiko	22
4.3	Fast og variabel insentivstyrke	25
5	INSENTIVRETNING – HVA SLAGS RESULTATER SKAL BELØNNES, OG HVORDAN SKAL DE MÅLES?	28
5.1	Resultatmålenes utforming og vridningseffekter	28
5.2	Subjektive og objektive resultatmål	31
5.3	Hvilke tidsperioder skal resultatene måles over?	33
6	INDIVIDUELL OG GRUPPEBASERT RESULTATLØNN	35
6.1	Individuell resultatlønn	35
6.2	Gruppebasert resultatlønn	37
7	KONKLUSJON – FORMÅL MED RESULTATAVLØNNING	42

1 OVERSIKT OVER RAPPORTENS INNHOLD

1.1 Innledning

Resultatavhengig belønning, eller såkalt insentivavlønning, betyr at hele eller deler av den økonomiske belønningen varierer med hvilke resultater de ansatte og/eller bedriften frambringer. Eksempler på slike belønninger kan være aksjetildelinger, opsjonsordninger og resultatbonus. Vi vil hovedsakelig belyse insentivavlønning av ledere, selv om mye av det som sies også har relevans for andre grupper.

Denne rapporten starter med å beskrive ulike former for variabel avlønning, og belyse hvor vanlig resultatbasert lønn er blant norske ledere generelt, og blant ledere i Kreditkassen spesielt. Deretter reises en diskusjon av ulike spørsmål knyttet til utformingen av resultatavhengige belønningssystemer.

- Hvor stor andel av belønningen skal gjøres resultatavhengig?
- Hva slags resultater skal belønnes, og hvordan skal de måles?
- Skal resultatlønn gis individuelt eller på gruppebasis?

Svarene på slike spørsmål avhenger blant annet av hva bedriften vil oppnå med belønningssystemet. Dersom hovedformålet er å stimulere kreativitet og risikotaking blant medarbeiderne, stiller dette andre krav til løsninger enn dersom problemet er lav motivasjon for å utføre dagens oppgaver. Det samme er tilfellet dersom det er viktigere å få medarbeiderne til å vektlegge andre forhold i sine beslutninger, enn å få dem til å jobbe hardere. Ulike hensyn kan også komme i konflikt med hverandre. For eksempel kan et system som oppmuntrer til idé- og kompetanseutveksling medarbeidere imellom, motivere den enkelte til å opptre som gratispassasjer på andres innsats. Rapporten vil konkludere med noen

betraktninger om hvordan ulike formål med resultatavhengige belønninger kan kreve forskjellige måter å utforme systemene på.

1.2 Premisser og avgrensninger

Spørsmålet for en bedrift er ikke *om* insentiver og resultatavhengige belønninger skal benyttes eller ikke. Grunnleggende sett innebærer insentiver verken mer eller mindre enn at medarbeiderne i det minste i noen grad forsøker å opptre slik at de oppnår fordeler og unngår ulemper. Selve belønningene som de ansatte innretter seg etter kan omfatte alt fra økonomiske gevinster til anerkjennelse, tilhørighet, respekt, egenutvikling og selvrealisering, eller mangel på sådan. Slike forhold utgjør fordeler og ulemper som den enkelte alltid vil eksponeres for som et resultat av sine handlinger, og som vedkommende derfor alltid vil forsøke å opptre resultatorientert i forhold til. Spørsmålet for en bedrift er derfor ikke om det skal finnes resultatavhengig belønning, men mer hvilke beslutninger og handlinger som den ønsker å påskynde og forhindre, og hva slags belønningsformer og insentiver som den ønsker å benytte seg av i den forbindelse. En insentivløs bedrift finnes ikke.

I denne rapporten skal vi hovedsakelig belyse økonomiske insentiver, dvs. resultatavhengige belønninger hvis verdi kan måles i penger. Et mye diskutert spørsmål er hvorvidt slike belønninger er i ferd med å miste mye av sin motivasjonskraft til fordel for ikke-materielle verdier som sosial tilhørighet, selvrealisering og personlighetsutvikling¹. Eksempelvis hevder statsviteren Ronald Inglehart² at vestlige land er i ferd med å utvikle seg til post-materielle

¹ Se for eksempel diskusjonen i Harvard Business Review; sep-okt og nov-des 1993.

² En innføring i Ronald Ingleharts teorier finnes i Ottar Hellevik (1996) Nordmenn og det gode liv. Oslo: Universitetsforlaget

samfunn. Argumentet er at flertallet av befolkningen etter hvert har oppnådd god materiell levestandard, og at denne i tillegg er sikret gjennom velferdsstaten. Dermed blir det mulig å kunne legge større vekt på ikke-økonomiske velferdsgoder. Empirisk kan slike hypoteser synes å finne støtte i undersøkelser som viser at lønn ofte kommer et stykke ned på listen når folk blir bedt om å rangere hvilke forhold som gjør en jobb attraktiv. Kollegiale forhold, inspirerende overordnede og lærings- og utviklingsmuligheter rangeres oftest på topp.

Det er liten grunn til å tvile på at ikke-økonomiske forhold blir viktigere og viktigere for mange arbeidstakere. Imidlertid er det mye som taler for at dette ikke skjer til fortrengsel for betydningen av økonomiske belønninger. Norsk Monitor, som er en representativ undersøkelse av den norske befolkningen, viser at det har vært en bevegelse i mer materialistisk retning på 1990-tallet³. Heller enn at økende velstand har ført til at materielle forhold tillegges mindre vekt, ser det ut til at det har oppstått frustrasjon over at man ikke har det *enda* bedre økonomisk.

Det er heller ikke nødvendigvis noen motsetning mellom materielle og ikke-materielle goder. Pengemediets kanskje fremste motivasjonsegenskap er at det er konvertibelt, i den forstand at det kan brukes til å kjøpe ulike varer og tjenester, som igjen kan oppfylle en hel rekke ulike behov, inklusive ikke-materielle⁴. Økonomiske belønninger gir dermed den enkelte stor innflytelse på hvilke behov vedkommende vil prioritere, og når og hvordan dette skal skje. Det er dette som, selvfølgelig noe overdrevet, ligger i uttrykket ”penger er ikke alt, men det er nøkkelen til resten”.

³ Se Ottar Hellevik (1996) Nordmenn og det gode liv. Oslo: Universitetsforlaget, kap. 4.

⁴ Se Michael E. Jensen (1998) Foundations of Organizational Strategy. Cambridge, Mass: Harvard University Press, kap. 1 og 2.

Det er viktig å skille mellom *variabel* og *fast* resultatavlønning. Variabel belønning svinger med oppnådde resultater, eksempelvis i form av en bonus som utløses når bestemte målsetninger oppfylles, og som uteblir når målene ikke nås. *Fast* resultatavhengig lønn er ikke-reversibel, i den forstand at det skal svært mye til for å miste lønnsøkninger og stillingsopprykk som man har mottatt for godt utført arbeide.

Fast resultatavhengig lønn brukes mye i arbeidslivet, blant annet gjennom opprykksstillinger. Dette er nok et eksempel på at selve prinsippet med resultatavhengig belønning langt fra er nytt i norske bedrifter. Felles for de fleste av disse systemene er imidlertid at lønnstilleggets resultatavhengighet opphører i det øyeblikket tillegget gis, med fare for at motivasjon for fortsatte prestasjoner svekkes. Som det har vært sagt: Professor er vanskelig å bli, men lett å være. Variabel resultatavlønning gjør deler av lønnen avhengig av fortløpende resultatoppnåelse, og kan dermed i prinsippet forebygge denne typen motivasjonsforvitring.

Overgangen mellom fast og variabel resultatavlønning er imidlertid glidende. Dersom en person, etter å ha fått et lønnsopprykk, blir stående fast på dette nivået fordi prestasjonene ikke tilsier en ytterligere økning, vil tillegget etter en tid bli spist opp av prisstigning. Samtidig vil andre ledere rykke forbi og kanskje fra vedkommende lønnsmessig. Begge deler kan oppleves som at tidligere lønnstillegg forvitrer, og dermed motivere til å fortsette å skape resultater som gir lønnsøkninger. Selv om det derfor kan være et visst variabelt element også i mange systemer for fast avlønning, er allikevel variabiliteten mer diffus, og insentivvirkningene mer usikre, enn i variable bonusutbetalinger.

Nok en avgrensning av innholdet i denne rapporten gjelder forholdet mellom resultatavhengige belønninger, og andre ledelses- og styringsinstrumenter. En

vanlig oppfatning i faglitteraturen er at bedriften kan spille på tre grunnleggende mekanismer i styringen av de ansatte.

- *Insentivmekanismer.* Disse bygger som tidligere nevnt på at medarbeiderne velger sine handlinger i den hensikt å oppnå belønning og unngå ubehag. Bedriften kan spille på dette ved å utforme belønningssystemer som bidrar til at det den enkelte ansatte foretrekker å gjøre for sin egen del, samtidig fremmer bedriftens målsettinger. Aktiv bruk av resultatavlønning faller inn under denne styringsmekanismen.
- *Sosialiseringsmekanismer.* Disse er fundert på læringsprosesser som internaliserer og institusjonaliserer verdier og handlingsmønstre hos individer og grupper av ansatte. Beslutninger og atferd vil bestå av mer eller mindre vanemessige aktiviseringer av innlærte verdier og løsningsmåter. Bedriften kan benytte denne mekanismen ved å utvikle en organisasjonskultur som sosialiserer de ansatte til å opptre på måter som fremmer bedriftens mål.
- *Overvåkings- og instruksjonsmekanismer.* Disse bygger på at overordnede styrer de ansattes atferd direkte gjennom inspeksjoner, påbud og dirigering. Mekanismen forutsetter at ledere har autoritet i kraft av blant annet eierskap, tradisjon, stillingstittel, kompetanse og/eller personlighet.

I praksis vil en bedrift måtte styres og ledes ved hjelp av alle de tre mekanismene nevnt over. God ledelse består ofte i å få dem til å fungere godt i sammen. Med den dagsaktuelle betoningen av fordelene med flatere og mer nettverksdrevne organisasjoner, er det særlig grunn til å understreke at også fremtidens virksomheter må ha et visst innslag av overvåkings- og instruksjonsmekanismer, blant annet for å kunne forankre eiergitt myndighet.

1.3 Data

Denne rapporten bygger i hovedsak på de innsikter om resultatavhengig belønning som finnes i bedrifts- og samfunnsøkonomisk faglitteratur. Diskusjonen vil imidlertid bli supplert med data som sier noe om hva slags belønningssystemer Kreditkassen har for sine ledere i dag, og da særlig for avdelingsbanksjefer. Det har blitt gjennomført en intervjuundersøkelse i Kreditkassen for å kartlegge hovedtrekkene i systemene. Det må understrekes at denne undersøkelsen kun er gjennomført for å beskrive avlønningssystemene, og derfor ikke egner seg til å si noe om ordningenes hensiktsmessighet eller effekter⁵.

I tillegg vil det bli trukket veksler på AFFs Lederundersøkelse. Våren 1999 gjennomførte AFF ved Norges Handelshøyskole en representativ undersøkelse av ulike sider ved norske lederes arbeidssituasjon. Totalt ble 3690 ledere intervjuet, og 324 av disse arbeidet i finansnæringen; 168 i bank, 121 i forsikring, og 35 i annen finansiell tjenesteyting. Disse dataene vil bli brukt til å si noe om utbredelsen av ulike belønningssystemer i bank- og finansnæringen sammenlignet med enkelte andre bransjer i Norge.

⁵ Det er gjennomført intervjuer med et medlem av den sentrale konsernstaben, og med to avdelingsbanksjefer. Intervjuene er oppsummert i en upublisert rapport skrevet av stud. NHH Per Olav Ramstad: En beskrivelse av lederavlønningssystemet i Kreditkassen.

2 FORMER FOR RESULTATAVLØNNING

I dette kapitlet skal vi kort presentere de vanligste formene for variabel økonomisk insentivavlønning.

- Resultatbonus
- Aksjeopsjoner
- Aksjetildelinger

Selv om de ikke er del av belønningssystemet, skal vi også kort definere hva som menes med såkalte fallskjermer, siden disse er vanlig å trekke inn i diskusjoner om lederavlønning.

2.1 Resultatbonus

Resultatbonuser er engangsbeløp som gis i tilknytning til oppnådde resultater. Det er en variabel belønningsform som kommer til utbetaling når bestemte resultater inntreffer, og som uteblir når resultatene ikke nås. Bonuser skiller seg dermed fra faste resultatavhengige lønnstillegg. De sistnevnte utløses også av gode resultater, men er ikke reversible. Som nevnt i kapittel 1 er det imidlertid flytende overganger mellom variabel og fast resultatavlønning.

Bonuser er en fleksibel belønningsform. For det første kan de knyttes til ulike tidsintervaller. Det vanligste er bonuser knyttet til årsresultater. I prinsippet kan de imidlertid deles ut oftere. Det er heller ikke uvanlig med såkalte langtids insentivplaner, der bonusen knyttes til resultater oppnådd i løpet av siste 3-5 år. Er hensikten å motivere til maksimal innsats er hyppige bonusutbetalinger å foretrekke, siden dette innebærer rask tilbakemelding og belønning. Er formålet

derimot å oppmuntre til å ivareta mer langsiktige hensyn, samt gi insentiver til å bli værende i bedriften, kan langtidsinsentiver være et hensiktsmessig virkemiddel.

For det andre kan bonuser knyttes til ulike typer resultater. Det er i ferd med å bli mer vanlig å basere seg på multiple styringsmål. Det mest kjente systemet er det såkalte "Balanced Scorecard". Her legges det opp til å rapportere finansielle og eierrelevante mål, kunderrelevante mål, nyskappingsrelevante mål, og interne kvalitets- og effektivitetsmål. I prinsippet kan det knyttes bonuser til alle disse. Det innebærer også at bonuser kan anvendes overfor mange grupper av ansatte. For toppledere kan det være fornuftig å knytte bonusen til finansielle og eierrelevante mål, mens operativt ansatte kan få bonus ut fra kvalitets- og effektivitetsmål.

For det tredje gir bonuser valgmuligheter når det gjelder insentivstyrke. Om insentivstyrken er økende, fast eller avtakende, er som vist i kapittel 4 særlig viktig med tanke på om resultatavlønningen skal gi insentiver til risikotaking, kreativitet og ekstraordinær innsats, eller til forsiktighet, sikkerhet og unngåelse av feil. Eksempelvis vil en salgsbonus som først utbetales etter at et ambisiøst salgsmål er nådd, oppmuntre kreativitet og risikotaking. Er det derimot slik at man får jevn bonus av salget opp til et visst volum, og ingen bonus for salg over det, vil det være rasjonelt å arbeide i samsvar med velprøvde metoder som sikrer at man når dette nivået. Det har mindre hensikt å forsøke å strekke seg utover det nivået som gir topp bonus.

2.2 Aksjeopsjoner

Aksjeopsjoner er kontrakter som gir rett til å kjøpe aksjer til en forhånds-spesifisert pris, i en forhåndsspesifisert periode. For eksempel kan det være en avtale om rett til å kjøpe 5000 aksjer til en kurs på 150 i løpet av en periode på fire år. Dersom eksempelvis kursen stiger til 170, vil lederen ved å praktisere opsjonen kunne videreselge 5000 aksjer med en kursgevinst på 20, og dermed realisere en gevinst før skatt på 100.000. Det er ikke uvanlig at opsjonen opphører dersom lederen slutter i selskapet, men dette er gjerne et forhandlings-spørsmål i forbindelse med ansettelse og avskjedigelser.

Det er først på 1990-tallet at aksjeopsjoner har skutt fart som en måte å belønne ledere på, og da særlig som en måte å belønne toppledere (CEOs) på i USA. Når disse har hatt en såpass kraftig lønnsøkning på 90-tallet, skyldes det særlig den økte utbredelsen av aksjeopsjoner. Etter hvert har imidlertid også aksjeopsjoner blitt mer vanlig i nystartede bedrifter. Dette er virksomheter som enda ikke har fått stor lønnsevne. For å trekke til seg nøkkelmedarbeidere med høy markedsverdi benyttes aksjeopsjoner. Forventning om store potensielle kurs-gevinster kan gjøre bedriftene attraktive som arbeidsgivere selv om lønnen er lav. Det er også i ferd med å bli mer vanlig at nystartede selskaper benytter opsjoner som betalingsmiddel for konsulenttjenester og andre produkter.

Aksjeopsjoner knytter resultatavlønningen til aksjekursene. Ideelt sett skal disse gjenspeile markedets vurdering av selskapets framtidige inntjening. Dette bidrar til å forene eiernes og ledelsens interesser. Markedet gir også rask respons og tilbakemelding på ledelsens beslutninger og disposisjoner. Dette i motsetning til bonuser, som ofte er knyttet til regnskapsresultater som det tar lengre tid å frambringe. Aksjeopsjoner knytter også den resultatavhengige belønningen til vurdering av fremtidig inntjening, mens bonuser normalt er knyttet til historiske

resultater. Opsjoner har bare en oppside - man kan bare vinne og ikke tape. Gjør ikke kursutviklingen det attraktivt å praktisere opsjonen, trenger man ikke gjøre det. Dermed oppmuntrer opsjoner til risikotaking og kreativitet, og straffer ikke i seg selv beslutninger med katastrofale resultater for selskapet.

Det er primært toppledelsen som har myndighet til å treffe beslutninger som påvirker markedets vurdering av hele selskapet. Ut fra prinsippet om at resultatavhengig belønning har best insentivvirkning når det er sammenfall mellom en beslutningstakers myndighet og de resultater vedkommende belønnes ut fra, skulle det tilsi at aksjeopsjoner er mest aktuelt for toppledere. Brukt lenger nedover i organisasjonen vil opsjoner primært kunne brukes til å gjøre det økonomisk attraktivt å jobbe i bedriften, eller til å styrke eier- og tilhørighetsfølelsen med selskapet. Det kan også ligge et rettferdighetsaspekt til grunn for utstrakt bruk av opsjoner – alle ansatte får anledning til å ta del i en eventuell gevinst som skyldes kursoppgang.

Skal aksjeopsjoner ha de ønskede insentivvirkninger må aksjemarkedet fungere perfekt, dvs. at kursene må gi en realistisk gjenspeiling av framtidig inntjening. Når markedet tidvis kan avvike fra forutsetningene for et perfekt marked, kan det føre til at belønningene gir et misvisende bilde av ledelsens dyktighet. Eksempelvis svarte 71% av amerikanske toppledere i en undersøkelse gjennomført av Business Week i april 2000 at markedet belønnet lederne av dot.com-selskapene på urettferdig vis ("unfairly").

2.3 Aksjetildelinger

Aksjetildelinger har en del til felles med aksjeopsjoner, blant annet at de knytter belønningen til kursutviklingen i markedet, og dermed forener eiernes og ledelsens interesser.

Det er imidlertid også viktige forskjeller mellom aksjeopsjoner og –tildelinger. Aksjer har både opp- og nedside, og vil i tillegg til å belønne gode prestasjoner, også straffe ledere for beslutninger som markedet reagerer svært negativt på. Aksjeeiere har både noe å vinne og tape; opsjonseiere har bare noe å vinne. Aksjer vil dermed ikke oppmuntre risikotaking og kreativitet i samme grad som opsjoner. På den annen side vil det i større grad motivere til en viss forsiktighet. Videre kan aksjekursen synke når det utbetales dividende, slik at en ledelse med opsjoner har insentiv til å unngå dividendeutbetalinger og beholde verdier i selskapet, verdier som kunne vært anvendt mer lønnsomt ved å ha blitt betalt ut til eierne. Det er imidlertid mulig å korrigere opsjoner for effekten av dividendeutbetalinger for å unngå denne effekten.

2.4 ”Fallskjermer”

En såkalt ”fallskjermer” er en avtale mellom en leder og bedriftens eiere om at lederen skal være villig til å forlate sin stilling på øyeblikkelig varsel for et økonomisk vederlag, mot å la være å gjøre lovregler om usaklig oppsigelse gjeldende. En fallskjermer er derfor ikke en form for avlønning, men en økonomisk kompensasjon for å fraskrive seg den retten til beskyttelse mot usaklig oppsigelse som alle arbeidstakere har.

For bedriften kan fallskjermer lette gjennomføringen av strategiske omstillinger. Dersom slike endringer tilsier skifte av toppleder, risikerer bedriften at lederen kan bringe saken inn for retten, og at det kan ta flere år å få den avgjort. Siden lederen i det minste i Norge har rett til å stå i stillingen mens rettsprosessen pågår, kan dette blokkere nødvendige omstillinger i lang tid.

Fallskjermer framstilles tidvis som belønning for dårlig utført arbeid. Det er mulig å tolke det slik, dersom grunnen til at lederen blir sagt opp er at vedkommende har gjort en dårlig jobb. Allikevel kan det være billigere for bedriften å ha en fallskjermavtale, enn å gjennomføre en rettsprosess. Det er heller ikke nødvendigvis dårlig arbeid som gjør at en leder må forlate sin stilling; det kan være at vedkommende, til tross for en god jobb, ikke er rette person til å lede bedriften etter en omstilling eller et eierskifte.

Fallskjermer er ikke det samme som etterlønnsavtaler og sluttvederlag. Dette er ordninger som aktiviseres når en ansatt slutter etter eget ønske, eller er utsatt for en saklig oppsigelse. Av og til blandes også fallskjermer sammen med pensjonsavtaler, noe som definitivt er misvisende.

3 RESULTATAVLØNNING BLANT NORSKE LEDERE

Dette kapitlet presenterer data om utbredelsen av resultatavlønning blant norske ledere. Først vil det bli gitt et oversiktsbilde over situasjon i fire utvalgte bransjer. Deretter går det nærmere inn på finansnæringen. Endelig vil Kreditkassens lederavlønningssystemer bli presentert.

3.1 Lederavlønning i fire bransjer

Tabell 1 bygger på AFFs Lederundersøkelse som ble presentert i kapittel 1, og sammenligner utbredelsen av ulike former for resultatavhengig belønning blant toppledere og andre ledere⁶ i fire bransjer: Industri; handel, hotell og restaurant; finansielle tjenester; og ”gullsnipp-bransjer”. ”Gullsnipp-bransjer” er en samlebetegnelse for de virksomhetene i undersøkelsen som kommer nærmest det som mange kaller for ”den nye økonomien”. Disse har stort innslag av kreative og høyt utdannede ansatte som er vant til stor selvstendighet i arbeidet, og som ofte utgjør nøkkelpersonell i virksomheten - derav betegnelsen ”gullsnipp”. Eksempelvis er dette virksomheter innen databehandling, FoU, konsulent- og rådgivning, og kulturell tjenesteyting.

Tabell 1 skiller mellom fire former for resultatavhengig belønning. Resultatbonus og aksjeopsjoner er *variabel* resultatavlønning, der størrelsen på belønningen varierer med henholdsvis frambragte resultater og verdsetting av

⁶ En toppleder er i AFFs lederundersøkelse definert som øverste leder for en selvstendig virksomhet, og ikke nødvendigvis for et helt konsern eller en hel offentlig etat. For at en virksomhet skal regnes som en selvstendig enhet, bør den som en tommelfingerregel stå oppført som selvstendig virksomhet i telefonkatalogen, og ha egen adresse. Dette innebærer at de fleste av avdelingsbanklederne i Kreditkassen i denne undersøkelsen kommer i kategorien toppledere.

bedriften i aksjemarkedet. Resultatavhengig fastlønn og karriere henspeiler på hvorvidt framtidig lønn og stilling er avhengig av hvor godt dagens lederjobb utføres, og indikerer omfanget av *fast* resultatavlønning.

TABELL 1: Resultatavhengig belønning blant ledere i ulike bransjer
Prosent som innbefattes av ulike ordninger

	Resultat- bonus	Res. avh. fastlønn	Res. avh. karriere	Aksje- opsjoner
INDUSTRI				
Toppleder	39	46	67	3
Annen leder	45	32	54	1
HANDEL, HOTELL, RESTAURANT				
Toppleder	64	64	59	14
Annen leder	42	42	49	4
FINANSIELLE TJENESTER				
Toppleder	36	53	71	3
Annen leder	29	43	73	2
”GULLSNIPP-BRANSJEN”				
Toppleder	42	47	54	11
Annen leder	37	37	56	6

Kilde: AFFs lederundersøkelse

Tabell 1 viser at det for toppledere er mer vanlig å ha en viss resultatavhengighet i lønn og karriere, enn å ikke ha det. Resultatavhengigheten er som oftest større for toppledere enn for ledere nedover i hierarkiet.

Det er mer vanlig med fast enn variabel resultatlønn. Unntaket er handel, hotell og restaurant, der innslaget av resultatbonus har en betydelig utbredelse. Resultatbonus er mer vanlig her enn i ”gullsnipp-bransjene”. Når det gjelder aksjeopsjoner, er imidlertid de to bransjene omtrent likestilte.

Finansnæringen har totalt sett et betydelig innslag av resultatavlønning blant sine ledere. Sammenlignet med de andre bransjene har særlig resultatavhengig karriereutvikling stor utbredelse.

Store deler av den resultatavhengige belønningen i finansnæringen ser imidlertid ut til å være fastlønnssystemer. Ser vi på utbredelsen av resultatbonus og aksjeopsjoner, som er belønningsformer der størrelsen på belønningene kan variere fortløpende med resultatene, er denne relativt liten. Om lag en av tre ledere omfattes av resultatbonus, og dette er noe lavere sammenlignet med ledere i de andre bransjene i tabell 1. Aksjeopsjoner har omtrent ingen utbredelse, noe som for øvrig også er tilfellet for ledere i industrien. Opsjonsordninger er mer utbredte i handel-, hotell og restaurantvirksomhet, og i gullsnippbransjene. Totalt sett er det imidlertid få ledere som omfattes av aksjeopsjoner, og dette synes dermed å være en lite praktisert belønningsform blant norske ledere totalt sett.

3.2 Resultatavlønning i finansbransjen

Tabell 2 inneholder de samme belønningsformene som tabell 1, men tallene er nå brutt ned på bank, forsikring, og ”annen finans”. Tallene for ”annen finans” bør ikke tillegges stor vekt. De er totalt sett basert på bare 35 respondenter, og virksomhetene i denne kategorien er svært heterogene.

TABELL 2: Resultatavhengig belønning i ulike finanssektorer
Prosent som omfattes av ulike ordninger

	Resultat- bonus	Res. avh. fastlønn	Res. avh. karriere	Aksje- opsjoner
BANK				
Toppleder	35	46	69	0
Annen leder	24	31	70	0
FORSIKRING				
Toppleder	31	50	64	6
Annen leder	36	55	80	6
ANNEN FINANS				
Toppleder	45	83	83	9
Annen leder	33	55	59	0

Kilde: AFFs lederundersøkelse

Tabell 2 viser små forskjeller på bank og forsikring når det gjelder toppledere. Derimot ser det ut til at forsikring har noe større utbredelse av både resultatbonuser og fast resultatbelønning (både lønn og opprykk) i det lavere ledersjiktet. Aksjeopsjoner er uvanlig i både bank og forsikring, men det som kan spores i dataene av slike ordninger, finnes i forsikring.

3.3 Lederavlønning i Kreditkassen

Lønnssystemet for avdelingsbanksjefer i Kreditkassen ser ut til å ligge innenfor det som er den mest vanlige og ”gjennomsnittlige” formen for lederavlønning i bank- og finansnæringen.

I likhet med næringen for øvrig er lønnen resultatavhengig i den forstand at den gjenspeiler oppnådde resultater både i nåværende og tidligere jobber. I Kreditkassen er det i tillegg slik at lokal kjennskap, et navn og et nettverk i

lokalmarkedet, har stor betydning. Det samme gjelder personlige egenskaper og dokumenterte lederegenskaper. Tidligere oppnådde resultater er langt viktigere enn erfaring, alder og ansiennitet i seg selv.

Den resultatavhengige lønnen er fast, i den forstand at den normalt ikke kan reduseres når den justeres. Normalt skjer justeringen én gang i året. Det gis ikke variabel resultatavlønning i form av lønnsbonus. Også dette er i samsvar med hva som er mest vanlig i bank og finans, der om lag bare en av tre ledere har slik avlønning. Det finnes riktignok eksempler fra Kreditkassen på at bonuser har vært gitt i etterkant i forbindelse med svært gode resultater. Disse har imidlertid kommet som overraskelser, og er ikke del av et fast system.

4 INSENTIVSTYRKE - RESULTATLØNNENS ANDEL AV TOTAL BELØNNING

Det vil bare unntaksvis være aktuelt å gjøre hele lønnen variabel og resultatavhengig. Et slikt system vil nemlig eksponere mottakeren for mer økonomisk risiko enn det som er formålstjenlig. Normalt vil derfor resultatavhengige lønssystemer ha en fastlønnskomponent. Det reiser spørsmålet om hvor stor den variable lønnen skal være sammenlignet med den faste.

Den variable resultatlønnens andel av den totale belønningen kalles for *insentivstyrke*. I dette kapitlet skal vi diskutere tre forhold som er viktige å ta i betraktning når insentivstyrken skal fastlegges⁷:

- Hvor stor mulighet har de som skal belønnes til å påvirke resultatet med sine egne beslutninger og handlinger?
- Hvor stor risiko er mottakerne villige til å akseptere når det gjelder avlønningens størrelse?
- Er det hensiktsmessig å variere insentivstyrken, slik at eksempelvis svært gode resultater gir høyere bonusandel enn middels resultater?

Insentivstyrken bør også ses i sammenheng med muligheten til å måle og belønne alle viktige resultatdimensjoner slik at man unngår såkalte vridnings-effekter. Dette vil bli diskutert i kapittel 5.

⁷ En mer grundig behandling av disse spørsmålene finnes hos Paul Milgrom og John Roberts (1992): *Economics, Organization and Management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, kap. 7.

4.1 Resultatenes påvirkbarhet: Kontrollerbarhetsprinsippet

De resultater som det kan være aktuelt å knytte avlønningen til vil normalt ikke bare påvirkes av beslutningene og handlingene til den som skal belønnes, men også av en rekke andre forhold. Disse kalles ofte for *støy*. Dels kan dette dreie seg om forhold utenfor bedriften, der alt fra konjunkturer og brå bevegelser i valutakurser og renter, til værforhold og teknologiske nyvinninger, kan spille inn. Dels kan støyen skyldes forhold internt i bedriftene, der andre beslutningstakere og andre avdelinger kan sette premisser for de beslutninger som tas. Sterke gruppenormer og en sterk bedriftskultur kan også, sammen med fastlagte regler og prosedyrer, legge et konformitetspress på den enkelte beslutningstaker, og gi vedkommende lite rom for egne vurderinger og valg.

Resultatlønn innebærer at bedriften gjør ansvar gjeldende overfor medarbeidere for bestemte resultater, mens *støy* innebærer at den som holdes ansvarlig har hatt begrenset myndighet til å påvirke resultatene. *Støy* er dermed et spesialtilfelle av en klassisk lederutfordring, nemlig manglende samsvar mellom ansvar og myndighet.

Det å bli holdt ansvarlig for resultater man har begrenset myndighet til å påvirke, kan skape mer frustrasjon enn positiv motivasjon. Dermed vil insentiver ha mer begrenset motivasjonseffekt når innslaget av *støy* er stort. En slik motivasjonssvekkelse gjør det også vanskeligere for bedriften å få dekket inn de kostnader den påføres av det informasjons- og styringssystemet som kreves for å kunne måle de resultatene som avlønningssystemet bygger på. *Støy* kan også gi insentiver til å treffe uheldige beslutninger. Et eksempel på dette kunne observeres ved millenniumskiftet, da gruppepsykologiske prosesser i aksjemarkedet førte til en prising av flere dot.com-selskaper som var langt høyere enn det som var forenlig med en realistisk vurdering av framtidig inntjening. Ledere

som ble avlønnnet med opsjoner, og som hadde insentiv til å investere i forretningsområder med stor potensiell kursgevinst, ble oppmuntret til å overinvestere i dot.com-selskaper⁸.

Disse forholdene leder fram til det såkalte *kontrollerbarhetsprinsippet*: *Jo mer resultatet påvirkes av støy, jo lavere bør insentivstyrken være.* Sagt på en annen måte: Jo større påvirkningsmulighet en aktør har på resultatet, jo større andel kan resultatlønnen utgjøre av den samlede belønningen.

En metodikk for å redusere innslaget av støy er å kople resultatavlønningen til *relative* i stedet for *absolutte* resultatmål. Eksempelvis kan aksjeopsjoner knyttes til relativ kursutvikling, og resultatbonus kan knyttes til bedriftens resultater sammenlignet med andre virksomheter i samme bransje. Et eksempel på sistnevnte type system er Bergensbankens bonustildeling til sine ansatte, som knyttes til om banken har bedre resultat sammenlignet med alle norske forretningsbanker⁹. På denne måten får man et system der medarbeiderne ikke bare kan melke en gunstig resultatutvikling i bransjen som kommer alle til del, men må prestere resultater utover det som følger av utenforliggende forhold.

Avdelingsledere kan lønnes i forhold til hvor gode resultater deres avdelinger oppnår i forhold til hverandre. Tanken bak et slikt system er at avdelingene i en virksomhet vil stå overfor mange av de samme formene for støy. Konjunkturer, teknologi, markedsendringer og intern organisasjonskultur vil langt på vei være de samme, og dermed kan det være naturlig å føre forskjeller i resultater tilbake til blant annet ulik dyktighet blant ledere. Den interne konkurransen avdelinger imellom som vil følge av resultatsammenligninger kan imidlertid svekke

⁸ Se Business Week, 17. april 2000.

⁹ I gjennomsnitt utgjorde denne bonusen 45.000 kroner per ansatt for året 1999. Dagens Næringsliv, 20. mars 2000.

samarbeidsklimaet, og oppmuntre til uuttalt samarbeid om å holde resultatene nede i samtlige avdelinger. Avlønning av ledere basert på interne resultat-sammenligninger vil derfor fungere best når avdelingene utfører parallelle oppgaver, og i liten grad er avhengige av direkte samarbeide med hverandre. Det virker rimelig at avdelingsbankene i Kreditkassen kan inngå i et slikt system, siden disse langt på vei utfører de samme oppgavene uten å samarbeide direkte om utførelsen av dem.

Resultatavlønning basert på benchmarking og relative resultater forutsetter at det ikke er store forskjeller i støy enhetene imellom. SAS Norge forsøkte på slutten av 1980-tallet å innføre et bonussystem som premierte de avdelinger som hadde best salg og punktlighet. Dette systemet møtte imidlertid sterk motstand og ble ikke innført, fordi forskjeller i lokal markedsutvikling og klimatiske forhold ble påstått å skape svært ulike forutsetninger for resultatoppnåelse i de forskjellige regionene.

Det er teoretisk mulig å kontrollere insentivsystemet for de fleste typer støy. Dette fører imidlertid lett til at systemet blir så komplekst at det mister mye av sin motivasjonskraft. Som nevnt mange andre steder i denne rapporten er det ønskelig at et insentivsystem er så enkelt som mulig. Dette vil gi de ansatte tydelige signaler, og redusere bedriftenes kostnader med å administrere systemet. Kontrollerbarhetsprinsippet tilsier at det kan være mer hensiktsmessig å ha et enkelt system med lav insentivstyrke, enn et svært komplekst system med høy insentivstyrke.

En spesiell form for relativisering av resultatene som oppfyller kravet til enkelhet, er å belønne ledere ut fra prosentvise resultatforbedringer over tid. Et slikt mål vil imidlertid kunne straffe ledere og avdelinger som har gode resultater i utgangspunktet.

4.2 Risiko

Resultatavhengig belønning eksponerer den enkeltes inntekt for risiko. Avlønningen vil variere med forhold som det ligger utenfor den enkeltes rekkevidde å kunne påvirke. Resultatene som lønnen er knyttet til kan være unøyaktig målt. Uforutsette forhold som sykdom kan plutselig svekke arbeidsevnen og gjøre det vanskelig å produsere gode resultater.

Den ulempen ansatte påføres ved å eksponeres for risiko utgjør en kostnad ved resultatavlønning. Vurdert isolert skulle dette tilsi at ansatte har fast lønn. Det er bedre økonomi i å la eierne ta risikoen, siden de kan redusere sin risikokostnad gjennom å diversifisere sine investeringer på ulike bedrifter. De ansattes kompetanse ("human capital") er vanskeligere å diversifisere, siden den normalt bare kan komme til anvendelse i én bedrift av gangen. Uttrykt annerledes: Ansatte må ofte legge alle eggene i en kurv, og blir dermed mer eksponert for risiko enn eierne.

Selv om fast lønn til ansatte vil redusere risikokostnadene, forårsaker det ineffektivitet ved at ansatte skjermes fra ansvaret for konsekvenser som de *har* skapt selv, og for resultater som de *har* kunnet påvirke.

Konklusjonen på diskusjonen over er at et resultatlønnssystem alltid må balansere gevinstene ved å stimulere ansatte til bedre beslutninger og prestasjoner, mot kostnadene ved å eksponere dem for risiko. Det generelle prinsippet som bør legges til grunn er at *jo høyere risikokostnader de ansatte har, og jo lavere toleranse de har for risiko, jo lavere bør intensivintensiteten være*. Det betyr at jo mer risiko de ansatte eksponeres for, og jo mer risikoaverse de er, jo større bør den faste lønnsandelen være.

Ansatte vil variere med tanke på hvor stor toleranse de har for risiko. Dette har dels med personlighet å gjøre – eksempelvis er personer som søker selgeryrker normalt mer villige til å ta risiko enn revisorer. Samtidig kan risikotoleransen variere med tilgangen på alternative inntektskilder. Medlemmer av toinntektsfamilier kan ha større risikotoleranse enn eninntektsfamilier. Studenter og andre som ønsker å spe på en annen hovedinntektskilde kan være villige til å ta større risiko enn andre. Personer som har formue plassert eksempelvis i aksjefond, kan også ha større risikotoleranse når det gjelder lønnsandelen av sin inntekt. Velferds- og forsikringsordninger reduserer risikoen for inntektstap. Ettersom det blir mer vanlig med toinntektsfamilier, ettersom tilgangen på alternative inntektskilder blir bedre, og ettersom husholdningenes sparing øker, kan toleransen for risikoeksponering av lønnen bli større også blant ansatte. Dette tilsier at insentivstyrken kan økes.

”Den nye økonomien” innebærer at mange ansatte med spesialkompetanse arbeider for bedrifter på prosjekt- og nettverksbasis, noe som også kan innebære at de arbeider for flere arbeidsgivere samtidig. Dermed får de økte muligheter til å diversifisere sin intellektuelle kapital, med reduserte risikokostnader som resultat. Dette kan tilsi at intensivintensiteten kan være større i kunnskapsintensive virksomheter med et tungt innslag av IKT- og nettverksbaserte produksjonsprosesser, enn i mer tradisjonelle bedrifter. Fortsatt er imidlertid det å være knyttet til én arbeidsgiver det vanlige for de aller fleste arbeidstakere.

Resultatlønn vil ofte påvirke både hva slags arbeidstakere som søker seg til bedriften, og hvem som finner det attraktivt å bli værende. Det er først og fremst de som føler at de har kvalifikasjoner og egenskaper til å levere forventede resultater, og som er villige til å eksponere deler av lønnen for risiko, som vil finne bedrifter med resultatlønn attraktive. Siden risikovilje til en viss grad er

forbundet med kreativitet, kan resultatavhengige belønninger være en måte å gjøre bedriften attraktiv for mer dynamiske ledere på.

Tradisjonell personalledelse har ofte hatt som mål å gjøre turnover blant de ansatte minst mulig. Dette har blant annet blitt begrunnet med at det holder opplæringskostnadene nede. Samtidig kan det være del av en uuttalt kontrakt med de ansatte om å gi langvarig ansettelsestrygghet i bytte for lojalitet og effektivitet. Nå observeres tendenser til at dette endres¹⁰. Forsterket konkurranse og hyppige strukturendringer gjør det vanskeligere for virksomhetene å garantere langvarig ansettelse. Arbeidsstyrkens sammensetning må oftere endres for å imøtekomme nye kvalifikasjonskrav. Kravene til nyskapning og innovasjonsevne tilar. Arbeidstakerne på sin side opptre mer kalkulerende i sin vurdering av en bedrifts attraktivitet, og er mindre villige til å la seg styre av lojalitet. Kort sagt: Det er tendenser til utvikling av mer markedsbaserte ansettelsesforhold. Resultatlønn kan redusere bedriftenes kostnader ved å selektere arbeidskraft, siden det som nevnt først og fremst er arbeidstakere med risikovilje, og som i tillegg vet at de kan leve opp til bedriftens resultatforventninger, som vil finne det attraktivt å arbeide der. Mer variabel lønn fører med andre ord til at arbeidstakeres selv-seleksjon kan overta enkelte personaladministrative funksjoner. Resultatlønn kan også gjøre det tydeligere for arbeidstakere hvor de kan få størst mulig avkastning på sin arbeidskraft og intellektuelle kapital.

Markedsbaserte ansettelsesforhold kan påvirke de ansattes lojalitet og tilhørighetsfølelse til bedriften. Dette kan i sin tur ha konsekvenser for de ansattes vilje til å bruke og dele på sin kompetanse og erfaring, og til å vise fleksibilitet og stå på-vilje når ekstraordinære situasjoner krever det. Generøsitet

¹⁰ Se for eksempel Peter Cappelli (2000) *The New Deal at Work*. Cambridge, Mass.: Harvard Business School Press.

kan i verste fall erstattes av takstameterkultur. Slike virkninger må også tas i betraktning når bedriftene skal utforme sine belønningssystemer.

4.3 Fast og variabel insentivstyrke

Insentivstyrken kan være fast, avtakende eller tiltakende¹¹. Ved *fast insentivstyrke* er gevinstens prosentvise andel av resultatet det samme, uansett hvor godt eller dårlig resultatet er. Et eksempel på en slik ordning er en selger som har en fast prosentvis bonus av sitt salg, uansett hvor stort salget er. Et beslektet eksempel er et rådgivningsfirma der de ansatte plusser en fast andel av det beløpet de fakturerer for eget arbeid, til sin egen lønn. Fordelen med fast insentivstyrke er at motivasjonseffekten vedvarer, uansett hvor godt resultat som er oppnådd. Har en konsulent fakturert for en million kroner, vil vedkommende fortsatt ha samme insentiv til å fakturere. Samtidig er systemer med fast insentivstyrke lette å administrere, og de gir tydelige signaler til de ansatte om hvilke resultater som premieres.

Et eksempel på *avtakende insentivstyrke* er selgere som oppnår prosentvis bonus av salget opp til et visst nivå, men ingen eller avtagende bonus ut over det. Enkelte opprykksordninger fungerer på samme måte ved at man er mer eller mindre sikker på opprykk dersom man unngår å gjøre store feil. Virkningen av slike systemer er at man straffes mer for dårlig arbeid (liten bonus eller blokkert opprykk), enn man premieres for godt arbeid (ingen bonus eller økte opprykks-sjanser ved særs gode resultater). Motivasjonseffekten kan bli at de ansatte treffer beslutninger og utvikler arbeidsformer som unngår de store feilene, uten

¹¹ Resultatavlønning med fast insentivstyrke kalles ofte for lineære, mens systemer med avtakende og tiltakende insentivstyrke kalles for henholdsvis konkave og konvekse.

heller å frambringe de helt store resultatene. Sagt på en annen måte, så vil avtagende insentivstyrke kunne fremme middelmådighet.

Avtagende insentivstyrke oppmuntrer de ansatte til forsiktighet. Man har mer å tape på å gjøre feil, enn man har å vinne på å gjøre det godt. Dette kan dempe kreativitet og ekstraordinær innsatsvilje. I yrker der feil kan ha dramatiske konsekvenser for liv og helse eller for bedriftens økonomi, kan det imidlertid være en fordel med et system som får ansatte til å legge stor vekt på å unngå feil. Samtidig vil avtakende insentivstyrke kunne være med å sette grenser for de ansattes ytelse og involvering i jobben, noe som også kan ha sine fordeler. I noen bransjer, for eksempel i enkelte konsulentbedrifter, har man sett at insentivordninger kan bidra til at ansatte sliter seg ut i ung alder, og nedprioriterer kompetanseutvikling som ikke gir umiddelbar avkastning i form av bedre resultater.

Økende insentivstyrke gir større belønning jo bedre resultatet er. Et eksempel kan være at salgsbonus først oppnås når salget når et visst omfang, eller at salgsbonusen blir gradvis større etter hvert som volumet øker. Aksjeopsjoner kjennetegnes også av økende insentivstyrke, siden de først får verdi når aksjekursen kommer over et visst nivå, og man ikke kan tape på dem.

Systemer med økende insentivstyrke gjør at man har mer å vinne på å gjøre det godt, enn man har å tape på å gjøre feil. Fordelen med dette er at det oppmuntrer til kreativitet og ekstraordinær innsats, og til å ta risiko. Dette kan fremme nyskaping og motivere ansatte til å ta seg selv fullt ut i bruk. Ulempen er at det kan oppmuntre til risikotaking som forårsaker dramatiske feil. Et riktignok ekstremt eksempel er Nick Leasons handel med derivater. Etter hvert som han handlet, kom han i en situasjon der ytterligere regelbrudd ikke ville føre til hardere straff. Han hadde allerede gått utover det som kvalifiserte til

maksimumsstraff, og var dermed kommet i en situasjon der han personlig ikke hadde noe mer å tape på å fortsette. På den annen side var gevinsten han ville få ved å lykkes sterkt økende, jo større risiko han eksponerte seg for. Etter hvert hadde han intet å tape, bare alt å vinne. Resultatet var som kjent at en i utgangspunktet velrenommert bank ble bragt til konkurs.

Diskusjonen over viser at *ved å variere insentivstyrken, så får bedriften et redskap for å avveie hensynet til kreativitet og ekstraordinær innsats, mot behovet for å begrense risikoeksponeringen og feilsannsynligheten.* Hva bedriften vil legge størst vekt på av disse hensynene vil måtte være forskjellig for ulike yrker og bransjer. Bankvirksomhet vil måtte være opptatt av begge deler. Økte markedsandeler vil ofte kreve dynamiske og kreative handlinger. På den annen side må det sørges for at låneporteføljen har en hensiktsmessig risikoprofil. Dette tilsier at det også må gis insentiver til å oppvise den nødvendige forsiktighet.

5 INSENTIVRETNING - HVA SLAGS RESULTATER SKAL BELØNNES, OG HVORDAN SKAL DE MÅLES?

Det finnes mange eksempler på at galt utformede resultatmål kan motivere til kontraproduktive handlinger. Uttrykket ”Stalins skruer” henspiller på sovjetiske myndigheters ønske om å stimulere skruerproduksjonen ved å belønne bedrifter som produserte mange tonn skruer. Målet ble nådd, men måten det skjedde på var ved at det bare ble produsert svært store skruer. For å komme rundt dette reformulerte myndighetene målet til å skulle produsere et bestemt antall skruer. Denne gangen ble også målet nådd, men nå i form av en masse små skruer. Et buss-selskap hadde problemer med punktligheten, og bestemte seg for å gi en pengebonus til sjåførere som kom tidsnok fram til endeholdeplassen. Resultatet ble at bussene lot være å stoppe på holdeplasser hvor det stod ventende passasjerer.

Disse eksemplene illustrerer to ting. For det første at økonomiske insentiver er et kraftig lederverktøy. For det andre at det krever mye omhu å utforme resultatmålene slik at de får ønskede virkninger på ansattes beslutninger og atferd. I dette kapitlet vil følgende temaer bli belyst:

- Hvordan utforme resultatmålene slik at vridningseffekter unngås?
- Skal resultatene måles med objektive eller subjektive indikatorer?
- Hvilke tidshorisonter skal resultatene måles over?

5.1 Resultatmålenes utforming og vridningseffekter

Hensikten med resultatavlønning er å motivere de ansatte til å treffe beslutninger og oppvise handlinger som bidrar til bedriftens mål. Imidlertid vil de ansattes beslutninger og handlinger ofte ikke kunne observeres og påvirkes direkte.

Derfor knyttes belønningen ikke til selve handlingene og beslutningene som sådann, men til resultatet av disse. Det første kravet som må stilles til resultatmålene er derfor at de må være mest mulig presise uttrykk for de beslutninger og handlinger som bedriften ønsker å påvirke.

Før resultatmålene velges må bedriften avklare hva ved de ansattes atferd den har størst ønske om å påvirke. Ofte er det ikke lav innsats som er det største problemet, men heller at de ansatte velger arbeidsmåter og tar beslutninger som ikke bidrar maksimalt til bedriftens mål. Dette kan illustreres med et eksempel fra sykehusvesenet. Utfordringen her er ikke primært å få personalet til å arbeide hardere, men å få dem til å bruke mest mulig av tiden på kvalitativt god pasientbehandling. Slik sett skiller resultatlønn seg fra akkordprinsippet. Sistnevnte hadde som siktemål å få de ansatte til å arbeide hardest mulig ved å knytte belønningen til antall produserte enheter. Resultatlønn kan knyttes til et langt videre sett av målsettinger, og ofte er det innretningen på heller enn intensiteten i arbeidsutførelsen som ønskes påvirket.

Lønnsomhet er et viktig mål for avdelingsbanksjefene i Kreditkassen. I forbindelse med lån er det viktig at det tas hensyn både til markedsandeler og sikkerhet for tilbakebetaling. Det man ønsker å stimulere avdelingsbanksjefene til, er altså å ta beslutninger som gjør den risikojusterte lønnsomheten størst mulig. Dette krever at avdelingsbanksjefene måles og belønnes ut fra resultater som indikerer ikke bare markedsandeler, men også låneporteføljens sunnhet. Dersom sistnevnte ikke er bygget inn i lønnsomhetsmålet, risikerer man at avdelingsbanksjefene legger for stor vekt på markedsandeler på bekostning av sikkerhet i sine beslutninger. De intervjuer som er foretatt i Kreditkassen kan tyde på at det ennå ikke er utarbeidet tilstrekkelig gode mål på låneporteføljens sunnhet. Er det i tillegg slik at man belønnes ut fra mål som ikke ivaretar alle hensyn, forsterkes skjevhetene.

Dette leder fram til følgende prinsipp: *Jo mer presis sammenheng det er mellom resultatmålene og den atferd og de beslutninger bedriften ønsker å oppmuntre hos ansatte, jo større kan intensivstyrken være.* Som en konsekvens av dette følger det at dersom det er sterkt ønskelig med resultatavhengig belønning, for eksempel fordi direkte instruksjon eller kulturstyring er vanskelig, så er det lettere å forsvare høye kostnader til utvikling og drift av et måle- og resultatstyringssystem.

En av de største utfordringene med å konstruere resultatlønnssystemer er å unngå såkalte *vridningseffekter*. Dette begrepet henspeiler på at resultatavlønning kan gi insentiver til å vektlegge bare enkelte av de resultatdimensjoner som er viktige i en jobb. Vridningseffekter kan særlig oppstå når det ikke finnes gode resultatindikatorer på alle relevante hensyn, og lønnen bare knyttes til de av dimensjonene som lar seg måle. Eksempelvis skal lærere ikke bare få flest mulig elever gjennom eksamen med best mulig karakterer, men også bidra til å gjøre dem til ”gagns samfunnsborgere”. Det er problematisk å finne gode resultatindikatorer på det siste, og det av mange grunner. Dels er det ulike meninger om hva som kjennetegner en ”gagns samfunnsborger”, dels er det vanskelig å finne et mål som mest mulig entydig gjenspeiler lærerens bidrag til dette, og dels er det et spørsmål om tidshorisont - når i en persons liv er det på tide å avgjøre om vedkommende er blitt en ”gagns samfunnsborger”?

Avdelingsbanksjefene i Kreditkassen skal i prinsippet måles etter fire kriterier; økonomiske resultater, medarbeidernes tilfredshet med sin arbeidssituasjon, kundenes tilfredshet med eksisterende produkter og bankpersonalet, samt om de ledelsesprinsipper som Kreditkassen benytter faktisk etterleves. For å unngå vridningseffekter må alle disse dimensjonene være representert med presise indikatorer, samt tillegges tyngde i resultatavlønningen i samsvar med den vekt banken ønsker at de skal ha i avdelingsbanksjefenes beslutninger. Intervjuene i

banken ga inntrykk av at økonomiske resultater får størst gjennomslag i de årlige justeringene av avdelingsbanksjefenes lønninger. Dette behøver ikke være noe problem, dersom det er i samsvar med strategiske prioriteringer som bankens ledelse har gjort av de ulike resultatdimensjonene. Ved å vekte ulike resultatdimensjoner forskjellig i lederes resultatlønn, har man et redskap til å implementere strategi. Annerledes stiller det seg dersom vridningen mot økonomiske resultatmål er utilsiktet og uønsket.

Diskusjonen over kan oppsummeres i det såkalte balanseringsprinsippet: *Jo mer alle resultatmålene er representert i belønningssystemet i samsvar med sin strategiske betydning, jo høyere kan insentivstyrken være.*

5.2 Subjektive og objektive resultatmål

Objektive resultatmål er normalt kvantifiserbare og uttrykkes i tallfestede størrelser. Subjektive resultatmål er basert på overordnetes skjønnsmessige evaluering av hvilke resultater som er oppnådd.

Objektive resultatmål er som oftest enkle å forstå, og gir de ansatte klare handlings- og beslutningssignaler. De er også hensiktsmessige å vurdere oppnådde resultater opp mot, siden tallfestingen gir entydige kriterier for å avgjøre om målene er nådd eller ikke. Når målene først er satt, belønner de heller ikke vennskap med overordnet, og oppmuntrer ikke til innynding. På denne måten kan de motvirke uproduktiv tidsbruk til internpolitiske aktiviteter.

Ulempen med objektive mål er at det kan være vanskelig å kvantifisere alle relevante resultatdimensjoner. Dermed kan det oppstå vridningseffekter i den forstand at de ansatte vil prioritere å skape gode resultater på de områdene som

de måles på, mens de vil nedprioritere eller ignorere andre forhold. Det at målene normalt fastlegges før måleperioden, reduserer også muligheten til å vektlegge uforutsigbare resultatpåvirkninger og støy som dukker opp underveis.

Subjektive kriterier kan forebygge vridningseffekter, siden det er mulig for overordnede å ta hensyn også til ikke-kvantifiserbare forhold. Dette kan illustreres med at det er vanskelig å finne gode objektive mål på hva som er en god lærer. Få er allikevel i tvil om hvilke lærere de har hatt som har vært gode. Nærmeste overordnet vil sitte inne med mye informasjon om hvilke forhold som har påvirket ulike resultater, og vil ofte kunne foreta kvalifiserte vurderinger av betydningen av ulike typer støy. Dermed er det også mulig å vektlegge momenter som ikke kunne forutses ved måleperiodens begynnelse. Ignorering av subjektive resultatmål kan bety at all den informasjon som nærmeste overordnet sitter inne med, ikke kommer til nytte for bedriften.

Ulempen med subjektive evalueringer er at det gir ledere mulighet for vilkårlig maktutøvelse overfor ansatte. De kan også være utydelige og uforutsigbare, og dermed vanskelige å forholde seg til for de underordnede, som på sin side kan føle seg fristet til å innynde seg hos lederen, bruke tiden uproduktivt på å påvirke vedkommende til egen fordel, samt holde tilbake konstruktiv uenighet av frykt for å komme dårlig ut i evalueringen.

Mange overordnede vegrer seg også mot å skulle evaluere og rangere sine egne underordnede. Dette henger blant annet sammen med at mange ansatte overvurderer sine egne prestasjoner, med den konsekvens at det lett kan oppstå personlige konflikter og misnøye rundt lederens evalueringer og tilbakemeldinger. Dersom mange ansatte synes de verdsettes lavere enn de burde sammenlignet med sine kollegaer, kan et resultatlønnssystem som bygger på

subjektive evalueringer virke demotiverende og forsure samarbeidsklimaet blant de ansatte.

De resultatkrITERIER som ansatte lønnes etter og som gir opphav til forskjeller dem imellom, må ha aksept for å få de ønskede motivasjonsvirkninger. Det er derfor viktig at de resultatmål som benyttes kommuniseres klart og tydelig, og at det brukes tid på å begrunne dem. Det å gjøre kriteriene for resultatavlønning til gjenstand for forhandlinger mellom bedrift og fagforening, kan også være en måte å legitimere systemet på. Særlig gjelder det for andre ansatte enn det øvre og midtre ledersjiktet. Resultatlønn utelukker ikke nødvendigvis lønssystemer basert på kollektive forhandlinger. Imidlertid vil forhandlingene dreie seg mer om kriterier for lønnsdifferensiering, og mindre om lønnstilleggenes størrelse.

Både objektive og subjektive resultatmål har sine fordeler og ulemper, noe som taler for å forsøke å kombinere dem. Når de objektive resultatkrITERIER er unøyaktige, eller det er fare for vridningseffekter, kan det være særlig ønskelig å supplere objektive kriterier med subjektive evalueringer.

5.3 Hvilke tidsperioder skal resultatene måles over?

Resultatene av lederes handlinger og beslutninger vil i mange tilfeller ikke vise seg før på lengre sikt. Et eksempel på dette er risikovurdering av volumsalg i Kreditkassen. Måling av en låneporteføljes "sunnhet" vil ofte vise seg først etter en periode på 1-5 år. Hvis lederen ikke regner med å være i stillingen så lenge, enten fordi vedkommende planlegger å slutte, eller fordi vedkommende nærmer seg pensjonering, kan dette motivere til å prioritere volum framfor sikkerhet.

En ting som kan motvirke dette er lederens hensyntaken til sitt renommé i markedet. Denne mekanismen forutsetter at det er tilgang på aktive nettverk som formidler informasjon om ledes atferd og resultater hos tidligere arbeidsgivere. Slik informasjon utveksles ofte gjennom personlige kontakter.

I faglitteraturen omtales ofte såkalte mothakeeffekter¹². Begrepet henspeiler på at gode resultater i én periode, blir referanse- og utgangspunkt for å stille økte og mer krevende resultatkrav i neste periode. Dette oppleves lett som å bli straffet for gode resultater, og det kan motivere til underoptimal ytelse. En annen konsekvens kan være forsøk på å manipulere resultatmålene.

For å forebygge mothakeeffekter kan bedriften forplikte seg til å ikke endre resultatkravene for et gitt antall perioder framover. Dette kan imidlertid bli en kostbar strategi, dersom det viser seg at resultatkravene av uforutsette grunner var satt alt for lavt. Et alternativ er derfor å etablere klare og aksepterte prosedyrer for når og eventuelt hvordan resultatmålene kan reforhandles.

¹² Andre vanlige betegnelser på det samme fenomenet er "Ratchet-effekter" og "Sovjet-mekanismer". Sistnevnte henspeiler på at sovjetiske myndigheter møtte gode resultater i bedriftene med hardere resultatkrav i perioden etterpå. Selve fenomenet er imidlertid langt fra begrenset til å gjelde for tidligere Øst-Europeiske sosialistland.

6 INDIVIDUELL OG GRUPPEBASERT RESULTATLØNN

Insentivavlønning kan gis individuelt eller på gruppebasis. *Individuelle systemer* bygger på at resultatavhengige lønnsutbetalinger tilfaller den enkelte, og ikke skal deles med andre. Eksempelvis kan en selger få deler av sin lønn knyttet til sitt salg, mens en leder kan få tildelt personlige aksjeopsjoner som belønning for gode resultater i bedriften. *Gruppebaserte systemer* knytter insentivlønnen til resultater på team-, avdelings- eller bedriftsbasis, og gir resultatlønnen på deling blant de involverte. Eksempelvis kan et salgsteam få en felles bonus på deling når gruppen oppfyller en salgskvote. Overskuddsdeling, der alle ansatte får deler av bedriftens overskudd fordelt seg imellom, er et annet eksempel.

Dette kapitlet belyser hvordan individuell og gruppebasert resultatlønn har forskjellige motivasjonseffekter, og er hensiktsmessige for forskjellige formål.

6.1 Individuell resultatlønn

Individuell resultatlønn har gunstig motivasjonseffekt i følgende tilfeller

- Den enkeltes bidrag til resultatet er lett synlig
- Den enkeltes bidrag til resultatet kan skilles ut fra bidraget fra kollegaer
- Den enkelte har myndighet til å treffe beslutninger som påvirker relevante resultater.

Bokselgere nevnes ofte som eksempel på en yrkesgruppe som oppfyller disse kriteriene. Det er lett for den enkelte å se sammenhengen mellom egen innsats og oppnådde salg, bokselgere arbeider stort sett alene uten å samarbeide direkte med sine kollegaer, og de har stor innflytelse på hvordan salget organiseres og

gjennomføres. Dermed ligger forholdene godt til rette for individuell resultatbonus, for eksempel i form av salgsbonus.

Avdelingsbanksjefene i Kreditkassen har individuell og fast resultatlønn, og det er derfor relevant å holde deres situasjon opp mot momentene over.

Det er mye diskutert i faglitteraturen om øverste leder for en bedrift eller en avdeling har stor innflytelse på resultatet. Noen har sammenlignet ledere med lyspærer – de trengs, men det er det samme hvem de er. Den forskningen som er utført om ledes resultatbidrag har ikke gitt entydige konklusjoner. Uten å gå inn i en detaljert diskusjon om disse forskningsbidragene, er det imidlertid mye som taler for at de hittil ikke har greid å fange opp ledes bidrag på en dekkende måte. Intuitivt kan dette begrunnes ved å peke på at mange ansatte har samme forhold til ledere som til tidligere lærere. Det kan være vanskelig å si presist hva ens lærere bidro med. Ingen er allikevel i tvil om at det gjorde stor forskjell hvem lærerne var. Tilsvarende med ledere.

For at individuell resultatlønn skal virke motiverende må den enkelte leder kunne se sammenhengen mellom egne beslutninger og avdelingens resultater. Dette krever at lederne har faglig, sosial og personlig innsikt og informasjon for å vurdere hvilken effekt deres beslutninger har. Intervjuene som er foretatt i Kreditkassen gir ikke grunnlag for å slutte noe om hvorvidt dette er tilfellet blant avdelingsbanksjefene. Generelt viser AFFs lederundersøkelse at ledere oppgir å ha størst behov for mer innsikt i de sosiale og relasjonelle effektene av sine beslutninger.

Avdelingsbanksjefer leder enheter i regionalt avgrensede markeder. De arbeider parallelt med andre avdelinger, og er lite avhengige av samarbeide med og input fra disse i sitt daglige arbeid. Slik sett er det mulig å skille avdelings-

banksjefenes resultatbidrag fra bidragene fra ledere for andre tilsvarende enheter i banken. Dermed skulle en av forutsetningene for individuell resultatlønn være oppfylt. Dette kan imidlertid stille seg noe annerledes dersom man trekker inn lederens arbeidssituasjon innen den enkelte avdeling. Flere ledere treffer sine viktigste beslutninger i lederteam. Selv om det er den øverste leder i enheten som fortsatt er ansvarlig for resultatene, betyr det at mye av bidraget til beslutningene kan komme fra andre medlemmer av lederteamet. Faren med bare å belønne avdelingsbanklederen for gode resultater, er da at de øvrige teammedlemmene ikke vil se seg tjent med å bidra fullt ut med sine innsikter og sin kompetanse.

Avdelingsbankenes resultater vil også være påvirket av relasjonene til banken for øvrig, og til bidraget fra avdelingens ansatte. For at individuell resultatavlønn skal virke motiverende, forutsetter dette av avdelingsbanksjefen har den nødvendige myndighet til å påvirke avdelingens resultat. Vedkommende må ha tilstrekkelig autonomi og tilstrekkelig vide fullmakter fra overordnede nivåer i banken. Samtidig må vedkommende ha autoritet i forhold til de ansatte i egen avdeling, slik at vedkommende har reell mulighet til å få implementert sine beslutninger gjennom organisasjonen.

6.2 Gruppebasert resultatlønn

Gruppebasert resultatlønn er gunstig når den enkeltes bidrag til resultatet er vanskelig å skille fra bidraget fra kollegaer og/eller andre enheter i bedriften. I slike situasjoner kan individuelle ordninger forvitte samarbeidsklimaet, og bidra til at den enkelte holder tilbake sin erfaring og kompetanse. Når de som er avhengige av hverandre belønnes felles, får de derimot interesse i at alle lykkes best mulig. Dette gir den enkelte insentiver til å dele sin kompetanse med andre,

og til å skape et godt samarbeidsklima der folk støtter og avlaster hverandre. Felles belønning kan også skape tilhørighetsfølelse og en opplevelse av ”felles skjebne”, noe som i sin tur kan motivere til ekstraordinære krafttak når uforutsette hendelser inntreffer.

Gruppebasert resultatlønn konfronteres imidlertid med det såkalte gratispassasjerproblemet. Dette betyr at det er rasjonelt for den enkelte å høste gevinstene av de andres innsats, uten å bidra fullt ut selv. Den enkelte vil ikke høste den fulle gevinsten av sin egen innsats. Uansett hvor hardt man arbeider selv, så vil ikke dette hjelpe på resultatet hvis ikke også de andre bidrar fullt ut. Det rasjonelle for den enkelte å gjøre i slike situasjoner, er å redusere sine egne bidrag. Jo større den gruppen som er avhengig av hverandre er, jo større er gratispassasjerproblemet.

Skal gruppebaserte ordninger gi de tilsiktede motivasjonsgevinster forutsettes det derfor at gratispassasjerproblemet håndteres. Dette kan skje på forskjellige måter.

- En leder overvåker og dirigerer den enkeltes arbeid og innsats. Dette kan være aktuelt dersom gratispassasjereffekten kan føre til at det gjøres feil med dramatiske konsekvenser. Når for eksempel et redningsteam eller et operasjonsteam er i virksomhet, er det avgjørende for liv og helse at alle bidrar fullt ut. Da er det normalt mest effektivt at én person har kommandoen og påser at alle bidrar med sitt. Denne framgangsmåten er imidlertid mindre hensiktsmessig i mer ordinære arbeidssituasjoner; dels fordi arbeidstakere i mindre grad er villige til å akseptere autoritært lederskap, og dels fordi overvåking og dirigering kan virke demotiverende på kreativitet og egeninitiativ.

- Skape sterk følelse av felles identitet og tilhørighet til gruppen gjennom kultur- og teamutviklingstiltak. Dette kan bidra til at den enkelte opplever sterkt personlig ubehag ved ikke å bidra maksimalt. Det vil normalt også oppstå et sterkt gruppepress og en gruppejustis som påser at den enkelte ikke ”snylter” på de andres innsats. Gratispassasjerer kan bli straffet med alt fra milde irettesettelser til mer alvorlig mobbing og utfrysing. Slike mekanismer forutsetter gjerne at folk har hyppig personlig kontakt med hverandre i arbeidet, og passer derfor best i mindre grupper. En fare er at den sterke gruppeidentiteten og det sterke gruppepresset fører til et konformitetspress som hemmer kreativitet, og at personer blir ekskludert ikke fordi de bidrar lite, men fordi de er annerledes på en eller annen måte.
- Coaching-basert ledelse der fortløpende dialog mellom leder og den enkelte medarbeider bidrar til å synliggjøre den enkeltes innsats. Dette inngår normalt i en prosess der lederen stiller forventninger til den enkeltes resultater, nedfeller disse i en handlingsplan, inngår en skreven eller uskreven kontrakt med medarbeideren om hvordan handlingsplanen skal følges opp, og har jevnlig møter der resultatene diskuteres og justeres. Slik coaching er en form for individuell sosial resultatavlønning, der resultater belønnes eller straffes, avhengig av om de er gode eller dårlige, ved å synliggjøres og gjøres til gjenstand for anerkjennelse og/eller kritikk. Dersom coachingen av den enkelte skjer på gruppemøter, vil det sosiale belønnings- og straffaspektet forsterkes. Coachingbasert ledelse forutsetter at lederen har anledning til å følge sine medarbeidere tett opp. Det passer best i enheter som arbeider såpass tett at det er gode muligheter for å observere hverandres arbeid. Det forutsetter sannsynligvis også at lederen ikke har for stort kontrollspann.

Ved såkalt overskuddsdeling fordeles noe av overskuddet på samtlige ansatte. I store bedrifter vil den potensielle gratispassasjereffekten da være spesielt høy, siden betydningen av egen innsats for bedriftens resultat kan være særlig vanskelig å få øye på ved siden av alle andres bidrag. De måtene å håndtere gratispassasjerproblemet på som ble skissert over, fungerer ofte best i mindre enheter. Ut fra teorien skulle man da forvente at overskuddsdeling ville gi liten effekt på de ansattes innsats, særlig i store bedrifter. Dette er imidlertid ikke tilfellet – forskning viser at bedrifter som praktiserer overskuddsdeling normalt har høyere produktivitet enn de som ikke gjør det¹³. Dette kan tyde på at gratispassasjerproblemet kan motvirkes av ytterligere en mekanisme, som virker på bedriftsnivå. Ved å bli tildelt en del av overskuddet, og dermed også få et signal om at eget arbeid er viktig for helheten, får den enkelte medarbeider et personlig eierforhold til virksomheten som helhet. Dette kan motvirke villigheten til å opptre som gratispassasjer.

Det er vanlig å differensiere overskuddsdelingen etter forskjeller i grunnlønn, ut fra en antakelse om at grunnlønnen i utgangspunktet gjenspeiler bidrag til resultatet. Imidlertid kan dette komme i konflikt med ønsket om å sende et signal om at hver ansatt er viktig.

Det er mulig å kombinere individ- og gruppebasert resultatavlønning. Eksempelvis kan man ha et system der gruppen får en felles belønning ut fra objektive resultatmål, mens den enkelte leder gir individuelle tillegg utover dette basert på subjektive evalueringer av den enkeltes bidrag. Begrunnelsen for dette er at det normalt vil være slik at enkelte bidrar noe mer enn andre, men at det kan være vanskelig å identifisere dette bidraget bare gjennom presise og

¹³ Se C. Prendergast "The Provision of Incentives in Firms" Journal of Economic Literature, Vol. XXXVII, 1999:7-63.

tallfestede kriterier. Nærmeste leder vil derimot gjennom sine observasjoner kunne se hvem som bidrar mer enn andre.

Et slikt system vil være følsomt. Som nevnt i forrige kapittel, vil mange ansatte ha en subjektiv opplevelse av at de bidrar mer enn de faktisk gjør, og føle seg forfordelt dersom andre belønnes bedre enn dem selv. Dette kan forsure samarbeidsklimaet, noe som kan tale for å basere seg kun på gruppebaserte belønninger. På den annen side er det mange tegn til at det skjer en individualisering blant mange arbeidstakere. Disse vil være særs bevisst sin egen verdi i arbeidsmarkedet. Dersom de ikke belønnes i samsvar med sin individuelle verdi, kan det være vanskelig for virksomheten å rekruttere og holde på dem. For å unngå at individuelle tillegg ødelegger samarbeidsforholdene, er det viktig at lederen praktiserer åpenhet rundt hvilke kriterier som brukes for å tildele den individuelle belønningskomponenten.

7 KONKLUSJON - FORMÅL MED RESULTATAVLØNNING

Diskusjonene foran har vist at det ikke finnes én enkelt oppskrift på hvordan resultatavlønningssystemer skal utformes. En måte å sammenfatte diskusjonen på, er å knytte ulike prinsipper for resultatavlønning til hvilke formål systemene skal realisere. Dette innebærer at innføring av slike systemer bør følge etter en grundig diskusjon av hvilke utfordringer de er ment å møte i bedriften.

- *Øke de ansattes motivasjon og produktivitet i utførelsen av eksisterende oppgaver.* Forskning viser at innføring av resultatlønn normalt bidrar til en betydelig produktivitetsøkning i såkalte ”enkle jobber”. Dette er arbeidsoppgaver med et betydelig innslag av rutinearbeid, og med mulighet til å stille opp få, tydelige og lett målbare resultatkrav. Incentivstyrken må fastlegges ut fra de ansattes risikoaversjon: Jo større risikotoleranse, jo høyere andel kan resultatlønnen utgjøre. Avhengig av omfanget av direkte samarbeide mellom de ansatte, bør incentivelønnen gis på individ- eller gruppebasis.
- *Påvirke beslutninger og oppmuntre til å jobbe riktigere og med de riktige tingene.* Ofte er siktemålet med incentivelønn mer å påvirke beslutninger og endre arbeidsvaner og –måter, enn å få folk til å jobbe hardere. I denne forbindelse er det særlig viktig å tenke gjennom incentivvirkningene av ulike resultatmål, og måten disse måles på. Valgene mellom alternative resultatkriterier gjøres ut fra en strategisk vurdering av hvilke hensyn som er særlig viktige å ivareta, og hvilket organisasjonsnivå de aktuelle lederne og arbeidstakerne befinner seg på.
- *Stimulere kreativitet og risikotaking.* Dette kan oppnås med et system der intensivintensiteten er størst for svært gode resultater. Aksjeopsjoner har denne egenskapen. Samtidig er det viktig å ta i betraktning at slike systemer har liten nedside, og gir lite incentiv til å vektlegge sikkerhet og unngå risiko.

- *Skifte ut og trekke til seg arbeidstakere.* Resultatavhengige belønningssystemer påvirker ikke bare de som arbeider i bedriften – det har også en betydelig seleksjonseffekt. Risikoeksponering av lønnen vil gjøre bedriften mer attraktiv for ansatte med høy risikotoleranse, samtidig som det først og fremst er de som vet at de har kvalifikasjoner til å møte resultatforventningene som vil finne bedriften attraktiv. Forskning viser at en betydelig del av produktivitetsgevinsten ved resultatlønn kommer fra denne seleksjonseffekten.
- *Muliggjøre desentralisering og ”empowerment”.* Mange hensyn, blant annet til å gjennomføre raske omstillinger, utnytte de ansattes kompetanse, og skreddersy produkter til kundens behov, tilsier at bedriftene blir mer desentraliserte. Utfordringen i denne forbindelse består i å lage et resultatstyringssystem som er slik at lokale mål er konsistente med organisasjonens overordnede mål.
- *Unngåelse av vridningseffekter.* Noe av det vanskeligste med resultatavlønn er å kunne foregripe alle mulige insentivvirkninger, slik at man kan forebygge uønskede vridningseffekter. I den forbindelse må det ofte foretas en avveining mot behovet for å gjøre insentivsystemet enkelt og tydelig. Dersom det ikke er mulig å utforme et system med et minimum av vridningseffekter uten at systemet blir svært komplisert, er det mye som taler for at man heller bør utforme et enkelt system med visse vridningseffekter, og forsøke å dempe de negative virkningene av disse ved å gjøre intensivstyrken liten. Dersom det ikke er mulig å unngå alvorlige vridningseffekter bør man vurdere å bruke andre motivasjonsmekanismer enn variabel resultatlønn.

Kort sagt: Resultatavlønn kan brukes både til å motivere til økt innsats og færre feil, til å jobbe annerledes og riktigere, til å ta økt risiko, til å påvirke rekrutteringen til virksomheten og sammensetningen av arbeidstokken, og til å

muliggjøre et desentralisert system med flatere og mer grenseløse organisasjonsformer. Hvilke av disse hensyn som primært skal ivaretas bør avklares før systemet utformes.

Her ligger også en mulighet for videre samarbeide mellom forskningsmiljøer og bedrifter. Det er behov for å tydeliggjøre hva slags insentivsystemer som kan bidra til å virkeliggjøre hvilke formål. I denne rapporten har det bare vært anledning til å antyde slike sammenhenger.

Avslutningsvis bør det igjen minnes om at variabel insentivavlønning bare er et av flere leder- og styringsverktøy. Som det har framgått av diskusjonen over er det et kraftig verktøy, i den forstand at økonomiske insentiver har stor effekt på beslutninger og atferd. Men nettopp fordi det er så kraftig, er det viktig at det brukes på en måte som er tilpasset de formål bedriften vil oppnå, og de situasjoner systemet skal fungere innenfor. Insentivavlønning er ikke egnet til å løse alle problemer, og vil ofte kreve at visse forutsetninger er oppfylt for å fungere etter hensikten. Fortsatt vil det være behov for mer tradisjonelle lederformer basert på overvåking og instruksjon, og fortsatt er det mange lederoppgaver som best lar seg løse gjennom å arbeide med verdier og kulturutvikling. Brukt med den tilstrekkelige forsiktighet er det imidlertid liten tvil om at insentivbasert avlønning vil kunne øke bedrifters måloppnåelse.