

Handelshøgskolen

## **Stay on-bonus – Et nødvendig onde?**

*Er stay on-bonus en kommende trend blant nordnorske bedrifter?*

—  
**Line Iren Johnsen**

*Masteroppgave i økonomi og administrasjon - Mai 2014*



## Forord

Denne oppgaven er utarbeidet som siste del i min masterutdanning i økonomi og administrasjon ved Handelshøgskolen, Universitetet i Tromsø. Det er et selvstendig arbeid tilsvarende 30 studiepoeng, og er en del av min major i økonomisk analyse. Arbeidet har strukket seg over ett semester.

Inspirasjonen til å utforske bonus og motivasjon kom ironisk nok på bakgrunn av mangel på motivasjon, og en nysgjerrighet på hvordan man får mennesker til å utføre oppgaver de egentlig ikke har lyst til. Etter hjelp fra venner og bekjente falt valget på stay on-bonus, et emne det i grunn ikke er skrevet mye om i Norge. Til tross for at jeg fryktet at informasjonsgrunnlaget kunne bli vagt bestemte jeg meg for at dette var noe jeg ville skrive om. Skriveprosessen har vært lang og kronglete, men jeg er endelig i mål.

Jeg vil benytte anledningen til å takke alle som har vært behjelpelig med denne oppgaven. Det settes stor pris på alle som har bidratt enten det har vært direkte gjennom tilgang på informasjon, råd og kritikk, eller indirekte ved bare å pushe meg til å skrive en setning eller to. Ingen nevnt, ingen glemt heter det vel, men dere vet hvem dere er.

Tromsø, 28. Mai 2014

Line Iren Johnsen

## Sammendrag

I løpet av de siste tiårene har bonusordninger blitt en normalitet i det norske lønssystemet. Bedrifter har generelt et ønske om, og et behov, for å beholde nøkkelpersoner spesielt i overgangsfaser. I tillegg til dette har en stadig økende konkurranse om arbeidskraft ført til stadig nye insentivordninger for å holde på disse ansatte. Stay on-bonus er ett av flere slike insentiver som arbeidsgivere i stadig større grad benytter. Likevel ser det ut til at dette hovedsakelig gjelder store, internasjonale konsern. Formålet med denne oppgaven er derfor å undersøke om stay on-bonus er et insentiv som kommer til å bli en trend også blant nordnorske bedrifter. Til dette har jeg intervjuet tre forretningsmenn i to svært ulike bransjer om deres kjennskap til stay on-bonus. I tillegg ønsker jeg å undersøke om de allerede bruker elementer av stay on-bonus i deres bedrift, henholdsvis en produksjonsbedrift og en kunnskapsbedrift.

Hvorvidt stay on-bonus er effektivt eller ikke, er omdiskutert, og de fleste mener den bare har en kortsiktig effekt. Formålet med bonusen er å sikre ansattes arbeidskraft for en gitt periode mot en godtgjørelse. Når ansatte vurderer oppsigelse er det ofte bakenforliggende faktorer, som for eksempel manglende motivasjon, som ligger til grunn. Vil mottak av en stay on-bonus øke deres motivasjon, og hvis ikke, hva kan gjøres for å motivere disse ansatte til likevel å fortsette i bedriften?

Studien som er utført viser at stay on-bonus neppe kommer til å bli en trend blant nordnorske bedrifter med det første. Det er en gjennomgående oppfatning at bonusen er svært kortsiktig og til nød egner seg i overgangsfaser. Likevel ser man klart at det benyttes elementer av stay on-bonus, uten at dette er i dens rene definisjon. Det fokuseres derimot veldig på utvikling av de ansatte både på faglig og sosialt nivå, samtidig som blant annet ansvarliggjøring, fremtidsutsikter og frihet fremmes som motiverende faktorer for å bli værende i en bedrift.

# Innholdsfortegnelse

FORORD .....	I
SAMMENDRAG .....	II
FIGURLISTE .....	V
1 INNLEDNING .....	1
1.1 HISTORISK BAKGRUNN FOR BONUSORDNINGEN .....	1
1.2 STAY ON-BONUS.....	2
1.2.1 <i>Alternative brukere</i> .....	5
1.2.2 <i>Alternative navn</i> .....	5
1.2.3 <i>Motstykke til stay on-bonus</i> .....	6
1.3 BAKGRUNN FOR PROBLEMSTILLING.....	6
1.3.1 <i>Problemstilling og forskningsspørsmål</i> .....	7
1.4 HENSIKT MED STUDIEN .....	8
1.5 OPPGAVENS BEGRENSNINGER .....	8
1.6 OPPGAVENS STRUKTUR.....	9
1.7 DE STORE INTERNASJONALE BRUKERNE .....	9
1.7.1 <i>REC</i> .....	9
1.7.2 <i>SAS</i> .....	10
1.7.3 <i>Cermaq</i> .....	10
1.7.4 <i>Wintershall</i> .....	11
1.7.5 <i>Hurtigruten</i> .....	11
1.8 PÅVIRKNING FRA UTLANDET .....	12
2 TEORI .....	13
2.1 DEFINISJON .....	13
2.1.1 <i>Definisjon av insentiv</i> .....	13
2.1.2 <i>Definisjon av bonus og stay on-bonus</i> .....	14
2.1.3 <i>Definisjon av motivasjon</i> .....	14
2.2 INSENTIVER .....	15
2.2.1 <i>Inndeling av insentiv</i> .....	16
2.2.2 <i>Hvordan et insentiv kan oppfattes</i> .....	18
2.3 BONUSORDNINGER .....	20
2.3.1 <i>Hvorfor brukes bonus?</i> .....	20
2.3.2 <i>Målekriterier</i> .....	26
2.3.3 <i>Utforming av bonusordninger</i> .....	29
2.3.4 <i>Virker bonus som insentiv?</i> .....	32
2.4 MOTIVASJON.....	34
2.4.1 <i>Ulike teoretiske retninger</i> .....	35
2.4.2 <i>Jobbdesign og kultur</i> .....	37
2.4.3 <i>Mål</i> .....	39
2.4.4 <i>Herzbergs tofaktor-modell</i> .....	40
2.4.5 <i>Indre og ytre motivasjon</i> .....	42
3 METODE.....	47

3.1 FORSKNINGSDESIGN .....	47
3.1.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt .....	48
3.1.2 Metode for datainnsamling .....	49
3.1.3 Metode for dataanalyse .....	51
3.2 SIKRING AV STUDIEKVALITETEN .....	51
3.2.1 Validitet.....	51
3.2.2 Reliabilitet.....	52
3.2.3 Generaliserbarhet.....	53
3.3 FORSKNINGSETIKK.....	54
4 RESULTAT.....	55
4.1 BONUSORDNINGEN GENERELT.....	55
4.1.1 Individuell bonus eller teambonus?.....	56
4.1.2 Vridningseffekter .....	57
4.1.3 Arbeidsmarkedet .....	58
4.2 FORSKNINGSPØRSMÅL 1: HVORDAN MOTIVERE ANSATTE TIL Å BLI?.....	59
4.2.1 Indre motivasjon .....	59
4.2.2 Ytre motivasjon.....	60
4.2.3 Uforutsett belønning .....	60
4.2.4 Tilbakemelding.....	61
4.2.5 Bedriftskultur .....	62
4.2.6 Arbeidsmiljø.....	62
4.2.7 Intern konkurranse .....	63
4.2.8 Arbeide mot et mål.....	64
4.2.9 Ambisjoner.....	65
4.3 FORSKNINGSPØRSMÅL 2: TANKER RUNDT STAY ON-BONUS.....	66
4.3.1 Hvem er de nøkkelansatte og hvordan finner man dem? .....	66
4.3.2 Begrepet stay on- og lojalitetsbonus .....	67
4.3.3 Hvem passer stay on-bonus for? .....	67
4.3.4 Utspredelse og stay on-bonusens fremtid .....	67
4.3.5 Stay on-bonus og motivasjon .....	68
4.3.6 Stay on-bonus og lojalitet.....	69
4.3.7 Stay on-bonus i praksis .....	70
4.3.8 Stay on- bonus VS vanlig bonus .....	71
4.3.9 Tanker rundt bruken av stay on-bonus i SAS.....	71
4.4 FORSKNINGSPØRSMÅL 3: BRUKES VARIANTER AV STAY ON-BONUS? .....	73
5 ANALYSE OG DISKUSJON .....	75
5.1 BRUK AV INSENTIV OG BONUSORDNINGER .....	75
5.1.1 Vridningseffekter .....	76
5.1.3 Arbeidsmarkedet .....	77
5.2 FORSKNINGSPØRSMÅL 1: HVORDAN MOTIVERE ANSATTE TIL Å BLI?.....	78
5.3 FORSKNINGSPØRSMÅL 2: TANKER RUNDT STAY ON-BONUS.....	82
5.4 FORSKNINGSPØRSMÅL 3: BRUKES VARIANTER AV STAY ON-BONUS? .....	83
6 KONKLUSJON .....	86
6.1 REFLEKSJON OG IMPLIKASJON.....	87

6.2 VIDERE FORSKNING .....	87
7 REFERANSER .....	89
7.1 ARTIKLER .....	89
7.2 BØKER.....	92
7.3 WEBSIDER.....	93
8 VEDLEGG.....	97
VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE - LEDER .....	97
VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE – ANSATT .....	100
VEDLEGG 3: STAY ON-BONUS I UTLANDET .....	102
VEDLEGG 4: STAY ON-BONUS I POSTEN .....	105

## **Figurliste**

- Figur 1: Identifisering av nøkkelansatte
- Figur 2: Utforming av en ”typisk” bonusordning
- Figur 3: Jobbdesigns påvirkning på motivasjon
- Figur 4: Grader av motivasjon

## 1 Innledning

*”Unarguably, our age is the age of rewards.”*

(Ryan & Deci, 2000b, s. 15)

Det er uten tvil at ulike former for belønningssystemer finnes i alle deler av dagens samfunn. Enten det er idrettsstjerner som mottar belønning for gode resultater, eller forskere for deres revolusjonerende funn. Selv hjemme og på skolen brukes belønning som en forsterker for god oppførsel, eller som motivator for å gjøre det bra på prøver. Å endre atferd ved å bruke belønningstilbud, uavhengig om de er åpenbare eller diskret, er altså i høyeste grad til stede i det moderne vestlige samfunnet. Noen går også så langt som å antyde at det til en viss grad er et underforstått element i kapitalistiske økonomier (Ryan & Deci, 2000b).

Til tross for at fokuset på belønninger ser ut til å være overalt, er fenomenet slik vi kjenner det i dag i forretningsammenheng, ganske nytt historisk sett (Ryan & Deci, 2000b). Siden 1970-tallet har bonusordninger blitt utbredt på tvers av industrier, og hatt en generelt økende popularitet (Blakemore m.fl. 1987). I dag er bruken svært utbredt (Bragelien, 2005), og man kan stadig lese avisoverskrifter som ”Bonusfest for Friele-ansatte” [1], ”Alle ansatte får 33.000 i bonus” [2], og ”Bonusfest i ABG”[3]. Selv rett etter finanskrisen (2008/2009), hvor en samlet banknæring i New York anslagsvis hadde et tap på 237 milliarder kroner, ble det utbetalt rundt 120 milliarder kroner i bonus blant finanshusene [4].

Bruken av bonusordninger er dog ikke bare forbeholdt de periodene et selskap gjør det godt, eller når ansatte og ledere gjør en ekstra innsats. Stay on-bonus har i den senere tid kommet frem som et insentiv for å holde på nøkkelpersoner i bedriften. Høyt teknologiske bedrifter, som er svært avhengige av humankapital, sto lenge i bresjen for nettopp denne bonustypen (Mitchell m.fl., 2001). De senere årene har likevel denne belønningsformen hatt en økende popularitet også blant andre bedrifter [5], [6], [7]. I USA er stay on-bonus utbredt blant mange industrier, likevel er den vanligst blant bedrifter som har kundekontakt på daglig basis, for eksempel finansinstitusjoner og helse- og omsorgsrelaterte bedrifter [8].

### 1.1 Historisk bakgrunn for bonusordningen

Bruken av variabel avlønning var på 1950-70-tallet forbeholdt arbeidsgrupper med svært repetitive arbeidsoppgaver, som arbeidet på akkord lønn, og selgere med provisjonslønn.



Først rundt 1980 begynte diskusjonen rundt insentivordninger som virkemiddel i klassiske prinsipal-agent-tilfeller. Dette kom til uttrykk gjennom en debatt om interessekonflikter mellom ledere og eiere i amerikanske børsnoterte selskaper. Resultatet ble en innføring av et variabelt lønnelement som skulle være med på å styrke og forene bedriftsledelsens interesser med eiernes. Lønnelementet kunne variere i form, alt fra rene kontante bonuser, til aksjer og opsjoner. I årene etter spredte denne formen for avlønning seg videre til å omfatte arbeidergrupper lavere ned i bedriften, samt utbredelse til resten av verden. Det er først de siste par tiårene denne avlønningsformen har blitt populær i Norge (Bragelien 2009). Også i Norge var insentivordningene i starten forbeholdt ledere, men etter å ha fulgt den amerikanske utviklingen, blir i dag også andre ansatte tilbudt variable lønnelement [9]. Selv om bonusutbetalinger har økt i popularitet (Joseph & Kalwani, 1998), er fortsatt de største utbetalingene forbeholdt en liten gruppe. I 2005 gikk for eksempel 55 prosent av de totale bonusutbetalingene til bare 10 prosent av alle som mottok bonus (Lunde & Grini, 2007).

Selv om bonusordningen har spredt seg til de fleste yrkesgrupper, ser man klare tendenser i forhold til hvem som mottar mest. I følge Lunde & Grini (2007) er det først og fremst menn med høyere utdanning, og gjerne i lederstillinger, som mottar bonus. De største utbetalingene finner vi innen olje, finans og eiendomsmegling. På topp finner vi oljesektoren som siden 2003 har vært den næringen hvor flest ansatte mottar bonus. Fra å variere mellom 10-20 % i perioden 1997 til 2002, kom toppunktet i 2004 med over 60 %. Finansnæringen fulgte hakk i hæl med en andel på 56 % i 2005. Selv om vi ser at stadig flere yrkesgrupper og ansatte får bonuser, er det likevel lederne som i størst grad får bonusutbetalinger. I 2005 fikk rundt 33 % av de i lederyrker utbetalt bonus, mot bare 14 % av de i yrker uten krav til utdanning (Lunde & Grini, 2007). Vi ser dermed at Norge som tradisjonelt har hatt relativt beskjedne lønnsforskjeller, er i ferd med å få et skille mellom høyt- og lavtlønnede (Bragelien, 2009).

## 1.2 Stay on-bonus

Bonus er blitt et nokså allment kjent begrep, og omfatter en rekke ulike varianter. Én av disse variantene er stay on-bonus, en type bonus som oftest gis til ledelsen, eller andre nøkkelpersoner, for at de skal bli værende i bedriften. Dette er gjerne i forbindelse med fusjon eller oppkjøp (Lockwood & Ansari, 1999), eller når man generelt går tøffere tider i møte (Poster, 2002). Man kan også definere dette som ved interne eller eksterne uroligheter. På generelt grunnlag kan man si at stay on-bonusen er konstruert til å holde på ekspertise og kunnskap i overgangsperioder [10], men det finnes også bedrifter i stor vekst som bruker

denne bonusen [8]. Selv om stay on-bonus brukes med ulike begrunnelse blant bedriftene, er det likevel ved tre tilfeller denne bonustypen er mest passende å bruke [10]. Dersom man vil beholde talent, beholde kontinuiteten i nøkkelfunksjoner og når de ansattes kunderelasjoner er viktig, vil stay on-bonus være et naturlig insentiv å bruke. En mulig fallgrube er derimot hvis ikke stay on-bonus brukes riktig, kan det føre til for eksempel lav arbeidsmoral, økt turnover og andre problemer [8]. Dette står som en kontrast til det faktum at bonusen brukes til å blant annet forhindre turnover.

Mitchell m.fl. (2001) poengterer at tradisjonelt antas det at utilfredse ansatte forlater jobben sin, mens med ekstra penger kan de komme til å bli. Likevel har man gjennom årevis av observasjoner sett at de positive effektene ved ekstra lønn er kortvarige, og at man ikke bare ved hjelp av penger kan få de ansatte til å bli i bedriften. Dette støttes av flere, blant annet Poster (2002) og Ranft & Lord (2000). I sin studie har Ranft & Lord blant annet sett på i hvilken grad finansielle insentiver er positivt assosiert med å beholde ansatte i en oppkjøpt bedrift. Resultatene deres viser at finansielle insentiver ikke hadde en signifikant påvirkningskraft på hvorvidt ansatte ble i bedriften. Dette var uavhengig av om bonusen ble basert på ansiennitet i den nye bedriften, eller prestasjoner.

I 2000 utførte WorldatWork en spørreundersøkelse om stay on-bonuser blant mer enn 650 amerikanske bedrifter. Resultatene viser at denne formen for insentiver i høyeste grad er aktuell. Gjennomsnittlig mottok 24 % av de ansatte stay on-bonus for å lette overgangsperioden i forbindelse med oppkjøp, fusjon eller nedleggelse [11]. Variasjonen i forhold til hvilke type stillinger innad i bedriften dette gjaldt, var likevel stor. Laveste andel som mottok stay on-bonus var regnskaps- og økonomimedarbeidere, med bare 10 % av de ansatte. Høyeste andel var teknisk ansatte med 35 %. For mellomledere og toppledere var tallene henholdsvis 29 % og 28 %. At det er de med tekniske stillinger som i størst grad mottar stay on-bonus, og som bedriften dermed ønsker å beholde, vil i mange tilfeller være begrunnet i ønsket om å beholde kompetansen i bedriften. Dette så man eksempel på da tyske Wintershall overtok operatøransvaret for Brage-feltet i Nordsjøen. Statoil-arbeidere innen drift, vedlikehold og forpleining ble tilbudt stay on-bonus for å fortsette sitt arbeide selv om det ville være for en annen arbeidsgiver [12]. Med dette ønsket Wintershall å beholde den kompetansen som Statoils ansatte hadde opparbeidet seg, i tillegg til at det sikret kontinuiteten i den videre driften.

WorldatWork fant videre i sin undersøkelse at 35 % av deltakerne kalkulerte stay on-bonusen som en prosentandel av grunnlønnen til den ansatte, og i gjennomsnitt var bonusen over 10 % av denne. Hos gjennomsnittlig 12 % av de spurte var stay on-bonusen knyttet til lengden på ansettelsen. Hovedvekten lå hos de teknisk ansatte, hvor 18 % var knyttet opp til ansettelseslengden. WorldatWork undersøkte også hvilken utforming av stay on-bonus som var vanligst. Det absolutt vanligste er utbetaling av en engangssum, noe hele 75 % av deltakerne benyttet. Stay on-bonus i form av økt grunnlønn eller i en kombinasjon med engangssum var derimot ikke mye brukt, da henholdsvis bare 5 % og 9 % av de spurte benyttet denne formen. Også her ser vi likeheter med Wintershall, da deres tilbud om stay on-bonus krevde en ansettelsesperiode på minimum 18 måneder, hvorpå de ansatte fikk utbetalt en engangssum i tillegg til lønnsøkning [13].

Selv om bruken av stay on-bonus klart er voksende både i utlandet og i Norge, råder det også en tvil rundt både bruken og virkningen av denne insentivtypen. I en artikkel skrevet av professor James Heskett ved Harvard Business School [14] beskriver han stay on-bonus som en spesiell variant av prestasjonslønn, eller rett og slett et insentiv til å ikke gjøre noe, altså bare bli på sin plass i bedriften. Han stiller også spørsmål ved om stay on-bonus er verdt investeringen, skader mer enn de gjør godt, eller om bonusen faktisk er blitt et substitutt for god ledelse. I kommentarfeltet til artikkelen kan man se en overvekt av kritiske kommentarer. Bortkastet bruk av penger, man kan ikke kjøpe lojalitet, og ren bestikkelse på grunn av dårlig ledelse er bare noen av de kritiske synspunktene. Noen ser på det som en ”sunk cost”, altså at så snart bonusen er mottatt vil den ikke ha noen virkning for videre arbeid. Pengene vil med andre ord være tapt uten å gi videre resultat. I tillegg sås det tvil om de som mottar stay on-bonus faktisk vil gjøre sitt beste i jobben, siden de er sikret belønning uansett. Dette støttes også fra andre hold da for eksempel en artikkel i *Workforce Management* betegner stay on-bonus som bare en midlertidig løsning dersom ansatte vurderer å slutte. Ved bare å tilby mer penger hver gang, gjør man ingenting med graden av engasjement eller eventuelle underliggende problemer [8]. Bonusen kan dermed nesten virke som en bestikkelse. Et fåtall av kommentarene på professor Hesketts artikkel forsvarer stay on-bonus. Blant annet blir det argumenter med at bonusen er en form for verktøy, og at problemet ikke ligger hos bonusen i seg selv, men hos brukeren [14]. Det er selvfølgelig vanskelig å verifisere hvilken kjennskap og kunnskap disse personene faktisk har om stay on-bonus, eller om det er ren syensing fra mannen i gata. Meningene deres er likevel reelle og gir et innsyn i hvilke tanker som eksisterer angående stay on-bonus.

### 1.2.1 Alternative brukere

Det er ikke bare i forretningsverdenen det brukes insentiver og stay on-bonus.

Bonusordninger, skyhøye lønnsutbetalinger og lukrative sponsoravtaler har lenge vært en del av fotballuniverset, og er et velkjent fenomen. De senere årene har derimot stay on-bonus, eller lojalitetsbonus, også kommet frem i forbindelse med kontraktssignering eller for å belønne trofaste spillere. Dette er derimot ikke veldig vanlig, [15],[16]. En annen bransje som ikke bruker stay on-bonusen i dens rette definisjon, men en slags variant av den, er forsikringsbransjen. Alle bileiere kjenner til den berømte bonusordningen på bilforsikringen. Denne kan kategoriseres som et vanlig insentiv, i et forsøk på å kontrollere atferd og å minimere ulykker. Noen forsikringsselskaper har derimot gått et steg nærmere stay on-bonus, og innført lojalitetsbonus. Frende Forsikring gir for eksempel alle sine kunder som har vært sammenhengende kunde i 3 år, automatisk 5 % rabatt på alle deres skadeforsikringer [17]. Dette er ikke en ren stay on-bonus, men elementer er hentet ut og tilpasset forsikringsbransjen og det faktum at dette er kunder, ikke ansatte.

### 1.2.2 Alternative navn

I søken på informasjon om stay on-bonus har det vist seg at denne bonusen går under flere navn. Det som tilsynelatende oftest brukes er nettopp stay on-bonus, mens retention-bonus følger hakk i hæl. Man kommer også over tilfeller hvor navnene stay put-bonus, pay to stay-bonus, stay on fee eller golden handcuffs benyttes, selv om disse ikke har vært de hyppigst registrerte. I Norge hender det at stay on-bonus blir oversatt til lojalitetsbonus, selv om stay on-bonus tilsynelatende oftest er brukt. Jeg vil derfor i denne oppgaven forholde meg til navnet stay on-bonus.

Earnout-kontrakter er ikke direkte en stay on-bonus, men den kan også brukes for å holde på nøkkelpersoner i en oppkjøpt bedrift. Dette er en kontrakt som innebærer en todelt betaling for bedriften. Eierne mottar deler av kjøpesummen i forkant, og resten ved et senere tidspunkt. Første del av betalingen vil representere verdien av bedriften, mens den siste delbetalingen vil avhenge av resultatene til bedriften i ettertid. Dersom bedriften oppnår resultater utover den nye eierens forventninger, vil de gamle eierne altså motta en ytterligere betaling for bedriften. Earnout-kontrakter brukes spesielt ved oppkjøp av private bedrifter og bedrifter fra andre industrier. Det viser seg også at en slik type kontrakt oftest blir brukt i tilfeller hvor det er få eiere, som også fungerer som ledelse i den oppkjøpte bedriften (Kohers & Ang, 2000). Dette

medfører at earnout-kontrakter får et element av stay on-bonus i seg. Ledelsen får et insentiv til å bli værende i sin stilling etter oppkjøpet, og frem til tidspunktet for andre delbetaling. Man får altså inn kravet om lengde på ansettelsesforholdet, i tråd med stay on-bonus. Fordi størrelsen på siste delbetaling vil avhenge av gitte prestasjonskrav vil ledelsen også få et insentiv til å yte maksimalt i perioden fremover, noe som setter krav til ledelsen i motsetning til ordinær stay on-bonus.

### 1.2.3 Motstykke til stay on-bonus

Motstykket til stay on-bonusen er den mer kjente sluttpakken. Denne brukes som et økonomisk insentiv for å oppnå frivillige oppsigelser, i forbindelse med for eksempel nedbemanning. Heller ikke for sluttpakken eksisterer det noen fasit for hvilke insentiver som brukes. Det kan være finansielle insentiver, eller ikke-finansielle i form av for eksempel etterutdanning/kurs eller karriererådgivning. Størrelsen på eventuelle monetære insentiver kan også variere fra ubetydelige, symbolske summer til millionbeløp, avhengig av mottakers alder, ansiennitet, stilling, bedriftsstørrelse, markedssituasjonen osv [18].

## 1.3 Bakgrunn for problemstilling

Bonusordninger generelt er et komplekst emne, og hvordan de blir oppfattet påvirkes av ulike faktorer som for eksempel effekter på vår sosiale anerkjennelse, normer for gjennyttelse, og bonusens signaler (Fehr & Falk, 2002). Motivasjonen til den enkelte vil også kunne påvirkes av bonusordninger, både i positiv og negativ retning, avhengig av hvordan ordningen oppfattes (Bragelien, 2011). Det er med andre ord mange elementer man kan undersøke når det kommer til bonusordninger og virkningen av dem.

*”...stay bonuses are more popular than ever. But if they’re not used right, they can pay off in low morale and additional turnover.”*

(Leslie Klaff, s. 82, [8] Workforce.com)

I søken på informasjon om stay on-bonus blir det klart at dette er et fenomen mye, og kanskje hovedsakelig, brukt i USA og Storbritannia. De siste par årene har man likevel sett at denne bonusordningen sakte men sikkert har blitt introdusert i enkelte store selskaper også i Norge. Gjennom media har man fått kjennskap til blant annet tre konsern som har benyttet stay on-bonus, REC [19], SAS [6] og Cermaq [20]. Hos REC og SAS var stay on-bonusen et resultat av restruktureringer innad i konsernet, og dermed et ønske om å sikre videre samarbeid med

en rekke ledere. Hos Cermaq ble stay on-bonus brukt som et tiltak for sikre at ledelsens arbeid var i tråd med aksjonærenes interesse, i forbindelse med salget av Ewos [20]. I tillegg viser det seg at selskaper som Wintershall, Posten Norge og Hurtigruten ASA har benyttet seg av denne typen bonuser [21], [22]. Det som er felles for alle disse er, med unntak av Wintershall, at de var blant de 200 største selskapene i Norge i 2012 [23]. I tillegg er alle selskapene en del av større konsern.

Er det faktum at vi hovedsakelig ser bruken av stay on-bonus hos større, gjerne multinasjonale, konsern et signal på en ny internasjonal trend som er i ferd med å gjøre sitt inntog i Norge? Eller vil norsk snillisme og fokus på rettferdighet og likhet fremtvinge en norsk versjon av stay on-bonus, spesielt hos mindre bedrifter? Nordnorske bedrifter er ofte små og oftest bare lokalt basert, i forhold til de som åpenlyst har benyttet stay on-bonus. Det vil derfor være interessant å høre hva disse små bedriftslederne mener om stay on-bonus og bruken av det. Er dette noe de ville ha brukt selv, eventuelt hvorfor ikke, og under hvilke omstendigheter? Kanskje disse bedriftslederne allerede bruker stay on-bonus, eller elementer av det i kombinasjon med andre insentiver, uten at de kjenner til begrepet stay on-bonus? Stay on-bonus kan kanskje kategoriseres som relativt kortsiktig tenkning, men hva tenker bedriftsledere om akkurat dette? Ville et mer langsiktig alternativ vært aktuelt, og hvordan ville de ha utformet dette? Ved å ta for meg en kunnskapsbedrift og en produksjonsbedrift vil også se eventuelle forskjeller mellom to ulike bransjer komme klart frem.

### **1.3.1 Problemstilling og forskningsspørsmål**

I et forsøk på å svare på noen av spørsmålene ovenfor, og for å få en nærmere forståelse av stay on-bonus har jeg formulert følgende problemstilling:

*Er stay on-bonus en kommende trend blant nordnorske bedrifter?*

For enklere å kunne svare på denne, har jeg også laget følgende forskningsspørsmål:

1. Hvilke faktorer motiverer til å bli i en bedrift?
2. Hvilken kjennskap og oppfatning har nordnorske bedriftsledere/forretningsmenn til stay on-bonus og bruken av det?
3. Brukes stay on-bonus, eller varianter av den, blant nordnorske bedrifter?

## 1.4 Hensikt med studien

Ved begynnelsen av oppgaveskrivingen ble det gjort iherdige forsøk på å finne bedrifter som har benyttet stay on-bonus, og som var villige til å la seg intervju. Dette viste seg derimot vanskelig. Som følge av dette og at det er få bedrifter som åpenlyst har offentliggjort deres bruk av stay on-bonus, resulterte det i endret vinkling av oppgaven. Jeg begynte derfor å tenke på hvorfor det er så få norske bedrifter som bruker stay on-bonus, når det helt klart er mer vanlig i utlandet? Kanskje er det en begynnende trend i Norge, eller kanskje vil norsk snillisme og rettferdighetsfokus bryte ned denne klart favoriserende bonusordningen. Ut fra det innblikk media har gitt i bruken av stay on-bonus ser man klare tendenser til hvem brukerne er, nemlig store konsern med internasjonal tilknytning. Det interessante er da å se på hvordan bedriftsledere og forretningsmenn i mindre, nordnorske bedrifter stiller seg til fenomenet stay on-bonus.

Hensikten med denne studien er å undersøke hvordan et knippe nordnorske forretningsmenn stiller seg til bruken av stay on-bonus. Jeg vil også undersøke hvorvidt de har kjennskap til denne bonusordningen, og om de har tatt i bruk elementer av stay on-bonus i deres yrke, uten at de nødvendigvis kjenner til dette begrepet. Kanskje er stay on-bonus mer vanlig enn det tilsynelatende ser ut til, bare at man ikke er klar over navnet, eller ikke nødvendigvis bruker den i dens rene definisjon slik som i utlandet. Jeg ønsker også å kartlegge motivasjonsfaktorer blant de forretningsmennene jeg intervjuer.

## 1.5 Oppgavens begrensninger

Denne oppgaven tar for seg stay on-bonus, et tema det i utgangspunktet var vanskelig å finne empiri og teori på, noe som førte til at vinklingen ble endret flere ganger. Derfor valgte jeg ut to case, en produksjonsbedrift og en kunnskapsbedrift, hvor jeg gjennomførte tre intervju. Selv om dette er en kvalitativ studie kan det oppfattes som noe lite med bare disse tre. Jeg ønsket derimot med denne oppgaven å vise forskjellene mellom to svært ulike bransjer og deres bruk av stay on-bonus, og mener dette kommer klart frem selv bare med tre intervjuer.

En konsekvens av at jeg har valgt en kvalitativ studie er at det ikke er mulig å generalisere funnene, eller trekke allmenngjeldende konklusjoner. Som følge av få intervju vil ikke det som de enkelte lar seg motivere av, nødvendigvis være dekkende for den gjennomsnittlige

arbeider. Hvordan bonusordninger konstrueres og fungerer, samt meninger om og varianter av stay on-bonus, vil heller ikke nødvendigvis være representativt for andre.

## **1.6 Oppgavens struktur**

Videre i oppgaven vil jeg først starte med noen case-beskrivelser av store selskap som har benyttet stay on-bonus. I tillegg vil jeg også komme inn på hvilke trender fra utlandet som etter hvert også har blitt populær i Norge. I kapittel 2 vil jeg først gi en definisjon og kort forklaring på sentrale begrep, før jeg videre tar for meg teorier som er viktig for problemstillingen. I kapittel 3 vil jeg gjennomgå metodevalget. Dette innebærer presentasjon av forskningsdesign, metode for datainnsamling og analyse, samt hvordan kvaliteten på oppgaven er sikret på best mulig måte. Mine empiriske funn presenteres i kapittel 4, før de diskuteres og analyseres opp mot det teoretiske grunnlaget i kapittel 5. Kapittel 6 vil gi konklusjonen på problemstillingen og forskningsspørsmålene. Dette kapittelet avsluttes med refleksjoner og implikasjoner, samt forslag til videre forskning.

## **1.7 De store internasjonale brukerne**

De siste par årene har medie-Norge viet sin oppmerksomhet til blant annet bruken av stay on-bonus hos tre store konsern. Først ute var REC i 2012 [19], deretter SAS tidlig i 2013 [6], før oppmerksomheten ble rettet mot Cermaq sommeren 2013 [20]. Fellesnevneren for alle disse selskapene er at de er store i norsk sammenheng, blant topp 100 [23], i tillegg til at de er deler av internasjonale konsern. Jeg vil nå komme med en kort presentasjon av disse selskapene og omstendighetene rundt deres bruk av stay on-bonus. Dette er for å kunne analysere disse og sammenligne de opp mot de funnene jeg gjør i min undersøkelse. Jeg vil også inkludere Wintershall og Hurtigruten på bakgrunn av deres internasjonale tilknytning eller størrelse.

### **1.7.1 REC**

REC ble etablert i 1996 i Norge under navnet Fornybar Energi AS. I 2000 fikk selskapet navnet Renewable Energy Corporation (REC) som et resultat av en fusjon mellom ScanWafer AS, Fornybar Energi AS og SolEnergy AS. Selskapet produserte og solgte wafers, en komponent ofte brukt i elektronikkindustrien, blant annet i solceller, i tillegg til produksjon av silisium til bruk i solenergiindustrien. REC vokste raskt og er i dag en av verdens ledende bedrifter innen solenergi. På grunn av manglende operasjonelle synergi mellom silisium- og solenergiavdelingene ble det i 2013 besluttet å skille disse. Selskapet er i dag delt opp i REC Silicon ASA og REC Solar ASA [24].



Som et resultat av restruktureringer inngikk REC i 2011 en avtale om stay on-bonus med tre av sine toppsjefer. Avtalen sikret sjefene en bonus tilsvarende én årslønn mot at de ble værende i selskapet ut 2013. En av aksjonærene stilte på dette tidspunktet spørsmål ved bruken av stay on-bonus. Skepsisen ble begrunnet i at bonusen ikke ble knyttet opp mot verken selskapets eller lederens resultater og prestasjoner [19].

### 1.7.2 SAS

SAS ble grunnlagt i 1946 som et resultat av samordning av driften mellom Det Danske Luftfartselskab AS, Det Norske Luftfartselskap AS og Svensk Interkontinental Lufttrafik AB. Selskapet har i senere tid også utvidet driften ved å åpne egne hotell. I 1997 var SAS en av grunnleggerne for Star Alliance, en global samarbeidsavtale mellom en rekke flyselskaper. I 2002 ble Braathens kjøpt opp av SAS og selskapet fikk monopol på det norske innenriksmarkedet, frem til Norwegian ble etablert [25]. De siste fem årene har SAS vært blant de mest punktligte flyselskapene i verden [26], samtidig som de har slitt økonomisk. Det toppet seg i 2012 da de var på randen av konkurs, og måtte spare inn seks milliarder kroner [27].

Samtidig som SAS sa opp hundrevis av ansatte og reduserte lønnen til de resterende, fikk 18 personer i ledelsen tildelt stay on-bonus. Til sammen mottok de 14 millioner svenske kroner, bare for å bli værende i sine respektive jobber. Fagforeningene kom med krass kritikk med begrunnelse i SAS' økonomiske situasjon og tvungne kostnadskutt. HR-direktøren forsvarte dette med at bonusen ikke var en ren stay on-bonus, men også en "performance bonus" for ledelsens ekstraordinære innsats [6].

### 1.7.3 Cermaq

Cermaq ble etablert i 1995, under navnet Statkorn Holdning AS, som følge av en utskilning av forretningsdelen fra Statens Kornforretning. Selskapet ble morselskap for statens virksomheter i mel-, korn- og kraftfôrsektoren. Først i 2001 fikk de navnet de har i dag, Cermaq. Frem til 1999 var Statkorn Holdning AS heleid av staten, da de solgte 20 prosent. I år 2000 ble det satset tungt på oppdrettsvirksomhet ved å kjøpe opp en rekke oppdrettsselskaper i utlandet. I løpet av de neste årene ble Cermaq et av de ledende selskapene innen oppdrett i en rekke land [28].

I forbindelse med salget av førselskapet Ewos, sommeren 2013, mottok konsernledelsen en stay on-bonus tilsvarende seks måneders lønn, eller totalt syv millioner kroner. Bonusen var en måte å sikre at ledelsens arbeid var i tråd med aksjonærenes interesse i forbindelse med salget, og ville først bli utbetalt etter et eventuelt salg. Denne bonusen ville komme i tillegg til selskapets ordinære bonus på opptil 30 prosent, noe som ville medføre en total bonus opp mot 80 prosent. Dette strider derimot mot statens retningslinjer for delstatlige selskap, hvor retningslinjene antyder at bonus ikke bør overstige seks måneders fastlønn [20].

#### **1.7.4 Wintershall**

Tyske Wintershall produserer råolje og naturgass, og ble startet allerede i 1894 som produsent av kaliumsalt. Først i 1930 oppdager de råolje ved en tilfeldighet, og starter dermed produksjon av også dette. I 1951 inkluderte de også naturgass som en del av deres produksjon. Etter hvert ble hovedfokus deres på nettopp olje og gass, noe som førte til at Wintershall i 1970 solgte kaliumdelen av driften. I de siste par tiårene har selskapet blitt en verdensomspennende produsent, med plattformer og brønner i alle verdenshjørner [29]

Da Wintershall i oktober 2012 inngikk en avtale med Statoil om å overta operatøransvaret på Brage-feltet i Nordsjøen ble en rekke av de Statoil-ansatte tilbudt en stay on-bonus. Over 150 ansatte innen drift, forpleining og vedlikehold mottok tilbudet, og over 100 av disse takket ja. Stay on-bonusen inkluderte en bonus på 15 prosent som utbetaltes dersom man jobbet for Wintershall i minimum 18 måneder. Fortsatte man i bedriften utover denne prøveperioden ville man motta en bonus på ytterligere 35 prosent [13]. Wintershall forklarer disse insentivene med at dersom de beholder kompetansen til de som allerede arbeider på plattformen, vil det også være med på å sikre kontinuiteten i arbeidet [12].

#### **1.7.5 Hurtigruten**

Siden 1893 har Hurtigruten vært et fast syn langs norskekysten. Selskapet oppsto som følge av at regjeringen bestemte at det skulle være en sjørute mellom nord og sør. Ruten var til å begynne med bare mellom Trondheim og Hammerfest. Fem år senere ble ruten utvidet med tre ukentlige avganger til Bergen, men først i 1936 ble dette utvidet til daglig basis. I 1908 ble også Kirkenes inkludert, og ruten slik vi kjenner den i dag var et faktum. Hurtigruten har siden den gang blitt en naturlig del av den norske kystkulturen, med deres frakt av både passasjerer og gods [30].

Etter å ha slitt i flere år med hyppige lederskift, ble i 2007 datidens konsernsjef tilbudt en stay on-bonus. For å sikre seg mot et nytt raskt lederskifte fikk konsernsjefen tilbud om 18 månedslønner, nærmere 7,5 millioner kroner, mot at han beholdt jobben i minimum tre år. Pengene ville først bli utbetalt hvis han på et senere tidspunkt besluttet å si opp sin stilling [31].

### **1.8 Påvirkning fra utlandet**

Etter hvert som ”nye og bedre” styringsverktøy og effektiviseringsprogrammer ser dagens lys i utlandet, påvirkes som regel også norske bedrifter. Noen kaster budsjettet i tråd med beyond budgeting-filosofien, noen fjerner alle unødvendige aktiviteter for å oppnå en lean bedrift, mens andre øker kontroll og måling av bedriften og ansatte ved hjelp av balansert målstyring. Enten det bare er forbigående trender eller mer varige løsninger finner de som regel veien også til Norge. Noen ganger endrer de også form, eller det tas ut elementer for å tilpasses nye bedrifter og situasjoner. Et eksempel på dette er lean-filosofien som tradisjonelt ble brukt i japansk bilindustri, men som etter sitt inntog i Norge har blitt tilpasset og har gjort delvis stor suksess på blant annet Universitetssykehuset i Nord-Norge [32]. Som tidligere nevnt ser man også at fenomenet bonusordning har kommet som en trend fra utlandet, og i dag blitt et allment akseptert, og nesten obligatorisk, element i den variable avlønningen. Man kan i denne sammenhengen stille spørsmål ved om stay on-bonusen vil følge i samme sporet, om dette er et fenomen som blir forbeholdt de store mektige aktørene, eller om ordningen kommer til å bli erstattet og forsvinne.

## 2 Teori

I denne delen av oppgaven vil jeg gjennomgå relevant teori for å kunne belyse problemstillingen min. Kapitlet starter med definisjoner av sentrale begreper, før jeg går over på konkret teori. Jeg vil først ta for meg teori på insentiver, da dette favner over både bonus og stay on-bonus. Deretter vil jeg gå nærmere inn på nettopp disse to bonustypene, hvor jeg blant annet ser på hvorfor bonusordninger brukes, målekriterier og utforming. Til slutt ser jeg på motivasjon. Motivasjonsteorien vil kort ta for seg ulike teoretiske retninger innen motivasjon, før jeg videre fokuserer på jobbdesign og kultur, mål, Herzbergs tofaktor-modell, og til slutt indre og ytre motivasjon.

### 2.1 Definisjon

Videre i oppgaven vil jeg benytte begrepene bonus, bonusordning, bonussystem og insentiv litt om hverandre. Derfor vil jeg først gi en klarere definisjon på hva jeg legger i disse. I oppgaven antar jeg at bonusordning og bonussystem er en belønningsplan for en eller flere ansatte i en bedrift. Planen presiserer gjerne hvilke resultater eller prestasjoner som kreves for utløsning av en belønning. Belønningens form og størrelse, enten det er kontanter, forfremmelse, aksjer eller lignende, fremkommer også. Dersom det ikke er nærmere spesifisert vil videre bruk av begrepet bonus anta en finansiell belønning i form av kontanter. Altså vil bonus være den faktiske utbetalingen, mens bonusordning er planen bak. Stay on-bonus vil være en underliggende variant av bonus, og også denne antas å være kontant om ikke annet er oppgitt. Både begrepene bonusordning og bonus vil være et av flere underliggende elementer i begrepet insentiv. Når jeg videre i oppgaven benytter begrepet insentiv, vil det være et overordnet begrep som består av alle komponenter som kan tas i bruk for å påvirke atferd, både finansielle og ikke-finansielle.

#### 2.1.1 Definisjon av insentiv

Insentiv brukes med mål om å kontrollere eller påvirke atferd hos mottaker (Ryan & Deci, 2000b), men er likevel avhengig av også andre faktorer (Barnard, 1938/1968). De kan deles inn i ulike kategorier, for eksempel objektive, subjektive, positive, negative, finansielle eller materialistiske (Barnard, 1938/1968, Campbell, 2006). Hvordan insentivene presenteres for mottaker har betydning for hvordan de oppfattes og mottas (Bénabou & Tirole 2003), i tillegg kan bruken av insentiv ha motsatt effekt enn ønsket (Kreps, 1997, Baron & Kreps, 1999).

### **2.1.2 Definisjon av bonus og stay on-bonus**

Lunde & Grini (2007) definerer bonus som en prestasjonsavhengig lønn som betales ut fra hvilke resultater som oppnås på foretaks- eller individnivå. Av Blakemore m.fl. (1987) blir derimot bonus definert som en kompensasjon som ved starten av kontraktperioden ikke er bestemt. Den reflekterer, ex post, tilfeldige hendelser som påvirker den aktuelle markedsverdien på arbeideren. Lazear & Gibbs (2009) påpeker at i tilfeller hvor man er i ferd med å miste nøkkelmedarbeidere vil man med hell kunne tilby ulike insentiver, for eksempel bonus, for at de skal fortsette i sin stilling. Hva man tilbyr er ikke det viktigste, men derimot at man betaler nøkkelmedarbeiderne deres markedsverdi, hvis ikke vil man kunne miste dem. Det er nettopp dette Nisar (2003) fremhever i forhold til stay on-bonus, at den er laget for å bringe lønnsnivået opp til markedsverdi. Stay on-bonus blir av Ranft & Lord (2000) definert som en stor bonusutbetaling ved utgangen av en gitt tidsperiode. I motsetning til Poster (2002) som fremmer stay on-bonus som et insentiv brukt i trøblete tider, definerer Lockwood & Ansari (1999) denne bonusformen som noe som brukes ved oppkjøp eller fusjon. Forskjellen mellom trøblete tider og fusjon/oppkjøp er at vanskelige tider kan komme av for eksempel nedgang i markedet eller interne problemer som dårlig likviditet, uten at dette nødvendigvis fører til noen form for sammenslåing med andre selskap. Fusjon og oppkjøp kan være et resultat av trøblete tider, men er likevel ikke en obligatorisk konsekvens av det, da det kan utføres som følge av en bedrifts ekspansjonsstrategi.

### **2.1.3 Definisjon av motivasjon**

Motivasjon er en prosess for ressursallokering som avgjør hvordan tid og energi skal brukes og fordeles for å tilfredsstille behov og utføre oppgaver (Latham & Pinder, 2005).

Arbeidsmotivasjon definerer de som et sett av indre og ytre krefter som setter i gang arbeidsrelatert atferd, og varierer i form, retning, intensitet og varighet. Dette støtter Ryan & Deci (2000a) med deres definisjon hvor motivasjon er noe dynamisk, i form av at man beveger seg mot å gjøre noe gjennom energisk og aktivt arbeid for å oppnå målet.

## 2.2 Insentiver

*”...everything has its price”*

(Frey 1997, s. 13)

Sentralt i økonomisk teori finner man prinsippet om at mennesker responderer på eksterne insentiver. Det erkjennes at noen mennesker drives av indre motivasjon, selv om det ikke legges stor økonomisk viktighet i denne faktoren. Årsaken til dette er blant annet at det er vanskelig å bestemme de enkelte individenes preferanser, samt at det antas at eksterne insentiver er mer effektive (Frey 1997). Materialistiske insentiver forbindes oftest med penger, men kan også være symbolske belønninger i form av trofeer, priser og andre lignende tildelinger (Ryan & Deci, 2000b). Selv om penger er en sterk motivasjonsfaktor er den ikke nødvendigvis like sterk hos alle mennesker. Noen kan i større grad motiveres av ikke-finansielle insentiver, for eksempel ros, anerkjennelse, utvidet ansvarsområde etc. (Gómez-Mejía m.fl. 2001). Målet med disse insentivene, uavhengig om de er finansielle eller ikke, er å påvirke atferd (Ryan & Deci, 2000b). Belønning fungerer som en positiv forsterker for ønsket atferd, og fremmer dermed anstrengelser og prestasjoner (Bénabou & Tirole 2003). Dette er i motsetning til for eksempel psykologer som mener at handlinger stammer fra indre motivasjon (Frey, 1997), og at insentiver undergraver denne. Belønning vil etter deres mening svekke prestasjoner, og fungere som en negativ forsterker, spesielt i det lange løp. Dette støttes også av andre forskere, blant annet Kreps (1997) og Baron & Kreps (1999).

I følge Campbell (2006) fungerer insentiver godt når de resulterer i et generelt høyt velferdsnivå hos de ansatte. Problemet med dette er at hver enkelt ansatt søker å maksimere sin egen velferd uavhengig av hvilke konsekvenser dette har for de andres velferd. Man må med andre ord finne en balansegang ved bruk av insentiver, hvor man forhindrer jakten på å maksimere egeninteressen, uten å være selvødeleggende. Insentiver henger sammen med prinsippal-agent-teori, i form av at prinsippalen må gi riktige insentiver til agenten for at han skal jobbe for det felles beste (Campbell, 2006). I tradisjonell prinsippal-agent-teori antas det også at eksterne insentiver ikke kan redusere effektiviteten, fordi uten disse er effektiviteten på lavest mulig nivå. Kreps (1997) mener det er vanskelig å tenke seg en arbeidssituasjon hvor det overhodet ikke eksisterer eksterne insentiver. Dersom arbeidsgiver betaler en lønn som ligger over resten av markedet, eller dersom muligheten for forfremmelse avhenger av arbeidstakers kvalitet i arbeidet, vil dette gi motivasjon for arbeidstakeren, og dermed være et eksternt insentiv.

Insentiver er avhengig av mange eksterne faktorer, samt den enkeltes motivasjon (Barnard 1938/1968). Motivasjonen til den enkelte vil igjen påvirkes av insentiver, noe som gjør at insentiver generelt er svært ustabile. I tillegg vil individualisme og konkurranse mellom organisasjoner føre til at insentiver stort sett vil være ineffektive over lengre perioder (Campbell 2006). Bénabou & Tirole (2003) støtter dette og strekker det også til at insentiver vil ha en negativ effekt i det lange løp, selv om det kan være en svak positiv effekt på kort sikt. Insentiv vil kunne påvirke hvordan agenten oppfatter oppgaven, og dermed komme i konflikt med hans indre motivasjon. Et eksempel på dette beskriver Bénabou & Tirole (2003) gjennom et eksperiment hvor noen studenter skulle legge et puslespill, noen fikk betaling for det mens andre forble ubetalt. Av resultatene kom det frem at de som ikke ble belønnet brukte vesentlig mer av sin egen fritid på puslespillet enn de som ble betalt. I tillegg viste de ubetalte en større interesse for oppgaven. Individene som mottok belønning for å utføre oppgaven viste stor tilbøyelighet og velvilje for oppgaven i starten, men etter hvert som tiden gikk ble denne mindre og mindre. Det motsatte skjedde med de som ikke mottok noen form for belønning. Dette indikerer med andre ord at insentiv har en begrenset påvirkningskraft på engasjement, på nåværende tidspunkt, og en negativ påvirkningskraft på gjentatt engasjement, i form av utholdenhet. I mange tilfeller vil de som får betalt for å løse problem ofte velge enklere oppgaver enn de som ikke forventer noen betaling. Dette støttes av Frey (1997) som legger til at man etter hvert ikke vil utføre oppgaven i det hele, uten noen form for kompensasjon.

### **2.2.1 Inndeling av insentiv**

Insentiver kan deles inn i ulike kategorier. Merchant & Van der Stede (2007) deler insentivordningene inn i kortsiktige og langsiktige ordninger. De kortsiktige insentivene kommer i form av bonuser, kommisjon og akkordlønn. Det henvises her til en undersøkelse, "Salary Increase Survey" av Hewitt Associates, som antyder at om lag 80 % av bedriftene benytter ett eller flere av de kortsiktige insentivene. Man ønsker med disse å belønne ansatte som i størst grad bidrar til bedriften i løpet av tidsperioder på under ett år. Langsiktige insentivordninger baseres på prestasjoner målt over tidsperioder lengre enn ett år, og omhandler i stor grad aksjer og opsjoner i bedriften. Målet er å belønne de ansatte som bidrar til å maksimere bedriftens langsiktige verdi, i tillegg til at man ønsker å tiltrekke og beholde de beste i bransjen. Slike langsiktige insentivordninger brukes oftest blant toppledelsen da det er her bedriftens langsiktige suksess er mest sensitiv for den ansattes handlinger.

Barnard (1938/1968) deler for eksempel insentivene inn i objektive og subjektive insentiver. Det finnes både positive og negative objektive insentiver, hvor positive i stor grad vil være materielle goder og negative for eksempel vil være arbeidstimer. Objektive insentiver kan også deles inn i spesifikke insentiv, som tilbys gitte individer, og generelle insentiv, som er upersonlig og tilbys større grupper. Noen ganger vil ikke objektive insentiv være tilstrekkelig til å øke arbeidernes innsats. Da vil det være et alternativ å endre holdning og motivasjon hos den enkelte, slik at de objektive insentivene likevel blir effektive. Det er disse som blir subjektive insentiver, eller nærmere, en overtalellesmetode. Ofte vil også en viss grad av overtalelse (subjektive insentiv) være nødvendig for best mulig ytelse fra de ansatte. Bedrifter bruker begge typer insentiver i varierende grad, fordi det sjelden vil være tilstrekkelig med bare én type (Barnard 1938/1968). Likevel vil de objektive insentivene dominere i industrielle bedrifter, mens de subjektive i større grad blir brukt i ideelle og religiøse organisasjoner.

En annen litt enklere inndeling finner man hos Campbell (2006), hvor insentiver deles inn i finansielle og ikke-finansielle insentiv. Hutson (2000) deler derimot insentiver inn i glatte og klebrige belønninger, hvor glatte sjelden har noen evne til å inspirere til handling, prestasjonsforbedringer eller utholdenhet. Klebrige insentiver vil derimot gi en langsiktig payoff både for bedrift og den ansatte, og inneholder helst et element av valgmulighet. Ofte er dette en fysisk påminnelse for den ansatte om hans harde arbeidsinnsats. Barnard (1938/1968) trekker dette litt lengre og mener at arbeidstakernes bidrag i bedriften bare drives av insentiver, og de dominerende kreftene til dette er egen tilfredsstillelse og beskyttelse. Bedriften vil bare kunne eksistere dersom det er tilfredshet med disse motivasjonsfaktorene. Når bedriften ønsker å øke arbeidstakerne bidrag må de finne effektive insentiver, enten det er positive insentiver eller en reduksjon av negative insentiver og byrder.

Finansielle insentiver i form av kontanter blir ofte betraktet som et svært effektivt virkemiddel, og i stor grad uttrykker ansatte at de ønsker nettopp kontanter fremfor andre typer belønninger (Hutson, 2000). Likevel vises det til studier som motstrider dette. Hutson refererer blant annet til en studie i 1990 utført av Consortium for Alternative Reward Strategies som fant at bare 16 % av bedriftene brukte ikke-finansielle bonusordninger for å motivere de ansatte. Allerede to år senere var dette tallet oppe i hele 79 %. En av grunnene til økt bruk av ikke-finansielle insentiver finner man kanskje svar på i en undersøkelse gjort blant amerikanske ansatte i 2000. Den viste at 96 % av respondentene følte seg anerkjent av



ledelsen dersom de mottok en bonus på \$1000. Likevel ville en slik type anerkjennelse også føre til økt skatt eller lavere skattefradrag, noe som betød en lavere netto lønnsutbetaling. En av fem respondenter svarte dermed i den sammenheng at deres motivasjon faktisk ville reduseres som følge av dette (Hutson, 2000).

### 2.2.2 Hvordan et insentiv kan oppfattes

Hvordan et insentiv oppfattes har betydning når det presenteres for den ansatte (Bénabou & Tirole 2003, Frey 1997). Om den ansatte på forhånd vet om bonusen, eller om den kommer som et overraskelseselement i etterkant av fullført oppdrag har betydning for effekten. Modellen til Bénabou & Tirole (2003) handler om å kontrollere atferd gjennom belønning. Lederen velger en belønning for en forhåndsdefinert innsats eller prestasjon, før agenten velger om han utfører oppgaven eller ikke. Den ansatte vil med dette tolke det dit hen at belønningen er et signal på en kjedelig oppgave eller at lederen ikke stoler på den ansattes evne til å fullføre. Dersom belønningen derimot er frivillig fra lederens side, altså at den ikke er avtalt på forhånd av utførelsen av gitte oppgaver, vil den kunne øke den ansattes selvtillit eller indre motivasjon, noe som også støttes av (Ryan & Deci 2000b). Dette kommer av et par ulike effekter, som gjør at den ansatte vil føle det er vel verdt å gjenta oppgaven. Den ansatte vil for eksempel oppfatte av belønningen at oppgaven var vanskelig, og at han dermed har et talent, eller at lederen er takknemlig, stolt over eller setter pris på den ansattes innsats. Ved å belønne på denne måten, i etterkant av oppgaven, vil ikke lederen antyde at den ansattes atferd var kontrollert, fordi lederen ikke var forpliktet til å belønne.

Insentiv kan også oppfattes å ha et kontrollerende og et informerende aspekt (Frey & Jegen 2001). Hvordan mennesker oppfatter et insentiv og situasjonen rundt, vil avgjøre hvilket aspekt som blir fremtredende. Dersom kontrollaspektet er dominerende vil belønningen redusere indre motivasjon (Ryan & Deci 2000b, Bragelien 2003), mens ved et fremtredende informasjonsaspekt vil belønningen øke eller gi en uendret indre motivasjon (Ryan & Deci 2000b). Bragelien vektlegger her at dersom insentivet oppfattes som støttende og at den bygger oppunder den ansattes egne verdier, vil den styrke hans motivasjon, mens Ryan & Deci også vektlegger at dersom arbeideren oppnår et belønningsnivå som signaliserer fortreffelig prestasjon, vil det kunne dempe noen av de negative effektene fra kontrollaspektet. Merchant & Van der Stede (2007) støtter at insentiver har en informerende rolle, og tilføyer at de har en hensikt å være en retningsguide for innsatsen.

Informasjonsaspektet vil derimot bare være fremtredene dersom personen føler en viss grad av frihet i forhold til oppgaven eller dets utfall. Verbale belønninger, for eksempel skryt eller konstruktiv kritikk, antas å være informerende, mens materielle belønninger antas å bli oppfattet som mer kontrollerende (Ryan & Deci 2000b). For å overgå den indre motivasjonen til en ansatt må insentivet være av en viss størrelse, i tillegg til at den ikke kan oppfattes som urettferdig for de andre, da vil den virke demotiverende (Bragelien, 2011). Når en arbeidstaker utfører en tildelt oppgave vil han lete etter en rasjonell forklaring som rettferdiggjør hans handlinger, spesielt i fravær av eksterne insentiver. Konklusjonen hans vil være at innsatsen kommer av at han liker å utføre oppgaven (indre motivasjon). Fordi han liker oppgaven vil han også arbeide hardere. Dersom eksterne insentiver derimot innføres vil arbeidstakeren konkludere med at innsatsen hans stammer fra forsøket på å oppnå disse insentivene, og dermed begynne å mislike oppgaven og den påkrevde innsatsen. Økonomiske insentiver bør dermed være komplementære til indre insentiver, og ikke motarbeide de. Det er altså nødvendig at de eksterne insentivene fremhever det frivillige aspektet i den ønskede atferden Kreps (1997).

Ved insentiver ligger det også et aspekt av tillit og ansvar mellom leder og ansatt. Ved å tilby et lite insentiv viser lederen at han stoler på den ansatte. Belønninger (ytre motivasjon) har en begrenset påvirkningskraft på nåværende prestasjoner, og dermed reduserer den ansattes motivasjon for å gjøre lignende oppgaver i fremtiden. Dersom den ansatte derimot tildeles makt vil dette kunne være en faktor som øker hans indre motivasjon. Hvordan kan delegering og større makt påvirke den ansatte til å arbeide for de samme målene som lederen? Intuitivt vil lederen demonstrere hans tro på den ansattes evne, eller indre motivasjon, ved å delegere kontroll til den ansatte. Dette gjør det mer sannsynlig at den ansatte anstrenger seg litt i innsatsen (Bénabou & Tirole 2003).

Bénabou & Tirole (2003) benytter seg av begrepet forbudt frukt i forbindelse med insentiver. Forbudt frukt oppstår dersom en høyere belønning, assosieres med en mindre attraktiv oppgave. Dette medfører at bonussystemer, eller høyere lønning, reduserer den indre motivasjonen. Den forbudte frukten vil dermed være det mest attraktive alternativet. Ved bruk av insentiver kan det også oppstå en gjentatt engasjementseffekt, selv om den ansatte ikke gjør samme oppgaven flere ganger. Dette er fordi effekten av insentiver brukt på én type oppgaver kan smitte over på korrelerende oppgaver. Bruken av insentiver kan også ha motsatt effekt, i det som kalles spill-over effekt. Her vil man prøve å kontrollere en gitt oppgave ved

hjelp av insentiver, mens resultatet er at den indre motivasjonen reduseres, også for relaterte oppgaver som ikke opprinnelig er påvirket av insentivet (Frey, 1997).

## 2.3 Bonusordninger

### 2.3.1 Hvorfor brukes bonus?

*”Financial incentives provide another form of indication of an employee’s worth to an organization.”*

(Ranft & Lord, 2000, s. 302)

Målet ved å innføre bonusordninger, på generelt grunnlag, er altså at bedriften håper på en av flere positive effekter (Bragelien, 2005). Disse effektene er at de ansatte arbeider hardere, raskere og lengre, at de arbeider smartere, tar bedre beslutninger, samt at bedriften klarer å tiltrekke seg bedre kandidater og klarer å holde på de beste. I tillegg har ansatte som mottar bonuser generelt en mer positiv holdning til jobben og ledelsen (Wilson & Peel, 1991), enn ansatte i bedrifter som ikke utdeler bonuser (Kruse, 1992). Det hevdes også at bonusordninger fører til lavere turnover i bedriften, samt høyere moral og motivasjon (Wilson & Peel, 1991). I løpet av det siste tiåret har det blitt et stadig økende fokus nemlig på å tiltrekke seg og beholde ansatte, spesielt nøkkelpersoner. Dette i et forsøk på å bygge opp bedriftens kapasitet og evner, samt sikre en vedvarende konkurransefordel (Holland m.fl., 2007).

I dagens samfunn er teknologi i stadig økende grad smart og selvgående, og informasjonsoverføringer skjer raskere enn noen gang. Dette medfører at mange bedrifter i større grad blir avhengig av mennesker og deres intellekt. I det som er et svært konkurransepreget marked er det i dag ofte humankapital, det vil si dyktige, kunnskapsrike ansatte, som kan utgjøre den store forskjellen blant bedrifter. Fysisk kapital og teknologi er noe alle har tilgang på, noe som medfører økt fokus på humankapital og dens potensial som konkurransefordel (Holland m.fl., 2007). Mange er avhengig av de ansattes ekspertise for å kunne opprettholde konkurransedyktige standarder og fordeler. Samtidig oppleves det at det er vanskelig å holde på nøkkelpersonene i bedriften på grunn av deres attraktivitet også hos andre bedrifter, noe som medfører at de lettere kan bytte arbeidsgiver. I tillegg oppleves en generelt økende turnover (Samuel & Chipunza, 2009). Horwitz m.fl., (2003) finner i sin undersøkelse blant over 200 bedrifter at bonusordninger og insentiver basert på prestasjoner er den mest brukte strategien for å nettopp å unngå turnover. På andre- og tredjeplass kommer konkurransedyktig lønn og utfordrende arbeidsoppgaver. Dersom man ser på hvilke strategier

som er mest effektive endrer rekkefølgen seg, hvor utfordrende arbeidsoppgaver kommer først, etterfulgt av konkurransedyktig lønn og bonusordninger.

Turnover oppstår i det en ansatt avslutter sitt arbeid i bedriften og må erstattes, noe som kan føre til store kostnader for bedriften (Samuel & Chipunza, 2009). Turnover kan kategoriseres i to ulike typer: funksjonell og dysfunksjonell turnover (Samuel & Chipunza, 2009).

Funksjonell turnover innebærer at ansatte som presterer dårlig forlater bedriften, mens de som presterer godt blir værende. Dysfunksjonell turnover er det motsatte, altså at de som presterer best forlater bedriften, mens resten blir. Uavhengig av type vil for høy turnover kunne skade bedriften, og bli svært kostbart. Direkte kostnader forbundet med turnover er rekruttering og valg av ny ansatt og opplæring. I tillegg kommer de indirekte kostnadene i form av tapt produktivitet, fordi den ansatte trenger tid på å komme inn i arbeidet, tapt kunnskap, ferdigheter og kontakter (Samuel & Chipunza, 2009).

Joseph & Kalwani (1998) antar at bonuser er spesielt attraktive fra bedriftsledelsens side fordi en bonus ikke blir en del av grunnlønnen til de ansatte, på samme måte som en vanlig lønnsøkning. Bedriften kan på den måten spare på lønnskostnadene dersom de ansatte ikke oppfyller bonuskravene. De konkluderer også med at bedrifter har en tendens til å se på bonuser som en belønning for gode og akseptable prestasjoner, fremfor en hyllest for eksepsjonelle prestasjoner. Dette er i overensstemmelse med oppfattelsen til Churchill m.fl. (1993), om at bonuser bør baseres på oppnåelige mål, som kan nås med fornuftig fremfor herkulisk innsats. En studie gjengitt i Baker m.fl. (1988) støtter også opp om dette, og viser at dette muligens er realiteten i mange bedrifter. Studien tar for seg to store produksjonsbedrifter og ser på bonusforskjellen mellom ”gode” og ”overlegne” arbeidere. I den ene bedriften var forskjellen 2,5 %, mens det bare var 1,8 % i den andre. Samtidig fremhever Poster (2002) at i problematiske tider hvor bedrifter bare har ett mål, å overleve, må det prioriteres hvem som er helt nødvendig for bedriftens videre eksistens, og dermed skal tilbys stay on-bonus. Videre påpeker hun at bonusen bør allokere mellom ansatte som yter maksimalt, såkalte ”star performers”, de med sentrale nøkkelposisjoner, og de som er attraktive på det åpne arbeidsmarkedet.

Som følge av en relativt lav arbeidsledighet er de fleste bedrifter bekymret for høy turnover og dermed tap av kompetanse. Dette fører igjen til større kreativitet for å beholde nøkkelpersoner, i tillegg til at bedrifter ofte går utenom de tradisjonelle belønningssystemene.

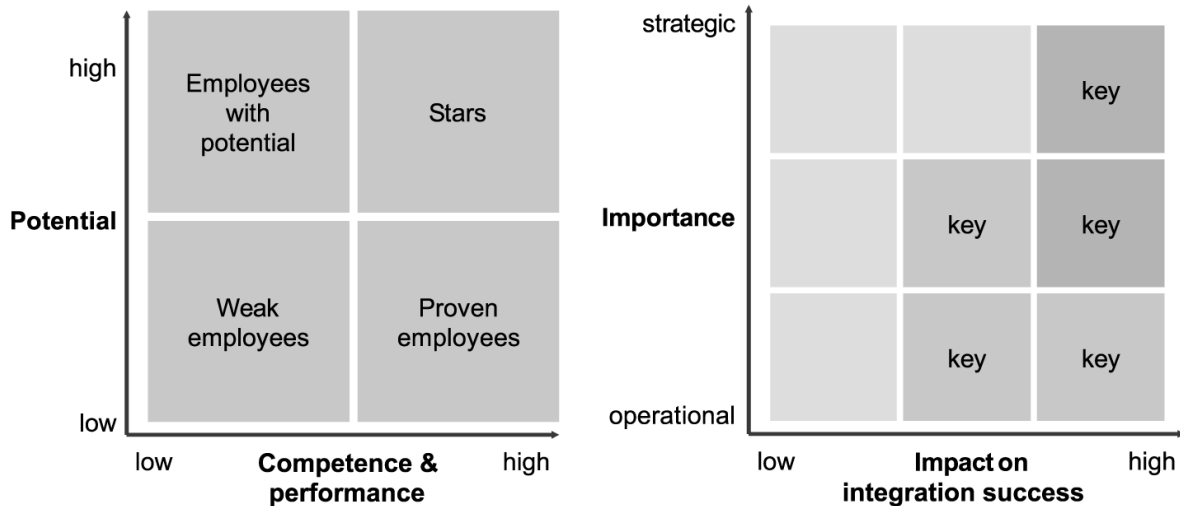
En undersøkelse gjort i 1999 blant 300 amerikanske toppledere viste at det var større bekymring for mangel på kompetent arbeidskraft i bedriften, enn global konkurranse og nedgangstider (Hutson, 2000). Stay on-bonus kan også anses for å være et verktøy for å redusere turnover i bedriften ved å gjøre det finansielt lukrativt for den ansatte å bli, eller ved å gjøre det kostbart å forlate (Sengupta m.fl., 2007). Stay on-bonusen kan også anses å være en måte å øke konkurransefortrinnene på, ved å redusere turnoverkostnadene (Sengupta m.fl., 2007). Likevel vil bonusordninger, som for eksempel stay on-bonus eller prestasjonsrettede bonuser, lett kunne kopieres av konkurrenter. Dette medfører at disse ikke er langsiktige løsninger for å redusert turnover blant nøkkelpersoner (Cappelli, 2000).

*”The most critical aspect leading to success or failure of mergers and acquisitions (M&As) is people-related...”*

(Kummer 2008, s 5)

Oppkjøp og fusjoner brukes i stadig større grad for å vedlikeholde eller styrke bedrifters markedsposisjon. Likevel er det mange som mislykkes i sine forsøk på å samle to bedrifter (Schuler & Jackson, 2001, Quah & Young, 2005). For mange kommer dette av en feilslått personalpolitikk, noe som resulterer i tap av nøkkelpersoner og talentfulle ansatte (Kummer 2008, Schuler & Jackson 2001). Schuler & Jackson (2001) refererer til blant annet to undersøkelser, utført av Watson Wyatt og J&J, som finner at å beholde nøkkelpersoner gjennom fusjon og oppkjøp er svært viktig for å nå bedriftens mål og opprettholde bedriftens langsiktige konkurransefortrinn. Dette gjør at både i Europa, USA og andre verdensdeler, er det å holde på nøkkelpersonene en kritisk del av personalpolitikken i forbindelse med sammenslåing av to selskap. Med andre ord, dersom bedriften greier å beholde disse vil sjansene for en vellykket fusjon/oppkjøp øke betraktelig (Schuler & Jackson, 2001). Det er lett å stille spørsmål ved hvorfor personalpolitikk forsømmes når konsekvensene kan være så store? Å lykkes i personalpolitikk er derimot en av de vanskeligste oppgavene i forbindelse med fusjon og oppkjøp (Kummer, 2008). Dette kommer blant annet av mangelen på kunnskap i forhold til personalpolitikken, antakelser om at det ikke lar seg endre, og at oppmerksomheten primært fokuseres på finansielle områder i fusjonen/oppkjøpet (Schuler & Jackson, 2001). I tillegg vil det ofte oppstå redusert tillit og motivasjon blant nøkkelpersonene i bedriften, gjerne som følge av rykter i forhandlingsprosessen som fører til økt turnover og redusert produktivitet og motivasjon. Å identifisere hvem som faktisk er nøkkelpersonene i bedriften kan også være utfordrende (Kummer, 2008). I utgangspunktet vil naturlige

nøkkelpersoner være de som har en signifikant betydning for bedriftens verdi. Det vil si de som innehar nødvendig kompetanse og kontakter for fremtidig suksess, i tillegg til at de er dyktige i jobben sin (Kummer, 2008).



Figur 1: Identifisering av nøkkelansatte (Kummer, 2008)

Figuren viser hvordan man kan identifisere nøkkelpersoner i bedriften ut fra deres viktighet og innvirkning på bedriften. Gjennom ulike metoder, som for eksempel spørreundersøkelser eller intervju, kan ledelsen kartlegge hvilke ansatte som har et potensial til å bli nøkkelansatte. Dersom vi først ser på figuren til venstre, tar man hensyn til den ansattes potensial i forhold til hans kompetanse og evne til å prestere. Scorer han lavt på begge disse, vil det være en svak ansatt, derimot hvis den ansatte viser seg å ha et stort potensial uten at han har mye kunnskap eller vist gode prestasjoner, vil dette være en medarbeider som det er verdt å satse på, da han kan oppnå mye i fremtiden. Viser det seg derimot at den ansatte har et lavt potensial, men har høy kompetanse og gode prestasjoner, har han allerede vist hva han er god for. Dette er også en ansatt man ønsker å ha med seg. Den beste typen ansatte er ”stjernen”. Han viser gode prestasjoner og har stor kunnskap for fagfeltet, samtidig som han har et stort potensial.

Høyre del av figur 1 viser en annen måte å kartlegge nøkkelansatte på. I tilfeller med oppkjøp og fusjon er det viktig å forene ulike strategier og ulike måter å drive den daglige driften på. Figuren tar altså hensyn til hvilken innvirkning den ansatte har for suksessraten på implementeringen i forhold til strategisk og operasjonell viktighet. Dersom en ansatt er strategisk viktig, må han ha en høy påvirkningskraft på om fusjonen/oppkjøpet blir en suksess, for å kunne kalle han en nøkkelansatt. Dersom man ser på den daglige driften må den

ansatte ha medium til høy betydning for suksessen, for å kunne kategoriseres som en nøkkelsatt.

Poster (2002) viser til at stay on-bonusen vanligvis er en prosentandel av ordinær lønn. Han forklarer også at de typiske nivåene for stay on-bonuser, ut fra årslønnen, er 60-120 % for administrerende direktører, 40-50 % for toppledere, 20-30 % for mellomledere og 2-25 % for resterende ansatte. Fordi stay on-bonuser kan utgjøre så mye som 120 % av årslønnen, er det uten tvil at å dele ut stay on-bonuser fører til store ekstrakostnader for en bedrift. Hva er da årsaken til at denne bonusformen har økende popularitet? Lockwood & Ansari (1999) peker på at å beholde ansatte er et konkurransefortrinn, kostnadene i forbindelse med å finne nye er store, samtidig som det fører til tap av kontinuitet i arbeidet. Turnoverkostnadene kan utgjøre så mye som 150 % av personens årslønn (Ramlall, 2003), noe som gjør det kritisk for suksessen til oppkjøp av bedrifter at man greier å holde på de ansatte (Ranft & Lord, 2000). Dette er fordi kunnskap som er erfaringsbasert og sosialt kompleks er et svært verdifullt konkurransefortrinn, som det er vanskelig for andre å imitere. Mitchell m.fl. (2001) med støtte fra Lazear & Gibbs (2009) vektlegger også det faktum at ansatte som slutter tar med seg verdifull kunnskap og ekspertise, i tillegg til at de ofte har knyttet nære forhold til kundene. Det poengteres av Ranft & Lord at spørsmålet om å beholde de ansatte ikke bare er i forhold til å bevare den enkeltes kunnskap, men at ansatte kan tilhøre en større kompleks gruppe som spiller en kritisk rolle i bedriftens verdiskapning.

Utenom disse indirekte kostnadene peker Mitchell m.fl. (2001) på at bedriften vil stå ovenfor mer kvantifiserbare kostnader direkte knyttet til turnover i bedriften. Dette kan være kostnader i forhold til vikarer eller overtidsbetaling til andre ansatte som midlertidig må ta over oppgavene til den som slutter, og kostnader i forbindelse med å finne en erstatte.

”Erstatningskostnadene” innebærer annonsering, filtrering av søkere, intervjuer, og til slutt kostnader i forbindelse med opplæring. Lazear & Gibbs (2009) støtter dette og antar samtidig at desto mer firmaspesifikk opplæringen er, desto høyere vil turnoverkostnadene være. Mitchell m.fl. (2001) refererer til en studie som fant at disse ”erstatningskostnadene” utgjorde så mye som 50-60 % av den ansattes årslønn.

Ranft & Lord (2000) argumenterer for bruken av stay on-bonuser med at i mange tilfeller er suksessen for en fusjon/oppkjøp basert på hvorvidt ansatte på mellomledernivå og lavere blir værende i bedriften. I noen tilfeller vil det derimot være viktig å beholde også toppledelsen

fordi dette vil gi stabilitet og kontinuitet gjennom overgangsperioden. Å beholde toppledelsen vil derfor til en viss grad være ren symbolisme. Ved å studere fire oppkjøp/fusjoner over lengre tid fant Quah & Young (2005) at de største endringene etter sammenslåingen var suksessfull eller skjedde raskere først etter at eksisterende toppledelse ble byttet ut. Byttet skjedde først tre år etter fusjonen/oppkjøpet, på bakgrunn i at man ønsket ledelsens ekspertise i forhold til produkt og marked. Buchholtz m.fl., (2003) er derimot uenig i dette, og mener dersom toppledelsen forlater bedriften i etterkant av å ha blitt kjøpt opp, vil dette føre til lavere prestasjoner i den samlede bedriften. Desto høyere nivå på lederne desto lavere prestasjon. Buchholtz m.fl., (2003) påpeker også at desto lengre toppledelsen har vært i bedriften desto mer firmaspesifikk kunnskap sitter de på. Denne kunnskapen vil derimot kunne miste noe av sin verdi i forbindelse med sammenslåing av bedrifter, fordi den nye bedriften krever ny eller endret kunnskap. I tillegg vil administrative stillinger fra begge bedriftene bli slått sammen til én, og dermed vil man plutselig ha for mange kandidater til de ulike rollene. Her vil man kunne miste mye av ledelsens kvalifikasjoner og kunnskap gjennom de som blir ”overflødige”.

I en oppkjøps-/fusjonsprosess er hurtighet viktig. Rykter om oppsigelser kan eskalere hurtig, noe som innebærer at tiltak for å øke tilfredshet og motivasjon, samt oppfordre til å bli værende i bedriften bør komme raskt (Kummer, 2008). De som kategoriseres som nøkkelpersoner bør tilnærmes først for å sikre deres tilstedeværelse. Det er to viktige faktorer for å greie å holde på ansatte gjennom fusjon og oppkjøp (Kummer, 2008). For det første er det deres egen motivasjon (indre motivasjon), men i tillegg spiller deres følelse av forpliktelse og følelsesmessige tilknytning inn. Incentiver, som for eksempel stay on-bonus, kan også benyttes for å holde på nøkkelpersoner (Schuler & Jackson 2001, Kummer 2008). Schuler & Jackson (2001) betegner stay on-bonusen som en kontant utbetaling til ansatte for at de skal forbli i bedriften gjennom fusjon/oppkjøp, eller til et spesifikt prosjekt er ferdigstilt. Cappelli (2000) antar derimot at den ikke trenger å bestå av rene kontanter, men kan også komme i form av pensjonssparing. Fellesnevneren for begge alternativene er at pengene utbetales i etterkant av endt arbeidsperiode. Man bør likevel være forsiktig med bruken av denne typen bonusordninger da de mister sin effekt så snart de blir rutine eller forventet av de ansatte. I tillegg vil man så snart den gitte arbeidsperioden er utløpt, være tilbake til start og i fare for at den ansatte forlater. I forbindelse med en slik stay on-bonus vil det også være normalt å lage en avtale hvor den ansatte får bonus på betingelse av at hans arbeidsforhold skal vare over en gitt tidsperiode Schuler & Jackson (2001). Dersom stay on-bonus er et alternativ vil bedriften,



som ved alle ordinære investeringer, vurdere forholdet mellom dagens investeringer opp mot fremtidig avkastning (Buchholtz m.fl., 2003). Det vil si at investeringskostnaden, altså bonusen i seg selv, vurderes opp mot det man antar at den ansatte vil klare å prestere i fremtiden i tillegg til en verdsetting av den kunnskap han sitter på.

### 2.3.2 Målekriterier

Det vanskeligste i enhver bonusordning er hvordan prestasjonene skal måles. De ansatte kan samarbeide, noen er gratispassasjerer, andre er heldige, eller måling kan være kostbart. Kvantitative måletall lar seg lettest knytte opp mot bonusordninger, noe som medfører at regnskapstall ofte blir brukt. Selv om disse målene gjerne blir kalt for objektive måletall er de ikke nødvendigvis det. Ofte lar slike tall seg manipulere slik at man oppnår ønsket resultat uten at det nødvendigvis er reelt. Det er også tilfelle at disse objektive måletallene ikke måler det de har til hensikt å måle, slik at man får ukorrekte resultater selv om de ikke manipuleres (Lazear & Gibbs, 2009). Det ideelle målekriteriet bør reflektere den ansattes bidrag til bedriftens verdi (Lazear & Gibbs, 2009), både langsiktig verdi og verdi på tvers av bedriftsavdelinger (Baker m.fl., 1994). Dessverre er det sjelden at dette verdibidraget kan måles på en objektiv måte, fordi arbeiderens bidrag til bedriftsverdien er for kompleks. Bonuser baseres mange ganger på imperfekte objektive mål som for eksempel kvantum fremfor kvalitet, noe som igjen fører til suboptimale handlinger hos den ansatte (Baker, 1992). Dette medfører ofte at det også brukes subjektive målekriterier. Selv om disse subjektive kriteriene er imperfekte, vil de ofte kunne komplimentere eller forbedre de tilgjengelige objektive målekriteriene (Baker m.fl., 1994). Med subjektive kriterier menes det at det i stor grad brukes skjønn for vurdering av om kriteriet er innfridd. Leder kan for eksempel ta hensyn til hvordan markedet er i forhold til etterspørsel og konkurrenter, eller kan bruke egne observasjoner eller rapporter fra medarbeidere i vurderingen.

Målekriterier, eller måltall, oppstår som et resultat av ønsket om å gi insentiver, samtidig som man vil betale en konkurransedyktig kompensasjon for arbeidet (Murphy, 2001). Nesten 57 % av bedriftene som benytter seg av bonusordninger har ikke bare ett, men flere kriterier som bestemmer størrelsen på bonusen. Likevel er det vanligst bare å ha 2-3 ulike kriterier (Joseph & Kalwani 1998, Murphy 2001). Disse kriteriene designes på en slik måte at bedriftens og de ansattes interesser blir de samme, man ønsker altså å oppnå målkongruens. Likevel må alle oppgavene som ligger til grunn for bonusutbetalingen måles på en god måte for å unngå vridningseffekter. Vridningseffekter vil si at prioriteringene og atferden til de ansatte rettes

mot det som måles, samtidig som de ignorerer det som ikke måles. Da vil de ansatte favorisere de oppgavene de finner mest interessant, og som styrker deres egen rolle. Denne suboptimaliseringen vil da gå på bekostning av hele bedriftens beste (Bragelien, 2011). Baker m.fl. (1994) gir eksempel på dette hvor flere ulike selskaper, blant annet Heinz, har hatt for dårlige målekriterier, og dermed har det oppstått vridningseffekter. For eksempel manipulerte de ansatte i Heinz tidspunktene for leveringstidene til kundene, og forhåndsbetalte for varer og tjenester de ennå ikke hadde mottatt. I følge Milgrom & Roberts (1992) er det bare tre objektive metoder for utforming av måltall: 1) å basere tall på tidligere prestasjoner, 2) å basere tall på prestasjoner til andre lignende bedrifter og industrier, altså benchmarking, 3) å basere tall på en teoretisk formening av vanskelighetsgraden til oppgaven.

Uavhengig av hvor mange måltall bedrifter benytter i forhold til bonusordningen, er bonusen sjelden basert på rene prestasjonsmål. Prestasjonsmålene vil derimot oftest være relativ til prestasjonsstandarder. Disse standardene vil typisk være sammenfallende med forventet prestasjon, eller i mange tilfeller det prestasjonsnivået som er nødvendig for å oppnå ledelsens mål (Murphy, 2001). Bragelien (2011) viser til en studie hvor det fremkommer at finansielle måletall blir oftere brukt enn arbeidsrelaterede måletall, når bonusordningen omfatter mange av de ansatte i en bedrift. Er det få av de ansatte som mottar bonus vil det være motsatt. Dette har bakgrunn i at ikke-finansielle og arbeidsrelaterede måletall er mer informative og enklere å prespesifisere når det er få ansatte knyttet til ordningen. Studien finner også tendenser til at topplederne overfører egne insentiver ned på de ansatte, ved at det ofte brukes regnskapstall som kriterier. Dette kan endres ved at de ansatte selv i større grad får være med å bestemme målene. Her bør man dog være oppmerksom på at selv om målene kan bli mer presise, kan de også bli mindre ambisiøse (Bragelien, 2011).

Valget mellom kvalitative og kvantitative måltall er et sentralt problem i utformingen av insentivkontrakter (Baker, 1992). Hvilke kriterier som er grunnlaget for bonusutbetalinger varierer veldig, og selv innen samme bransje benytter bedriftene seg av svært ulike systemer for bonusutbetalinger. Både objektive (tellbare) måltall, subjektive-, relative- eller absolutte vurderinger kan ligge til grunn (Bragelien, 2005). Noen kan ha økonomiske mål, for eksempel resultat eller bedriftens totalverdi (Baker, 1992) som utløsningsfaktor, men hos andre vil de ansattes sykefravær, eller rettere sagt mangel på fravær utløse bonusen [33], [34]. Hvilke måltall bedriften bestemmer seg for å bruke avhenger av bytteforholdet mellom tre faktorer: 1) kostnaden for å måle, 2) nøyaktigheten ved estimering, 3) i hvilken grad ledelse

kan påvirke målene (Murphy, 2001). Incentivkontrakter er et resultat av prinsipal-agentforhold, og de fleste bonusordninger legger til grunn at prinsipalens mål alltid er målbar og dermed kan kontraktfestes gjennom objektive måltall (Baker, 1992). Dette er derimot ikke mulig i alle bedrifter. Non-profitt organisasjoner og statseide bedrifter mangler ofte et klart mål, noe som medfører at incentivordninger krever andre typer måltall. Bragelien (2011) foreslår bruk av aktivitets- eller resultatbaserte kriterier, samt tellbare og skjønnsmessige vurderinger når bonusgrunnlaget skal fastsettes. Baker m.fl. (1988) vektlegger objektive og subjektive måletall, men presiserer samtidig at objektive måletall må være presise slik at man unngår vridningseffekter. Det beste vil likevel være dersom man bruker en kombinasjon av både subjektive og objektive kriterier (Bragelien, 2011). Til tross for dette viser Murphy (2001) til at de fleste bedrifter likevel baserer måltallene på bedriftens strategier, budsjetter eller tidligere års prestasjoner. Murphy betegner disse måltallene som internt bestemte måltall, på bakgrunn av at de i stor grad kun er basert på ledelsens handlinger, eller prestasjoner i tidligere eller nåværende år. Bare 11 % av bedriftene i Murphys undersøkelse bruker hovedsaklig eksternt bestemte måltall. Bragelien (2003) legger fremfor alt vekt på at dersom bonusordningen skal brukes i et styringsperspektiv må den tilpasses til bedriftens aktuelle behov, i tillegg til at det må være rom for dynamiske endringer etter hvert som bedriftens behov og fokus endres.

I studien til Joseph & Kalwani (1998) finner de at årlige bonuser har en positiv og statistisk signifikant påvirkning på ansattes tilfredshet med deres lønn. Samtidig finner de at ansatte mislikte fluktusjoner i lønnen fra periode til periode, noe som førte til at langsiktige bonusordninger ble foretrukket foran kortsiktige. Bragelien (2003) støtter at de ansatte vil foretrekke fast lønn på bakgrunn av økonomisk teori, hvor man tar en avveining mellom risikokostnader og incentivstyrke. Med risikokostnader menes dersom store deler av lønnen til en ansatt var basert på bonuser eller aksjer, ville han bære stor risiko og usikkerhet for om og eventuelt hvor stor lønn han ville fått neste måned. Incentivstyrke er i hvor stor grad for eksempel en bonusordning evner å motivere til ekstra innsats. Bragelien (2011) mener derimot at denne avveiningen har kommet i bakgrunnen, og dominerte mest på 1970-tallet, mens i dag er det andre dimensjoner som er mer interessante i forhold til å forklare incentivordningers utforming. Baker (1992) mener at bonusordninger oftest blir brukt i situasjoner hvor agenten innehar verdifull informasjon, og når gode måltall er tilgjengelig. Lønssystemer uten bonusordninger har derimot en tendens til å brukes i tilfeller hvor det ikke er asymmetrisk informasjon eller hvor det bare eksisterer dårlige måltall, som for eksempel skaper

vidningseffekter. Asymmetrisk informasjon vil i klassisk prinsipal agent-teori si at enten prinsipalen (leder) eller agenten (ansatt) sitte på mer informasjon enn den andre. Som regel vil det være prinsipalen som har begrenset informasjon, noe som fører til at hans payoff reduseres i forhold til om han satt på all informasjonen selv. En løsning på asymmetrisk informasjon er altså å gi incentiver til agenten slik at han endrer sin atferd til å stemme over ens med hva prinsipalen ville ha instruert om, dersom prinsipalen selv satt på all relevant informasjon. Dette er til tross for at prinsipalen ikke har mulighet til å overvåke eller kontrollere agentens handlinger (Campbell 2006).

### 2.3.3 Utforming av bonusordninger

Hvordan en bonusordning utformes og måles er ikke alene avgjørende for hvor vellykket ordningen blir. Nøkkelen til suksess er derimot å greie å samkjøre hvordan bonusordningen utformes og måles med bedriftens mål, det vil si det man egentlig prøver å oppnå. Det er derfor viktig med en klar definisjon av hvilke prestasjoner som behøves, samt tydelige formuleringer av hva som må gjøres for å klare disse (Kerr, 2004). Bonusordninger er en måte å knytte belønning opp mot evalueringer av ansattes prestasjoner, samtidig som de fungerer som en påminnelse og informasjonskilde til de ansatte i forhold til hvilke resultater som ønskes av dem. Ikke minst fungerer bonusordninger også som en motivasjonskilde (Merchant & Van der Stede, 2007). En bonusordning belønner de ansattes prestasjoner ut fra tre antakelser (Gómez-Mejía m.fl., 2001): 1) den enkelte ansatte/hvert team bidrar i ulik grad til bedriften, både i form av hva de gjør og hvor bra de gjør det, 2) bedriftens prestasjon avhenger i stor grad av de ansattes prestasjoner, 3) for å tiltrekke, beholde og motivere de som yter mest, samtidig som man er rettferdig mot resten, belønnes de ansatte ut fra deres relative prestasjon. Mennesker har en tendens til å respondere på incentiver. Dette medfører at en bonusordning som er godt utformet vil kunne påvirke den ansatte til ytterligere verdiskapning for bedriften. Er derimot ordningen dårlig utformet kan det rett og slett ødelegge verdiskapning (Lazear & Gibbs, 2009).

Utformingen av bonussystemet avhenger også fordelingen blant de ansatte. Bragelien (2003) fremmer at man kan satse på individuelle bonuser, små team eller store grupper. Dette støttes av Gómez-Mejía m.fl., (2001) som legger til bonuser for avdelinger, hele bedriften eller en kombinasjon av disse. Alle variantene av bonusutforming har sine fordeler og ulemper, noe som medfører at de fleste bedrifter benytter flere ulike ordninger for å utveie de potensielle ulempene. Bragelien (2003) poengterer også at incentiveeffekten forsvinner dersom gruppene

blir for store, og at det er bonusordninger for små team og individuelle ansatte som gir størst effekt.

Individuelle bonusordninger er den mest utbredte bonusordningen, spesielt i industrisektoren. Det er fire store fordeler med bruken av denne typen bonusordninger (Gómez-Mejía m.fl., 2001): 1) Prestasjoner som belønnes vil mest sannsynlig bli gjentatt. I samsvar med forventningsteori vil høyere belønning føre til høyere innsats. 2) Individuer er målorienterte, og finansielle insentiver kan forme deres mål over tid. Dette er med på å sikre at den ansatte arbeider for bedriftens mål, og ikke hans egne, og man unngår da suboptimalisering som omtales hos Seijts & Latham, (2000). Det kan her trekkes klare paralleller til prinsippal agent-teori. 3) Individuelle bonusordninger passer inn i en individualistisk kultur, det vil si at man er nødt til å se an bonusordningen i forhold til landets kultur. Kulturell orientering kan påvirke hvor stor motivasjonseffekt ulike bonusordninger har, slik at man er nødt til å ta hensyn til i hvilken grad landet fremmer individualisme eller kollektivism. Dette er i tråd med Latham & Pinder (2005). 4) Vurdering av hver enkelts prestasjoner fører til en likevekt mellom innsats og belønning. Dette innebærer at de som presterer mest vil enten forlate bedriften eller redusere sin innsats dersom ikke bonusen samsvarer med deres innsats.

Det er derimot ikke bare fordeler med individuelle bonusordninger, da fallgruvene ved å bruke bonusordninger kommer tydeligst frem her (Gómez-Mejía m.fl., 2001). De to største ulempene er at det kan forekomme rivalisering og ødeleggende atferd mellom de ansatte, spesielt dersom målene er relative (Kruse, 1992), i tillegg til at det kan gi både negative og positive konsekvenser for relasjonene i bedriften (Bragelien, 2011), spesielt dårlig arbeidsforhold mellom under- og overordnet (Gómez-Mejía m.fl., 2001). Andre ulemper med bruk av individuelle bonusordninger kan være at kvalitet ofres på bakgrunn av kvantum for å oppnå mål, og vridningseffeten som skapes ved å linke finansielle insentiver opp mot mål (Joseph & Kalwani 1998, Murphy 2001, Gómez-Mejía m.fl. 2001). I følge Gómez-Mejía m.fl. (2001) vil individuelle bonusordninger passe best i situasjoner hvor bidraget fra den enkelte ansatte kan måles nøyaktig, når intern konkurranse oppfordres og når arbeidet krever autonomi. Med autonomi menes at den ansatte har stor grad av frihet i sitt arbeide. Han kan arbeide uavhengig av andre, og gjerne bestemme hvilke oppgaver som skal gjøre til hvilket tidspunkt.

Dersom teambaserte bonusordninger benyttes vil normalt alle innad i teamet motta lik bonus basert på deres samlede prestasjoner. Likevel er det et fåtall som tillater at gruppen selv bestemmer hvordan fordelingen innad skal være (Gómez-Mejía m.fl., 2001). I likhet med individuelle bonusordninger eksisterer det både fordeler og ulemper ved bruk av teambaserte bonusordninger. De to største fordelene ved å organisere i form av team er at man dyrker et samhold innad i gruppen som motiverer til å tenke som en enhet fremfor å handle som konkurrenter, i tillegg til at det hjelper målekriteriene. Dette kommer av at man trenger mindre presise målekriterier når det er grupper som måles, fremfor hvert individ i gruppen. Liden & Mitchell (1983) finner at de som presterer dårlig blir rangert høyere dersom gruppen samarbeider tett, fremfor om de arbeider individuelt, mens de som presterer svært godt blir evaluert lavere dersom gruppen samarbeider. Dette innebærer at overordnede har en tendens til å fordele gode og dårlige evalueringer blant alle innad i gruppen, i tillegg til en fordeling av ansvar på alle selv om det er klart at det er enkelte som underpresterer. Potensielle ulemper i forhold til teambaserte bonusordninger er gratispassasjerprinsippet som omtales av flere forskere (Lazear & Gibbs 2009, Kruse 1992), i tillegg til vanskeligheter med å identifisere logiske team, rivalisering innad i teamet og sosialt press for å begrense innsats. Dersom bedriften opererer i en kultur hvor individualisme settes høyt, vil ikke denne bonusordningen fungere optimalt.

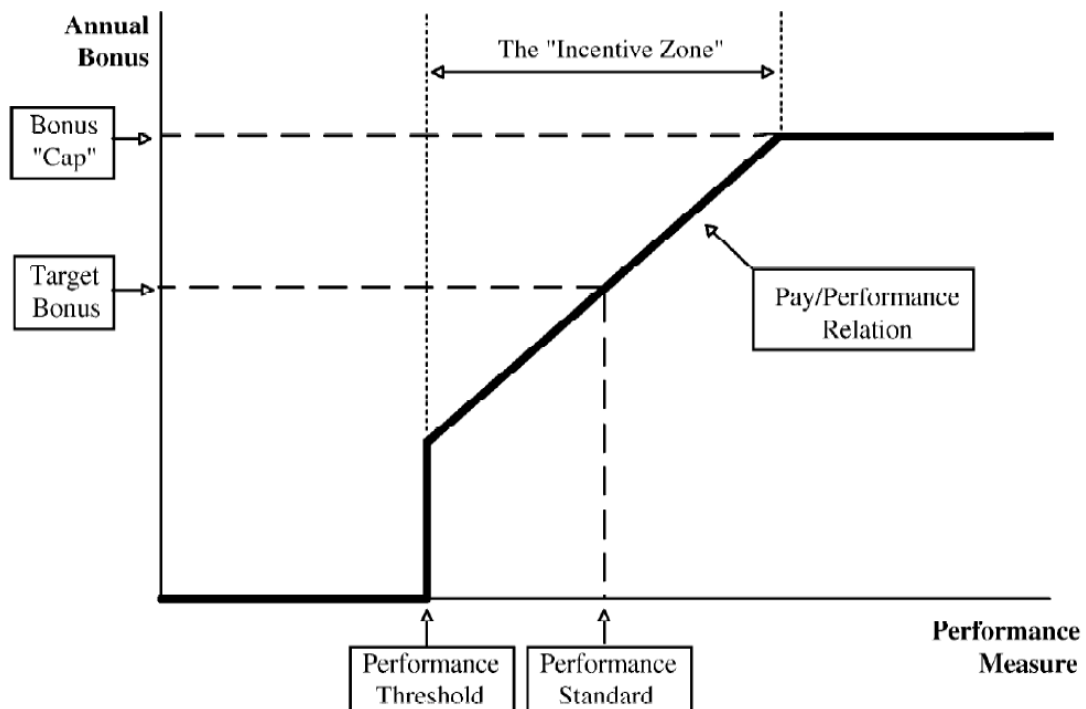
Bonus kan utdeles i ulike former, for eksempel som aksjer (Wilson & Peel 1991, Gómez-Mejía m.fl. 2001), opsjoner, kontanter eller i form av ekstra innskudd i pensjonsfond. Ofte rangeres bonusordninger i form av kontanter, som en mer effektiv motivator for ansatte (Kruse, 1992). Det antas at insentiver i form av å motta aksjer i bedriften vil føre til større målkongruens mellom bedriftseiere og de ansatte. Likevel viser empiriske studier splittede resultater, hvor noen presterer bedre, mens andre ikke føler større tilknytning til bedriften. Derimot kan eierandeler være med på å redusere turnover (Sengupta m.fl., 2007). Man må også være forsiktig med bruken av kontante bonusordninger, da den indre motivasjonen kan fortrennes (crowding-out effekt). Bruken av andre eksterne inngrep som for eksempel kommandoer og regler kan gå begge veier, enten kan de forsterke indre motivasjon (crowding-in effekt) eller fortrenge den (Frey, 1997).

Svært mange profittsøkende bedrifter benytter seg av årlige bonuser (Murphy, 2001). Noen bruker bare en ren overskuddsdeling med de ansatte, selv om dette er en ordning som sjeldent gir noen problemer, er det samtidig vanskelig å si noe om hvor effektive de er. Årsaken til

dette er fordi det ikke er noen direkte sammenheng mellom den ansattes atferd og hans belønning (Bragelien, 2005). Dette støttes av Kruse (1992) som også trekker inn at det er konflikt mellom individuelle og gruppens insentiver, som følge av gratispassasjerprinsippet. Den ansatte vil bare motta en brøkdel av den ekstra profitt hans innsats genererer, noe som svekker hans insentiv til å gjøre en innsats. Et alternativ til dette er å knytte bonussystemet opp mot den enkelte ansattes resultater. Problemet med dette er vridningseffekten. Dette fører til at oppgaver som er viktige for fremtidig verdiskapning nedprioriteres av de ansatte (Bragelien, 2003). Dersom det er kostbart eller umulig å måle og overvåke den ansattes individuelle output er det ikke nødvendigvis ønskelig med en slik bonusordning heller (Kruse, 1992). Samtidig er dette litt av poenget med bonusordninger. En insentivordning, som en bonus er, skal motivere ansatte til å gjøre de normalt sett ellers ikke ville ha gjort (Bragelien, 2003). Hvordan bonusordninger designes, og hvilke måletall de har som grunnlag er derfor svært viktig for om den skal lykkes (Bragelien, 2005).

#### **2.3.4 Virker bonus som insentiv?**

Bonusordninger kan variere mye mellom bedrifter, selv innen samme bransje. Likevel inneholder alle som oftest tre hovedkomponenter: måltall, prestasjonsstandarder og forholdet mellom betaling og prestasjon (Murphy, 2001). Disse komponentene vises i figuren under:



Figur 2: Utforming av en ”typisk” bonusordning (Murphy, 2001)

Figuren tar utgangspunkt i en ”typisk” bonusordning, hvor det ikke betales ut noen bonus før man når en minimumsterskel, altså et minimum av måltallet. Denne terskelen uttrykkes ofte som en prosent av en prestasjonsstandard. Bonusen i dette punktet kaller Murphy for minimumsbonus, og er oftest en prosentandel av målbonusen. Målbonusen betegner han som den bonusen som utbetales dersom man oppnår prestasjonsstandard, og ikke bare måltallet. Som regel finnes det et tak på hvor stor denne målbonusen kan bli, og området herfra og ned til minimumsbonusen kalles for insentivsonen. Dette kommer av at forbedringer i prestasjoner fører til økning i utbetalt bonus, noe som gir de ansatte et insentiv til å arbeide ytterligere.

Blakemore m.fl. (1987) finner i sin studie at bonus er et godt virkemiddel i forhold til å beholde ansatte. De fant at ved en økning på \$ 1000 i gjennomsnittlig bonus ble sannsynligheten for å slutte redusert med mer enn 2-3,5 %. Dersom grunnlønnen økte med \$ 1000 var effekten bare 0,02-1,3 %. Blakemore m.fl. får støtte hos Lockwood & Ansari (1999) som mener at en attraktiv grunnlønn alene ikke er nok i dag, men at bonuser og andre finansielle insentiver ofte er nødvendig. De opplever dog i sin studie at deltakerne lister opp lønnsøkning, sammen med stay on-bonuser, som spesielt vellykkede strategier for å beholde ansatte. Å tilby lønnsøkning for å forhindre oppsigelser har derimot en bakside, noe deltakerne var enige om ikke var optimalt. Ulempen er at de ansatte kan få inntrykk av at de



må true med å levere sin oppsigelse, for å få lønnsøkning. Blakemore m.fl. (1987) støttes av Joseph & Kalwani (1998).

I bedrifter med internt bestemte måltall vil målene gi insentiv til akkurat å nå måltallene, men ikke overgå dem. Dette fordi internt bestemte måltall ofte baseres på bedriftens egne planer eller budsjett. Er prestasjonene ett år usedvanlig bra, vil neste års måltall baseres på dette og dermed kunne være vanskeligere å oppnå. Ledelsen føler dermed at gode resultater straffes i neste periode, gjennom økte mål. Internt bestemte måltall gir dermed en uønsket effekt i form av et ønske om å tangeres, og ikke overgå, bedriftens måltall (Murphy, 2001). Dette støttes av Holthausen m.fl. (1995) som delvis begrunner dette i den typiske budsjettprosessen. Når budsjettet brukes som måltall økes ofte budsjettet når foregående år overgikk forventningene. Problemet kommer derimot ved at man i praksis sjelden eller aldri reduserer budsjettet igjen dersom man ikke greide å nå disse målene. Murphy løser dette ved å bruke eksternt bestemte måltall. Disse vil ikke påvirkes av ledelsens handlinger fra år til år. Det forventes dermed måltallene ikke bare vil tangeres, men overgås betraktelig.

## 2.4 Motivasjon

De fleste motivasjonsteorier og modeller som brukes i dag ble utviklet for flere tiår siden i en tid hvor både arbeidstakere og arbeidet i seg selv er ulikt det vi ser i dag. For eksempel har fokuset på indre motivasjon blitt både viktigere og mer utbredt på arbeidsplassen [35]. Motivasjon er det som stimulerer, styrker og vedlikeholder menneskelig atferd (Gómez-Mejía m.fl. 2001), altså det refererer til indre og ytre faktorer som kan drive og stimulere til handling (Locke & Latham 2004, Latham & Pinder 2005). Dette skjer gjennom tre måter: retning (valg), intensitet (innsats) og varighet (utholdenhet). Motivasjon påvirker med andre ord om og hvordan mennesker tilegner seg egenskaper og kunnskap, i tillegg til hvordan og i hvilken grad de nyttegjør denne kunnskapen. Man kan også se på motivasjon som et fremtidsorientert konsept, hvor mennesker forventer at deres handlinger skal resultere i en viss tilfredsstillelse av deres behov (Latham & Pinder, 2005). Sentralt i motivasjonsbegrepet er altså behovet, da motivasjon er atferd rettet mot et mål (Gómez-Mejía m.fl. 2001). Behov en indre kraft som påvirker ens kognitive prosesser, og som dermed resulterer i atferdsvariasjon. Dette skaper bevegelsesmomentet Ryan & Deci (2000a) legger til grunn i sin motivasjonsdefinisjon. Verdier stammer fra behov og fungerer som styrende prinsipper for en persons liv. De ligner på behov ved at de kan vekke, styre og vedlikeholde atferd, men ulik i form av at behov er medfødt og verdier oppstår gjennom kognisjon og erfaring. Verdier er et steg nærmere

handling enn behov, og påvirker atferd fordi de er normative standarder som brukes til å vurdere og å velge blant alternative atferder. Verdier kan være underbevisste, men er ofte likevel enklere å sette fingeren på enn behov. Mål er mekanismen som gjør at verdier fører til handling (Latham & Pinder, 2005).

Motivasjon er altså ikke et isolert fenomen som er likt for alle mennesker. Både styrke og type, eller som Ryan & Deci (2000a) kaller det, nivå og orientering, kan være ulik. Orientering handler om hvilke holdninger og mål som ligger til grunn for at det oppstår en handling, det vil si årsaken til motivasjonen. Det eksisterer altså et samspill mellom det enkelte individ og miljøet rundt han som resulterer i de psykologiske prosessene som utgjør motivasjon (Latham & Pinder 2005, Bénabou & Tirole 2003). Tietjen & Mayers (1998) trekker også inn tilfredshetsbegrepet i motivasjon. Bonusordninger og andre insentiver kan påvirke motivasjonen for å utføre en oppgave (Kreps 1997), og dermed produktiviteten. Likevel er det tilfredshet som skaper forbedret kvalitet på outputen i bedriften, men tilfredshet avhenger ikke bare av bonuser og insentiver (Tietjen & Mayers, 1998).

Motivasjonsbegrepet kan deles opp og forklares på mange måter, men spesielt populær blant forskere er inndelingen mellom indre og ytre motivasjon (Ariely m.fl. 2009, Kreps 1997, Ryan & Deci 2000b). Nærmere forklaring og definisjoner på disse vil komme senere i oppgaven, men det er likevel greit å merke seg at forskere har generelt samme oppfatningen hva gjelder disse. Ariely m.fl. (2009) skiller seg derimot litt ut, da han tilføyer en tredje inndeling av motivasjon: image-motivasjon. Dette begrepet definerer han ved menneskers tendens til å bli motivert av andres oppfattelse av en selv, altså motiveres man ut fra ønsket om å bli respektert og likt av andre. Selv om det tilsynelatende er klare skiller mellom indre og ytre motivasjon mener Frey (1997) at disse likevel ikke er helt klare. Han forklarer dette med at det kan antas at all motivasjon er ytre, for eksempel dersom noen klatrer et høyt fjell vil man alltid kunne finne ytre insentiver, for eksempel i form av ønsket om anerkjennelse. På den andre siden vil ikke anerkjennelsen være det endelige målet, fordi det som betyr noe er den indre tilfredsstillelsen.

#### **2.4.1 Ulike teoretiske retninger**

Motivasjonslitteratur er dominert av tre teorier. Målsettingsteori, sosial kognisjonsteori, og organisatorisk rettferdighetsteori. Atferds-, likhets- og forventningsteori var tidligere svært

sentrale teorier, men disse har i nyere tid kommet litt i skyggen av målsettings- og kognisjonsteori (Latham & Pinder, 2005).

Forventningsteori er kanskje den mest aksepterte teorien for arbeid og motivasjon. Teorien er basert på to konsepter; forventninger (subjektive sannsynligheter) og valens (forventet verdi) (Wabba & House, 1974). Forventningsteori foreslår at man generelt kan forutse arbeidsrelaterte atferd dersom vi vet valensen og sannsynlighetene mennesker forbinder med gitte utfall. Mennesker velger atferd på bakgrunn av samspillet mellom valensen han oppfatter for å være assosiert med utfallet av atferden, og hans subjektive estimat av sannsynligheten for at hans atferd faktisk vil resultere i disse utfallene. Forventning er definert som den subjektive sannsynligheten for at en gitt handling vil gi et gitt utfall. Forventning er definert av Vroom (1964) som midlertidig tro på sjansen for at en spesiell handling vil bli utført ved et spesielt utfall. Valens definerer Vroom som en følelsesladet orientering mot et gitt utfall, mens Frese & Zapf (1994) definerer valens som den positive eller negative verdien som knyttes opp mot et mål, og forholdet til andre mål. Essensen i forventningsteori er altså valgatferd. Valgatferd er igjen basert på preferanser og indifferens, altså likegyldighet. Valg er gitte responser på et punkt i tiden, mens preferanse og indifferens er aspekter som karakteriserer individet over tid (Wabba & House, 1974).

Målsettingsteori antar at tilbakemeldinger er en moderator til å guide atferd mot det automatiserte målet (Bargh & Ferguson, 2000). Tilbakemeldinger er en moderator av målsettingseffekter. Aktiv tilbakemelding kan relateres til høye prestasjoner blant nye ansatte. Carver m.fl. (2000) fastslår at nederlag motiverer mer enn suksess, mens målsettingsteori og sosiale kognitive teorier fastslår at positive tilbakemeldinger relatert til søken på måloppnåelse øker innsats og vanskelighetsnivået på målet (Latham & Pinder, 2005).

Fordi motivasjon er en målrettet atferd, vil klare og utfordrende mål gi høyere motivasjon enn tvetydige og enkle mål (Gómez-Mejía m.fl. 2001). Dermed vil jo høyere mål gi desto høyere utfall (Latham & Pinder (2005). Denne prestasjonssyklusen forklarer hvordan høye mål fører til høye prestasjoner, som igjen fører til høye belønning. Belønning fører til høy tilfredshet i tillegg til høy tro på egen evne i forhold til oppfattet evne til å møte fremtidige utfordringer gjennom å sette enda høyere mål. Høy tilfredshet er resultatet av høy prestasjon, det kan altså bare lede til påfølgende høy prestasjon dersom det klarer å vekke organisatorisk engasjement til spesifikke utfordrende mål. Mennesker med høy stor tro på egne evner bruker

tilbakemeldinger til å øke motivasjonen, da de får en indikasjon på hvor nært de er målet og eventuell bonusutbetaling

Den kanskje mest kjente inndelingen av motivasjon finner man i selvbestemmelsesteorien. Denne skiller på ulike typer motivasjon ut fra de ulike årsakene som forårsaker handling. Mest grunnleggende er forskjellen mellom indre og ytre motivasjon (Ryan & Deci, 2000a).

#### 2.4.2 Jobbdesign og kultur

*”Jobs that provide workers with the ability to perform more tasks or learn more skills are likely to provide greater intrinsic motivation.”*

(Lazear & Gibbs 2009, s. 193)

Motivasjonslitteratur har tradisjonelt sett på motivasjon fra det enkelte individs perspektiv, i tillegg til å ha et fokus på jobbdesign. Gómez-Mejía m.fl. (2001) definerer jobbdesign som en prosess hvor man organiserer arbeid inn i de ulike oppgavene som kreves for å utføre en gitt jobb. Motivasjonsteori i forhold til arbeidsplassen antar i stor grad at måten arbeidet er designet på er med på å påvirke motivasjon og prestasjon hos de ansatte. Wiley (1997) støtter dette og at man ved å lage et arbeidsmiljø som fremmer måloppnåelse, kompetanse og frihet vil styrke de ansattes motivasjon.

I senere tid kan man derimot se tendenser til også økt fokus på kultur og forholdet mellom person og miljø (Latham & Pinder, 2005). Kultur bestemmer tre nøkkelsett av kilder til motivasjon: 1) menneskers personlige ståsted i form av tro, behov og verdier, 2) normer i forhold til arbeidsetikk og måloppnåelse, 3) miljøfaktorer som utdanning og sosiale erfaringer, økonomi og politikk-/rettsystem. Disse faktorene påvirker alt fra arbeidsmotivasjon og mål, til insentiver og ”straffe-metoder”. De anbefaler dermed tre prinsipper ved designing og tolking av motivasjon og belønningssystemer: 1) identifisere kulturelle karakteristika, i form av kollektivism/individualisme og maktavstander, 2) forstå deg selv og de kulturelle verdiene du representerer, 3) forstå meningen av ulike ledelsesstiler, inkludert lønnsordninger. Å overføre verdier på mennesker som er ulik deres egne kan skape dysfunksjonelle konsekvenser i forhold til motivasjon, kommunikasjon og generell prestasjon. Når to bedrifter samles gjennom oppkjøp eller fusjon tvinges ansatte til å samarbeide, noe som kan tydeliggjøre forskjeller i både verdigrunnlag, tro og kultur. Ved at to ulike bedriftskulturer tvinges til samarbeid oppstår det traume og endring i atferd hos de ansatte

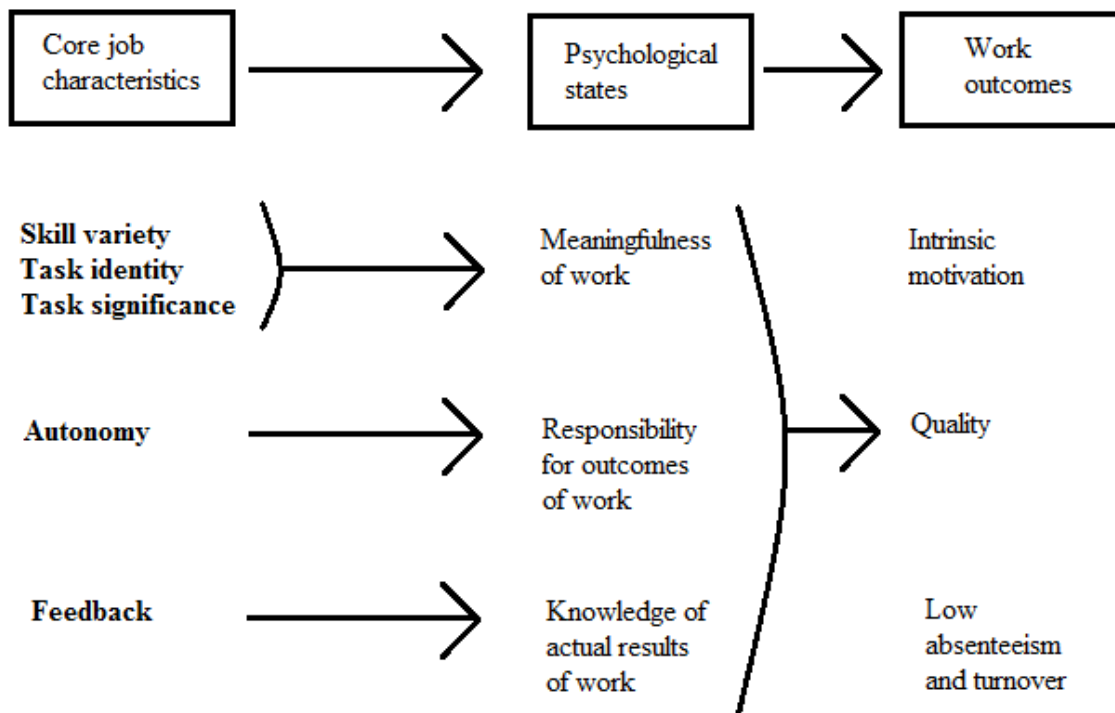
(Quah & Young, 2005). Både nasjonal kultur og bedriftskultur vil kunne påvirke i hvilken grad styring og ledelse etter sammenslåingen er en suksess (Quah & Young, 2005).

For de fleste vil prestasjonene til de ansatte bestemmes ut fra evner, arbeidsmiljø og motivasjon (Wiley, 1997). Dersom den ansatte ikke har riktig eller nok kunnskap innen arbeidsoppgavene kan man gjennomgå opplæring, og dersom arbeidsmiljøet er dårlig kan man iverksette tiltak for å forbedre dette. Det er derimot vanskelig å påvirke den ansattes motivasjon, og man kan ikke anta at det som motiverer én ansatt vil motivere alle. Likevel fant Wiley (1997) i sin undersøkelse at det som oftest er den sterkeste motivasjonsfaktoren er de tingene ansatte verdsetter, men mangler. Blant over 400 respondenter ble det funnet fem faktorer som skilte seg ut i forhold til motivasjon på jobben: 1) gode lønnsordninger, 2) verdsettelse for godt utført arbeid, 3) sikre fremtidsutsikter i jobben, 4) mulighet for forfremmelse og vekst innad i selskapet, 5) interessante arbeidsoppgaver.

Karakertrekk ansees som behov eller drivere for motivasjon, noe som gjør at mennesker blir motivert til å oppnå mål som er kompatible med deres identitet. Menneskers personlighet antas å være den faktoren som i størst grad kan forutse ens motivasjon (Latham & Pinder, 2005). Fra ledelsens perspektiv påpeker Tietjen & Mayers (1998) at den ansattes motivasjon for å utføre et arbeid forstås best dersom man forstår hans respektive holdninger. Motivasjon kan være lav avhengig av hvordan den ansattes verdier stemmer over ens med jobbens karakteristika. Jobbdesign kan dermed være med på å redusere turnover i bedriften (Lazear & Gibbs 2009, Ramlall 2003), i tillegg til at det kan være effektivt i å øke motivasjonen på arbeidsplassen, fordi det eksisterer et positivt forhold mellom arbeidsinnhold og arbeidsmotivasjon (Latham & Pinder, 2005).

I figur 3 under vises en modell Richard Hackman utviklet for hvordan ledere kan øke ansattes motivasjon gjennom fem grunnleggende jobbdesignkarakteristika. Disse fem var variasjon i oppgaver, oppgavens identitet, følt viktighet av oppgaven, autonomi og tilbakemeldinger. Dersom den ansatte føler at arbeidet han gjør er av stor viktighet vil han i større grad være motivert til å gjøre en god jobb. Dette gjelder også for de som arbeider for frivillige organisasjoner, hvor de ofte blir motivert av å føle at de bidrar til "noe større" som de personlig verdsetter. Autonomi innebærer at den ansatte i større grad selv kan bestemme hvordan oppgaven skal utføres, og får større mulighet til å ta avgjørelser (Lazear & Gibbs, 2009). Dersom disse faktorene er til stedet vil den ansatte oppfatte arbeidet som mer

meningsfylt. Hvordan den enkelte oppfatter deres evner påvirker altså hvilke mål de setter seg, og streber etter å oppnå (Latham & Pinder, 2005). Gjennom mål og mestringsevne vil verdier og personlighet påvirke prestasjon.



Figur 3: Jobbdesigns påvirkning på motivasjon (Lazear & Gibbs 2009).

### 2.4.3 Mål

Seijts & Latham (2000) finner i sin studie at dersom personlige mål er kompatible med gruppemålene vil dette føre til høyere prestasjoner av hele gruppen. De fant også at individer i en stor gruppe (syv stykker) hadde lavere engasjement til gruppemålene og samarbeidet mindre enn individer i en liten gruppe (tre stykker). Gruppestørrelsen påvirker altså graden av engasjement og prestasjoner. Økt gruppestørrelse fører til redusert samarbeid (Seijts & Latham, 2000). I atferdslitteratur er et av de mest grunnleggende funnene at ved høy målengasjement vil det å sette et spesifikt og høyt mål øke prestasjonene signifikant i forhold til bare å oppmuntre til å gjøre sitt beste (Seijts & Latham (2000)). De henviser også til eksperimenter som viser at størrelsen på gruppemålet er viktig i forhold til nivået på prestasjonene.

I mange tilfeller vil ikke et individs mål være det samme som gruppens mål. Dette kan for eksempel være avdelingsledere som belønnes ut fra hvordan deres avdeling gjør det fremfor hvordan hele bedriften presterer. I litteraturen kalles dette fenomenet et sosialt dilemma (Seijts & Latham, 2000). Personlige mål som øker ens egen status/situasjon har skadelige effekter på gruppens prestasjon. Bare når individets mål er kompatibel med gruppens mål vil gruppens prestasjoner forbedres. Altså at en persons interesser er i konflikt med interessene til den gruppen han tilhører. Det er to viktige kjennetegn på et slikt sosialt dilemma: 1) det er en klar strategi som muliggjør en maksimal payoff for individet på bekostning av de andre, 2) dersom alle velger denne strategien oppstår det et suboptimalt utfall hvor alle taper mer enn de ville gjort hvis alle arbeidet mot felles gruppemål. Man er derfor nødt til å balansere de individuelle mål opp mot gruppemålene. Gruppesentrerte mål fokuserer på å maksimere den enkeltes innsats til gruppa, mens individuelle mål bare maksimerer prestasjonene. Det er bare hvis personene er engasjert i gruppemålene at de vil sette personlige mål som ikke maksimerer egeninteresse. Selv om de enkelte personer presterer godt vil ikke høy prestasjon alltid være resultatet av høy innsats eller utholdenhet (vedvarende innsats), og kommer heller ikke nødvendigvis fra de mest motiverte ansatte. Ofte er det derimot de som har størst kognitiv forståelse av oppgaven og strategien som yter mest i arbeidet (Frese & Zapf, 1994).

#### **2.4.4 Herzbergs tofaktor-modell**

Herzbergs tofaktor-modell ble opprinnelig utviklet i forbindelse med en undersøkelse av ansattes holdninger, men er i dag mye assosiert med motivasjon og tilfredshet (Tietjen & Mayers, 1998). Modellen består av to faktorer, motivasjons- og hygienefaktorer. I likhet med for eksempel Ryan & Deci (2000a) som ser på motivasjon som en bevegelse, trekker også Tietjen & Mayers (1998) inn dette begrepet. Både hygiene- og motivasjonsfaktorene forårsaker en bevegelse i atferden hos mennesker. Hygienefaktorene skaper en midlertidig handling, mens motivasjonsfaktorene skaper en langt mer langvarig endring i atferd. Motivasjonsfaktorene oppmuntrer til aktiv handling for å tilfredsstille ens mål og behov (Herzberg m.fl., 1993), og er de som skaper en god holdning eller en bra følelse hos de ansatte. Disse faktorene er i sin helhet relatert til arbeidsoppgaven, og gir en positiv holdning til arbeidet fordi de tilfredsstiller arbeiderens behov for selvrealisering (Bénabou & Tirole, 2003). Eksempler på motivasjonsfaktorer kan være anerkjennelse, ansvar, prestasjon, arbeidet i seg selv, eller muligheten for forfremmelse (Tietjen & Mayers, 1998). Når motivasjonsfaktorene er til stede fører dette til tilfredshet, men fravær av disse vil derimot ikke føre til utilfredshet. Herzberg m.fl. (1993) finner i sin studie at tilfredse ansatte oftest

beskriver motivasjonsfaktorene som årsaker til hvorfor de er fornøyde, mens hygienefaktorene i større grad blir trukket frem når de ansatte er misfornøyde med jobben sin.

Hygienefaktorene er eksterne faktorer som ikke er relatert til arbeidsoppgaven i seg selv, men omhandler gjerne forholdene rundt jobben (Tietjen & Mayers, 1998). Herzberg m.fl. (1993) poengterer også at disse faktorene ikke vil kunne øke tilfredsheten med arbeidsoppgavene, men de vil ha en preventiv effekt i form av at de ansatte ville vært mer misfornøyde dersom disse faktorene ikke var tilstede. Disse faktorene vil altså i stor grad bare forhindre utilfredshet. Herzberg m.fl. poengterer også at å forhindre utilfredshet er like viktig som å oppmuntre til tilfredshet ved bruk av motivasjonsfaktorer. Eksempler på hygienefaktorer er ledelse, arbeidsmiljø, lønn, arbeidsforhold, og fordeler.

For å motivere de ansatte må det dermed være motivasjonsfaktorer til stedet. Dersom de riktige hygienefaktorene eksisterer i arbeidssituasjonen vil ikke arbeideren være misfornøyd med jobben sin, men han vil heller ikke bli motivert til å unytte sitt fulle potensial (Gómez-Mejía m.fl. 2001). Incentivsystemer er nødt til å gi rom for motivasjonsfaktorer, hvis ikke vil all økning i effektivitet- og produktivitet, samt arbeidstilfredshet være villedende (Herzberg m.fl., 1993). Dette er fordi dersom man fjerner nedgangen i prestasjonene, og eliminerer arbeidsutilfredsheten, vil dette feilaktig kunne tolkes som økning i prestasjoner. Bonusser direkte knyttet til arbeiderens prestasjoner vil dermed forsterke motivasjonsfaktorene. Tietjen & Mayers (1998) er derimot uenig i dette og mener at ansatte ikke blir mer motivert til å arbeide hardere dersom de mottar en bonus etter utført oppgave. Det oppstår ingen varig positiv effekt av bonusen, fordi de anser lønn som en hygienefaktor. Tietjen & Mayers er likevel enig med Herzberg m.fl. om at det må stimulering av motivasjonsfaktorene til for å oppnå en langvarig effekt på holdning, tilfredshet og handlingsmønster hos ansatte. Endringer i hygienefaktorene, for eksempel økt lønn, vil ikke uten videre forbedre arbeidsmotivasjonen i det lange løp med mindre det gjøres endringer i arbeidet i seg selv (Gómez-Mejía m.fl. 2001).

Herzberg m.fl. (1993) refererer til en studie hvor resultatene viste at arbeiderne hadde en tendens til å arbeide hardere dersom indre motivasjon, altså motivasjonsfaktorene, var tilstede. Dette støtter dermed at tilfredshet er en motivasjonsfaktor. Motivasjonshygiene-teorien forklarer menneskets natur som noe dynamisk som beveger seg i motsatte retninger. Når disse faktorene kommer under det nivået den ansatte anser som akseptabelt vil utilfredshet oppstå. Dersom hygienefaktorene derimot holder et høyt nivå langt over det den



ansatte forlanger, vil det derimot ikke føre til stor grad av tilfredshet. De faktorene som fører til tilfredshet og positive holdninger ovenfor jobben gjør det fordi de tilfredsstiller den ansattes behov for selvrealisering i forhold til jobben. HR-tilhengere (human relations) har foreslått at i konteksten av tilnærings- og unnvikelseskonseptet i motivasjonsteorien (relatert til oppmuntring for å tilfredsstille behov, fremfor bare å unngå å være utilfreds) at belønning for hygienefaktorene til individet vil føre til ønsket tilnærming. Dette stemmer derimot ikke alltid. At man mislykkes med å oppnå positive avkastning i forhold til både holdning og prestasjoner på jobben, gjennom belønning av hygienefaktorene, kommer klarest frem når man bruker økonomiske insentiver.

#### 2.4.5 Indre og ytre motivasjon

*"Intrinsic motivation is entailed whenever people behave for the satisfaction inherent in the behavior itself."*

(Ryan & Deci, 2000b, s. 16)

Indre motivasjon defineres av mange forskere ved at man utfører oppgaver på grunn av en iboende glede, interesse eller tilfredsstillelse av oppgaven (Ryan & Deci 2000b, Bragelien 2011, Bénabou & Tirole 2003). Ved indre motivasjon vil gitt atferd dermed komme av at man oppfatter oppgaven som gøy eller på grunn av utfordringene den medfører, ikke på grunn av eksterne faktorer som press eller belønning, (Ryan & Deci 2000a). Indre motivasjon eksisterer altså i forholdet mellom det enkelte individ og aktiviteten.

Noen trekker også inn det kognitive i deres definisjoner, hvor for eksempel Kreps (1997) definerer indre motivasjon som en del av en respons på hårete ytre motivasjonsfaktorer. Dette kan for eksempel være frykten for skarp kritikk, frykt for å bli oppsagt, eller ønsket om medarbeideres respekt. Andre, som for eksempel Latham & Pinder (2005), sier at kognisjon i seg selv er en indre motivasjon. Mennesker setter seg mål og strategier for å nå disse basert på verdier, behov og den enkelte kontekst.

De ulike motivasjonsteoriene vektlegger ulike elementer i forhold til indre motivasjon. Selvbestemmelsesteori fremmer for eksempel sosiale og miljømessige faktorer som forenkler og undergraver indre motivasjon. Det antas altså at indre motivasjon katalyseres, ikke forårsakes, av hendelser. Kognitiv evalueringsteori fremmer derimot at mellommenneskelige hendelser kan bidra til følelse av kompetanse (mestringsevne) gjennom handling, og dermed

øke den indre motivasjonen for gitt handling, på grunn av tilfredsstillelsen som oppstår. Følelsen av kompetanse vil derimot ikke øke den indre motivasjonen dersom det ikke er en viss grad av frihets knyttet til oppgaven. Individuer er altså nødt til å føle mestringsevne samt føle at deres atferd kommer av egen vilje for at indre motivasjon skal vedlikeholdes eller økes (Ryan & Deci 2000a). Generelt i motivasjonslitteraturen står følelsen av mestring sentralt. Dette i form av at det antas at positive tilbakemeldinger vil øke den indre motivasjonen. Ramlall (2003) støtter dette samtidig som han viser til at ansattes tilfredshet med arbeidet også øker. Denne formen for verbal belønning er normalt uventet, og vil dermed øke arbeiderens følelse av kompetanse. Så lenge et materielt insentiv er uventet vil det ikke redusere indre motivasjon (Ryan & Deci 2000b).

Enkelte deler av motivasjonslitteraturen antar at dersom hendelser påvirker ansattes opplevelse av frihet eller kompetanse, i negativ retning, vil det redusere den indre motivasjonen. Opplevs det derimot hendelser som støtter opp om deres oppfattede nivå av frihet og kompetanse, vil dette øke den indre motivasjonen (Ryan & Deci 2000a). Endringer i den indre motivasjonen kan også bli overført til andre oppgaver, som ikke er direkte påvirket av insentiver (Frey 1997). Kreps (1997) mener arbeidsplasser som gir høy indre motivasjon ofte involverer stor usikkerhet rundt arbeidsoppgavene. For eksempel er muligheten for å være kreativ ofte viktig, i tillegg til kvaliteten på arbeidet som utføres. Med andre ord er arbeidsoppgavene veldig allsidige, og dermed også vanskelige å måle i forhold til bonusoppnåelse. Indre motivasjon vil ofte også være stor dersom de ansatte har muligheten til å lære på jobb, eller blir utfordret intellektuelt (Lazear & Gibbs, 2009).

En artikkel fra Ivey Business Journal [35] fremhever fire ulike indre motivasjonsfaktorer. Først og fremst bør arbeidet man gjør være meningsfylt. Det vil si en følt viktighet av målet man prøver å oppnå, og dette er en del av en større sammenheng. Man føler at tiden og energien man bruker på å fullføre oppgavene er verdt det. Deretter bør det være tilstede en følelse av valgfrihet, altså man føler man står fritt til å velge hvordan oppgaver skal løses og til hvilke tidspunkt. Man vil også føle et eierforhold til arbeidet, og føle seg ansvarlig for arbeidets suksess. Den tredje indre motivasjonsfaktoren som nevnes er kompetanse, det vil si man oppnår en mestringsfølelse ovenfor oppgaven, og føler at man møter eller overgår ens personlige standarder. Man føler at arbeidet man gjør er av høy kvalitet, derav vil man også oppnå en grad av tilfredsstillelse og stolthet ovenfor oppgavene som er fullført. Til slutt i

artikkelen nevnes progresjon, hvor man motiveres av at ens innsats og bidrag faktisk utretter noe.

Dersom ansatte har en høy grad av indre motivasjon vil de oppleve større grad av positive følelser i forhold til arbeidet deres, noe som også fører til lavere turnover. Indre motivasjon kan dermed være en indikator på grad av turnover i en bedrift [35]. Høy jobbtilfredshet, færre stresssymptomer og en større grad av profesjonell utvikling rapporteres også i tilfeller med høy indre motivasjon [35]. Fordi indre motivasjon gjør arbeidsoppgaver lystbetont vil faren for utbrenthet hos ansatte reduseres.

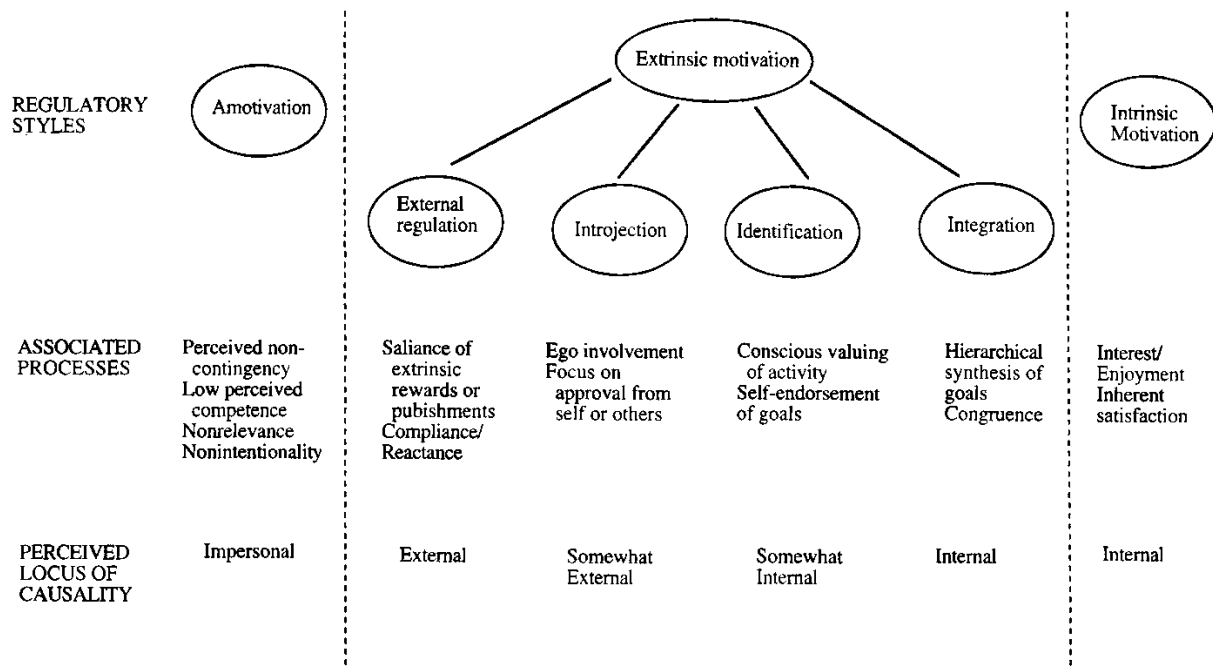
Ytre motivasjon defineres av flere som at man gjør noe fordi det fører til et identifiserbart utfall (Ryan & Deci 2000a), eller fordi det er en materialistisk belønning eller fordel assosiert med å utføre en oppgave, (Ariely m.fl. 2009), for eksempel penger eller forfremmelse. Lazear & Gibbs (2009) definerer derimot ytre motivasjon ved motivasjon fra en ikke-psykologisk kilde. Det pekes også til at ytre motivasjon i form av insentiver kan ha en viktig rolle selv dersom ansatte har en sterk indre motivasjon. Dette er fordi motivasjonen ikke nødvendigvis sammenfaller med bedriftens overordnede mål.

Det antas at ytre motivasjon hadde en mer fremtredende rolle tidligere, spesielt når arbeidsoppgavene var svært rutinepreget. Ytre motivasjon er ikke blitt ubetydelig i dag, da lønn ofte er en stor faktor i valg av jobb. Likevel viser det seg at dersom arbeidstaker er fornøyd med lønnen vil ytre motivasjon bli mindre viktig. På daglig basis vil motivasjon dermed i større grad drives av indre motivasjon [35]. Ryan & Deci (2000a) antar at nivået indre motiverte handlinger blir redusert til et minimum etter hvert som man vokser opp. Dette er på grunn av de sosiale forventningene og rollene som krever at man tar ansvar for oppgaver som ikke er indre motivert. For voksne mennesker vil dermed mesteparten av oppgaver og aktiviteter de utfører være eksternt motivert.

Det kan også antas at arbeidere i stor grad ønsker å bli lagt merke til. Det vil si at mange ganger vil det faktum at man blir verdsatt og lagt merke til av arbeidsgiver, ha en større verdi enn belønningen i seg selv (Hutson, 2000). Hutson viser her til en spørreundersøkelse fra 1999, utført blant 1009 amerikanske arbeidstakere. Spørsmålet som ble stilt var dersom arbeidsgiveren hadde belønnet deres arbeidsinnsats med en reise til en verdi av \$2000, hva ville den største fordel være for dem. Hele 25 % av respondentene svarte at den største

fordelen med dette var at de følte seg verdsatt og anerkjent av arbeidsgiver, mens bare 1 % mente at turen i seg selv var den største fordel.

Samuel & Chipunza (2009) finner at følelsen av tilhørighet, opplæring, mulighet for utvikling, frihet til å tenke nytt, sikker fremtidsutsikter i forhold til jobb, og utfordrende og interessante arbeidsoppgaver var de motivasjonsfaktorene i forhold til indre motivasjon som hadde størst betydning for om ansatte ble værende i bedriften. Disse faktorene var uavhengig om de ansatte arbeidet i offentlige eller private bedrifter. Dette støttes delvis opp av Ramlall (2003) som blant annet finner at mangel på muligheten for forfremmelse, og mangel på utfordringer i arbeidet var de mest betydningsfulle faktorene for hvorfor ansatte forlot arbeidsgiver. I tillegg hadde faktorer som mangel på anerkjennelse, og dårlig ledelse en betydning. For de ansatte i privat sektor hadde belønning og anerkjennelse for gode prestasjoner, samt ordninger for forfremmelse basert på prestasjoner en klar betydning for de ansattes vilje til å forbli i bedriften. Også Holland m.fl., (2007) støtter at jobbdesign, opplæring og utvikling var viktige faktorer for at de ansatte beholdt jobben sin.



Figur 4: Grader av motivasjon (Ryan & Deci, 2000a)

Selvbestemmelsesteori antar at ytre motivasjon i stor grad kan variere i grad av autonomi (Ryan & Deci, 2000a). Figur 4 viser ulike typer og grader av motivasjon, og er rangert fra venstre til høyre ut fra i hvilken grad motivasjonen for ens atferd stammer fra egen fri vilje.

Helt til venstre finner man en tilstand av å være umotivert, hvor man mangler all intensjon til handlekraft. Å være umotivert kommer av at man ikke verdsetter en aktivitet eller følelsen av å ikke være kompetent nok for oppgaven. I midten av figuren har vi ytre motivasjon. Denne kan deles opp i flere underliggende kategorier, basert på graden av autonomi og selvbestemmelse. Selvbestemmelse vil si at valget er fult og helt ens eget, og upåvirket av ytre faktorer. Ved ekstern regulering vil atferd være et resultat for å tilfredsstille ytre krav. Individet vil oftest oppfatte handlingene som kontrollerte, og de vil vekke avsky.

Neste er introjeksjon. Også her vil atferd oppfattes som ganske kontrollerende og påtvunget. Individet handler ut fra følelsen av press, for å unngå dårlig samvittighet, angst eller for å øke eget ego. Identifikasjon er noe mer autonom og selvbestemmende. Individet vil begynne å se en personlig viktighet i gitt atferd, og akseptere regler fra overordnede. Til slutt har vi integrasjon, den mest autonome og selvbestemmende graden av ytre motivasjon. Dette oppstår når gitte reguleringer er helt i tråd med individets verdier og behov. Integrasjon deler mange likheter med indre motivasjon, men atferden er fortsatt motivert av instrumentelle reguleringer, som for eksempel insentiver og bonuser. Lengst til høyre i figuren finnes indre motivasjon. Denne graden av motivasjon fører til handlinger som gjøres utelukkende for personens egen interesse.

## 3 Metode

I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for og begrunne mine valg angående forskningsdesign, vitenskapsteoretisk utgangspunkt, metode for datainnsamling, samt hvordan jeg har sikret studiekvaliteten.

### 3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign er den generelle planen for hvordan jeg har tenkt å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene mine. Planen inneholder kilder, og fremgangsmetode for hvordan innsamlingen og analysen av data vil foregå (Saunders m.fl., 2012). Denne oppgaven har hatt et noe begrenset tidsperspektiv. Noe forarbeid, i form av et lett overblikk av generell teori på feltet, ble utført i løpet av høstsemesteret 2013 (fire måneder). Selve arbeidet med oppgaven har derimot utelukkende vært utført i løpet av vårsemesteret 2014, altså en periode på 5 måneder. Dette medfører at oppgaven bare viser et tverrsnitt av fenomenet stay on-bonus, altså jeg får bare svar på hvordan det brukes og hvordan oppfattelsen av det er akkurat i dag. Dersom tiden ikke hadde vært begrenset, eller hadde løpt over flere år, kunne jeg undersøkt hvordan disse meningene og bruken endrer seg over tid.

Forskningsdesign kan deles inn i tre overordnede utforminger, utforskende, beskrivende og forklarende studier (Saunders m.fl., 2012). Utforskende studier undersøker fenomener og ønsker å oppnå innsikt i emnet, gjerne dersom man er usikker på hvordan fenomenet faktisk fungerer. Beskrivende studier forsøker å gi nøyaktige beskrivelser av situasjoner eller personer, og man må ha god kjennskap til og forståelse av det man beskriver. Til slutt vil forklarende studier forsøke å etablere sammenhenger mellom årsak og virkning for ulike variabler. Man studerer et fenomen eller situasjon for å kunne forklare hvorfor det skjer. Min oppgave baserer seg på en utforskende forskningsdesign. Dette er fordi jeg ikke har god kjennskap til stay on-bonus eller bonusordninger fra før, og dermed ønsker å undersøke hvordan disse fungerer i praksis. Min manglende innsikt i bonusordninger gjør at jeg ikke valgte beskrivende studier, mens et forklarende studie ikke ble valgt fordi det skal beskrive kausalitet. Å beskrive kausalitet, altså årsakssammenhengen mellom for eksempel å betale en stay on-bonus og sjekke motivasjonen i etterkant ville vært for ressurskrevende. Dette både i form av tid, fordi jeg ville ha undersøkt hvordan motivasjonen endres fra før bonusutbetaling til etter utløp av den kontraktstfestede arbeidsperioden som er et krav for stay on-bonusen.

### 3.1.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt

For å finne beste fremgangsmåte for en studie (metodologi) tar man utgangspunkt i hvordan verden ser ut (ontologi), og deretter hvordan man best kan tilegne seg kunnskap om denne verdenen (epistemologi) (Saunders m.fl., 2012).

Ontologi kan deles inn i objektivisme og subjektivisme, hvor objektivisme antar at alle sosiale forhold eksisterer uavhengig av dens sosiale aktører. Subjektivisme antar derimot at sosiale fenomen lages ut fra oppfattelser og handlinger hos aktørene. Fordi interaksjon mellom mennesker er en kontinuerlig prosess vil fenomenet som studeres stadig være under endring. En retning innen subjektivismen er sosialkonstruktivisme som antar at virkeligheten blir sosialt konstruert, altså at alle kan legge flere ulike betydninger og tolkninger på samme situasjon (Saunders m.fl., 2012). Oppgaven min vil best kunne beskrives å tilhøre en blanding av subjektivisme og sosialkonstruktivisme. Dette er fordi bonusordninger krever samhandling mellom ledelse og ansatte, og uten disse aktørene ville ikke bonusordning eksistert. Dette er det motsatte av objektivisme, noe som fører til at oppgaven min tilhører subjektivisme. Hva den enkelte ansatte motiveres av vil være ulikt fra person til person, selv om det klart finnes fellestrekk. De ansatte i en bedrift vil derfor kunne ha svært ulike syn på en bonusordning og dens motivasjonseffekter, noe som bringer inn et element av sosialkonstruktivisme.

Epistemologi deles gjerne inn i positivisme, realisme og interpretivisme. Positivisme er en retning som vektlegger å samle data på et observerbart fenomen, for deretter å studere kausalitet, altså årsak-virkning, og lage generaliseringer. Realismen ligner positivismen i den grad at data samles inn og forstås. Man antar også at objekter eksisterer uavhengig av mennesket. Interpretivisme legger til grunn at det er nødvendig å forstå forskjellene mellom mennesker i deres ulike sosiale roller (Saunders m.fl., 2012). Jeg mener oppgaven min tilhører interpretivismen, fordi temaet mitt, spesielt motivasjon, er svært komplekst. En stay on-bonus kommer frem under spesielle omstendigheter, hvor både de som mottar og de som ikke mottar har eller kan ha en oppfattelse av utdelingen. Jeg har valgt å bruke kvalitativ metode i oppgaven for å få en dypere forståelse i bruken av stay on-bonus og motivasjon. Dette medfører et for lite utvalg til at mine resultater kan generaliseres, i tillegg vil det også være vanskelig å trekke sikre konklusjoner i forhold til kausaliteter. Derfor vil ikke realismen eller positivismen være gyldig for min oppgave.

Tilnærmingen til studien kan ha tre ulike vinklinger (Saunders m.fl., 2012), den kan være induktiv, deduktiv eller abduktiv. Kort forklart vil induktiv forskning starte med datainnsamling for å utforske et fenomen, for deretter å bygge opp et teoretisk rammeverk rundt. En deduktiv tilnærming vil være motsatt, hvor man starter med det teoretiske grunnlaget for deretter å samle data for å støtte opp om sine antakelser. Dersom man bruker en abduktiv tilnærming vil man i prinsippet bruke både induktive og deduktive tilnærminger. Man samler inn data for et å undersøke et fenomen, deretter forklarer man mønstre og kausaliteter for å lage ny eller modifisere gammel teori på området. Videre vil man på ny teste sin nye teori gjennom ytterligere datainnsamling. Da jeg startet på oppgaven min begynte jeg med å lese meg opp på teori, og å utarbeide et klart teoretisk fundament. Deretter samlet jeg inn data som jeg ønsket å undersøke opp mot teorien jeg hadde funnet, noe som innebærer at oppgaven min har en deduktiv tilnærming. En abduktiv tilnærming ville vært uaktuelt på grunn av tidsbegrensinger, mens en induktiv tilnærming gjerne vil trekke generelle slutninger basert på få observasjoner, noe jeg ikke ønsker.

### **3.1.2 Metode for datainnsamling**

Før datainnsamling står man ovenfor valget om å bruke flere innsamlingsmetoder, eller bare bruke én (Saunders m.fl., 2012). For å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene mine falt valget på å bruke bare én metode, nærmere bestemt kvalitativ metode. Kvalitativ metode brukes for å forstå et fenomen i en spesifikk kontekst, uten at forsker forsøker å manipulere fenomenet (Golafshani, 2003). Valget på kvalitativ metode kommer av tidsbegrensninger og at jeg ønsker å undersøke dybden fremfor bredden av emnet.

Forskningsspørsmålene mine kunne med små endringer også vært aktuelt for en kvantitativ metode, men fordi jeg ønsker å få en nærmere forståelse på temaet stay on-bonus og motivasjon, valgte jeg ikke dette. Å velge en kvalitativ metode medfører en tolkende forskningsfilosofi (Saunders m.fl., 2012). Dette betyr at jeg må tolke og forstå meningene til intervjuobjektene mine, selv om disse er subjektive og kan være dannet som følge av miljøet de er i.

Innen kvalitative metoder finnes mange alternativer for datainnsamling, for eksempel intervju og observasjoner. For best å kunne svare på problemstillingen min har jeg valgt å bruke primærdata, i form av selv å utføre tre intervju. Intervju kan utformes på flere ulike måter (Saunders m.fl., 2012). Hovedinndelingen er mellom standardiserte og ikke-standardiserte intervju. Forskjellen mellom disse to er at standardiserte intervju i stor grad er et spørreskjema



som administreres av intervjuer, mens ved ikke-standardiserte intervju kan intervjuobjektet fortelle fritt innenfor hvert spørsmål. Jeg har valgt å bruke ikke-standardiserte intervju, da jeg ønsker å oppnå innsikt i intervjuobjektene kunnskap og forståelse av temaet mitt. Fordi jeg ikke har stor kunnskap innen motivasjon og bonuser, vil det være naturlig å bruke åpne spørsmål som gir mulighet for intervjuobjektene til å fortelle ubegrenset. Et mulig problem med dette er at de dreier intervjuet inn på et spor som ligger utenfor oppgaven, eller fremhever bare de elementer de er opptatt av. Det er da viktig at jeg som intervjuer greier å holde samtalen innenfor rammene av oppgaven.

Ikke-standardiserte intervju kan også deles i mange ulike typer, men jeg har valgt å benytte semi-strukturerte intervju. Dette betyr at jeg har en liste med nøkkelspørsmål og temaer for intervjuet, uten at disse nødvendigvis følges til punkt og prikke. Jeg ønsket å bruke denne typen intervju fordi jeg har konkrete spørsmål i forhold til temaet mitt som jeg lurer på, i tillegg til at jeg ønsker en videre forståelse av temaet. Dermed ønsker jeg en større grad av frihet hos intervjuobjektet, til å fortelle og å kunne utdype svarene sine. Intervjuguidene (se vedlegg 1 og 2) er utarbeidet med den hensikt å gi et generelt innblikk i bruken av bonusordninger og motivasjon, samt i forbindelse med oppkjøp og fusjoner. Jeg har derfor basert meg i stor grad på åpne spørsmål som gir stort rom for utbrodering. Hovedspørsmålene er nummerert med bokstav og tall, for eksempel A1, mens eventuelle oppfølgningsspørsmål er nummerert med dobbel bokstav, for eksempel aa. Alle intervjuene ble gjort på én-til-én basis. I selve intervjurundene startet jeg med et ganske åpent spørsmål, hvor jeg ba intervjuobjektene om å fortelle litt om deres erfaring i bransjen. Alle dreide selv samtalen inn på deres erfaring i forhold til bonuser, slik at det ble en naturlig overgang til spørsmålene mine.

Jeg har valgt å se på to ulike bransjer, det vil si en kunnskapsbedrift og en produksjonsbedrift, og intervjuet tre personer tilknyttet disse. Den første, la oss kalle han forretningsmann A, har 25 års erfaring innen ledelse, oppkjøp og implementering av bedrifter. Han eier en lokal produksjonsbedrift som er blant landsdelens største. Forretningsmann B er partner i en større internasjonal kunnskapsbedrift, og har 12 års erfaring innen bransjen. Han har daglig erfaring med bruk av både bonusordninger og stay on-bonus. Under intervjuet ble disse to spurt spørsmål ut fra ”Intervjuguide – Leder”, på grunn av deres erfaring med bruk av bonusordninger både generelt og i oppkjøpssituasjoner. Forretningsmann C er produksjonssjef i en stor produksjonsbedrift. Han har arbeidet 29 år i bedriften, og arbeidet seg opp fra gulvet

til ledelsen. Under intervjuet ble forretningsmann C stilt spørsmål fra ”Intervjuguide – Ansatt”, i tillegg til en del fra ”Intervjuguide – leder”. Dette er fordi han har erfaring med å motivere og benytte bonusordninger, samtidig som jeg ønsket å finne ut hva som motiverer han personlig.

### **3.1.3 Metode for dataanalyse**

Som tidligere nevnt tilhører oppgaven min sosialkonstruktivisme, altså at meninger og situasjoner avhenger av menneskets tanker og tolkninger. Dette medfører at dataen jeg har samlet inn vil kunne være mer tvetydig og kompleks, enn hvis jeg hadde benyttet kvantitativ metode. Det intervjuobjektene sier kan ha flere ulike meninger, noe som gjør at jeg må være forsiktig i mine tolkninger, slik at jeg ikke legger frem meninger de ikke har.

## **3.2 Sikring av studiekvaliteten**

For å sikre studiekvaliteten brukes ofte begrep som reliabilitet, validitet og generaliserbarhet. Innen kvantitative metoder er disse kriteriene et must, men innen kvalitative metoder er bruken mer omstridt. Mange bruker dermed henholdsvis pålitelighet, gyldighet og overførbarhet som kriterier for å sikre studiekvaliteten i kvalitative studier (Golafshani, 2003).

### **3.2.1 Validitet**

Validitet i sin opprinnelige form, altså beregnet på kvantitative metoder, handler om hvorvidt man faktisk måler det man ønsker å måle, og om funnene faktisk er det man hevder at de handler om (Saunders m.fl., 2012). Validitet deles ofte inn i intern og ekstern validitet, men dette er begreper jeg ikke vil gå inn på, da disse er kvantitative kriterier og oppgaven min er basert på kvalitativ metode. Bruken av validitetsbegrepet er omstridt når det kommer til nettopp kvalitativ forskning (Winter 2000, Golafshani 2003), blant annet fordi hensikten med kvalitative studier ikke er å måle noe (Stenbacka, 2001). Stenbacka mener begrepet validitet i denne sammenhengen bør omhandle gode data, altså at man greier å innhente god informasjon til studiens formål. Dette sikres gjennom kontakten mellom forsker og informanten, slik at man der og da kan kontrollere om man forstår og tolker informanten riktig, og han kan spørre dersom spørsmål er uklare. Fordi hensikten med en kvalitativ studie er å oppnå en forståelse for et sosialt fenomen, vil informasjonen ha god validitet dersom informanten er en del av fenomenet som studeres, og dersom han kan snakke fritt i forhold til dette. Winter (2000) fremhever også at for å kartlegge virkeligheten må man tolke og analysere de ulike subjektive meningene og oppfattelsene.

Mange forskere har tillagt det tradisjonelle validitetsbegrepet nye navn for å kunne tilpasse det til forutsetningene rundt kvalitative metoder. For eksempel bruker Golafshani (2003) begrepet gyldighet, mens Winter (2000) viser til bruk av både begrepene relevans, representativ, troverdig og sannsynlig.

Jeg har sikret god validitet i min oppgave ved først og fremst å finne intervjuobjekter som har kjennskap til og personlig erfaring med fenomenet jeg studerer, altså bonuser. I tillegg lot jeg personene snakke fritt under intervjuene, uten at jeg avbrøt, eller ytret egne holdninger og meninger som kunne påvirke deres svar. I min analyse har jeg også vært forsiktig med ikke å tolke svarene deres for mye, slik at jeg ikke tillegger de andre meninger enn det de opprinnelig har ytret.

### 3.2.2 Reliabilitet

I kvantitative studier handler reliabilitet om hvorvidt andre forskere vil kunne gjenskape studiet, og komme frem til samme resultat (Saunders m.fl. 2012, Stenbacka 2001). I kvalitative studier vil dette derimot være vanskelig da de sosiale fenomenene som studeres er i konstant endring. Noen mener at begrepet reliabilitet derfor er ubrukelig i kvalitative studier (Golafshani, 2003), men Stenbacka (2001) fremhever derimot at man kan gjøre sine forskningsmetoder, både i form av forberedelser, datainnsamling og analyser, så transparent som mulig. Dette er slik at andre forskere skal ha best mulig forutsetninger for å kunne gjenskape en studie selv om fenomenet i seg selv endres. Et begrep som brukes om reliabilitet i kvalitative studier er pålitelighet, eller ”dependability” (Golafshani, 2003). I dette begrepet ligger akkurat det som Stenbacka (2001) fremhevet, altså å gjøre ens studie og fremgangsmåter så gjennomsiktige som mulig, slik at andre skal uten problemer kunne gjenskape det. Selv om man sikrer reliabilitet på denne måten vil fortsatt den data som samles inn være grunnlag for en analyse. Denne analysen skal være objektiv, men forsker vil basere sin analyse ut fra sin kunnskap og erfaring, slik at det ofte kan bli påvirket subjektivt.

Siden jeg har valgt å benytte semi-strukturerte intervju, er et viktig aspekt ved reliabilitet, at jeg unngår bias, altså skjevheter i resultatene. For det første må jeg unngå bias i forhold til min rolle som intervjuer. Min holdning, framtoning og eventuelle kommentarer kan være med på å påvirke hvordan intervjuobjektet svarer. Jeg har dermed passet på at jeg ikke fremmer

mine holdninger eller påtvinger mine synspunkter på intervjuobjektene, men lar de og deres mening stå i fokus.

Et annet aspekt er responsbias, det vil si skjevheter i resultatene som følge av at intervjuobjektet ikke forteller hele sammenhengen, men bare deler av den. Dette medfører at jeg ikke får et klart bilde av hvordan bonusordningene henger sammen, og dermed vil mine resultater og konklusjoner være basert på bare halve sannheten. Responsbias kan komme av at jeg som intervjuer stiller for nærgående og sensitive spørsmål, og dermed nærmer meg temaer som intervjuobjektet ikke har lyst å gå inn på. Her har det selvfølgelig vært vanskelig å vite med sikkerhet at jeg har fått hele sannheten. Jeg mener derimot at mine spørsmål ikke har vært for nærgående og sensitive, uten at de har vært for overfladiske heller. Jeg har dermed fått et godt bilde av temaet, og mener jeg har klart å beholde en god reliabilitet.

Jeg har sikret god reliabilitet ved å unngå noen form for bias, i tillegg har jeg beskrevet godt hvordan jeg har arbeidet med denne oppgaven, samt utforming av intervju og analyse. Det skal derfor være enkelt å kunne etterprøve denne studien, og dermed sikre god reliabilitet.

### **3.2.3 Generaliserbarhet**

Generaliserbarhet i kvantitative studier defineres som hvorvidt funnene i studien kan overføres og gjøres gjeldende for andre settinger og hele populasjonen (Stenbacka 2001, Saunders m.fl. 2012). Et krav til dette er at man utfører studien i et stort, representativt utvalg. Kvalitative studier har ofte et veldig lite utvalg og kan dermed ikke generaliseres på samme måte. Denne typen generalisering er heller ikke målet med kvalitative studier. Man ønsker derimot at resultatene skal kunne generaliseres i forhold til teori, ikke populasjon, en såkalt analytisk generalisering (Stenbacka, 2001). Generaliserbarhet i kvalitativ metode blir blant annet omtalt som overførbarhet (Golafshani, 2003).

Min oppgave er basert på bare tre intervju, noe som i denne sammenhengen ikke kan kategoriseres som et representativt utvalg. Dette medfører at de funn og konklusjoner jeg trekker, ikke vil kunne overføres til andre populasjoner og settinger, i forhold til generaliserbarhetens kvantitative betydning. Det vil si at dersom noen etterprøver denne oppgaven vil de ikke nødvendigvis få samme resultat, selv om studien gjøres i Nord-Norge blant samme type bedrifter som jeg har benyttet. Dette vil også henge sammen med reliabilitet i form av at fenomenet er i utvikling, og det ikke er mulig å fryse tiden.

### 3.3 Forskningsetikk

Forskningsetikk defineres av Saunders m.fl. (2012) som de retningslinjene og standardene som styrer forskerens opptreden i forhold til rettighetene til de som omfattes av ens studie. Som grunnlag til dette har Norge forskningsetikkloven (2007) og personopplysningsloven (2001). I tillegg har *De nasjonale forskningsetiske komiteene* laget en sjekklister for riktig forskningsetikk [36].

For å sikre god forskningsetikk har jeg tatt hensyn til aktuell lovgivning, samt nevnte sjekklister. Oppgaven min er verken meldepliktig eller konsesjonspliktig i henhold til personopplysningsloven § 31 og § 33. Jeg har forsikret meg om at mine intervjuobjekter er klar over denne oppgavens hensikt og formål, samt at de er blitt informert om retten til anonymitet i oppgaven. Jeg innhentet også tillatelse til å gjøre opptak av intervjuene. Oppgavens mål og metode vil ikke bryte med allment aksepterte normer og verdier, og ingen av opplysningen eller resultatene er av en slik karakter at det vil medføre konsekvenser for verken forsker eller intervjuobjektene. Det er ingen forhold som kan gjøre meg inhabil i forhold til mine resultater og funn, da jeg ikke har noe personlig forhold verken til temaet eller intervjuobjektene og deres bedrifter.

## 4 Resultat

I dette kapitlet vil jeg presentere de resultater og funn jeg gjorde i forbindelse med intervjuene. Kapitlet er delt inn i forhold til hvert forskningsspørsmål, i tillegg til at jeg starter med å presentere intervjuobjektene synspunkter rundt bonusordninger generelt. Resultatene vil, sammen med teorikapitlet, være grunnlaget for analysen i kapittel 5.

### 4.1 Bonusordningen generelt

Hva er egentlig bonuser og insentiver? Alle intervjuobjektene har samme oppfattelsen av det, selv om de ordlegger seg noe ulikt. Forretningsmann A sier:

*”Hva er egentlig en bonus? Jo det er noe ekstra som du gjør deg fortjent til. Og skal du betale ut noe ekstra så sier det seg selv at du må faktisk ha gjort deg fortjent til det.”*

Samtidig mener han det er viktig å ha noen gulrøtter som de ansatte kan strekke seg etter, og motiveres av. Forretningsmann A karakteriserer rett og slett arbeid som et nødvendig onde, hvor alle mennesker er opptatt av å motta lønn for innsatsen og arbeidet de gjør. Det er derfor man arbeider, og det er sånn systemene er bygd opp. I tillegg mener han enkelte mennesker blir trigget av å få muligheten til å tjene ekstra. Forretningsmann C ordlegger seg ved:

*”...en bonus eller et insentiv er det man på godt norsk kaller for gulrot.”*

Forretningsmann B forklarer at bonus er noe man får i henhold til ytelse, enten det er i form av hvor mye man jobber eller hva man greier å oppnå:

*”For junioransatte får du etter hvor mye du jobber, mens senioransatte får etter hvor mye du får til. ...det henger sammen, du greier mye hvis du jobber mye.”*

Dette bringer oss videre inn på hvordan bonusordninger bygges opp. I kunnskapsbedriften til forretningsmann B går det et skille mellom junioransatte og senioransatte, altså i grunn om man har en ledende stilling. Alle de ansatte får en fastlønn, i tillegg vil junioransatte motta overtidsbetaling hvis de yter mye, mens senioransatte vil motta bonus i henholdt til hva som ytes. Forretningsmann B sier disse to variantene virker på samme måte, men det brukes veldig forskjellig fordi insentivene er ulike. I tillegg har de ulike bonusordninger, hvor noen for

eksempel har overtid som et målbart kriterium. Uansett hvordan bonusordningen formes må den være tilpasset bedriftens behov. Forretningsmann B poengterer også at ordningen må være transparent, i den grad at ingenting er skjult for noen, den skal også være enkel og håndterbar. Forretningsmann C mener at en bonusordning ikke nødvendigvis trenger å bestå av penger, men uavhengig av hva bonusen er, så er det viktig med følgende:

*”Samtidig så må bonusen, om den er i kroner eller noe annet, så må det være en bonus som har litt betydning. Det må være littegrann. Å gi en liten bonus det har ikke effekt i det hele tatt. Det må være noe som virkelig runger.”*

I sin produksjonsbedrift har ikke forretningsmann C spesielt mye bonusordninger. Likevel poengterer han at en bonusordning i form av penger, eller en generell lønnsøkning, har hatt svært kortvarig effekt de gangene det er blitt forsøkt. Det er ikke tvil om at det eksisterer en effekt, men den er veldig kortvarig. Forretningsmann C forklarer at deres erfaring er at dersom det likevel skal benyttes bonusordninger, må disse gis ut fra et mål som er veldig tidsbegrenset. Det vil si å ha en tidshorison på over ett år vil gjøre at målet blir for langt frem i tid, og man mister effekten man ønsker å oppnå.

Forretningsmann B fokuserer også på hvordan bonuser kan være med å opprettholde lønnsevnen i bedriften. Han forklarer dette med at en bonus er knyttet til enkelthendelser og enkeltprestasjoner. Man vil dermed ikke ødelegge balansen på lønnsnivået ved å bruke bonus, fordi dette er noe den enkelte selv er ansvarlig for å klare å oppnå. I tillegg kommer dette med typer stay on-bonuser inn. Dersom man blir tilbudt høyere lønn i et annet selskap, kan man benytte en kortsiktig bonus for å holde på den ansatte. Forretningsmann B sier dette ikke vil ødelegge den langsiktige lønnsevnen til selskapet, fordi det er en engangsutbetaling som du ikke forplikter deg til å gi i fremtiden. Man kan i ettertid eventuelt gi lønnsforhøyelser, men man har ingen forpliktelser. Han forklarer videre at ordinær bonus er ca 100 000 kr i året, men at størrelsen avhenger av resultatet.

#### **4.1.1 Individuell bonus eller teambonus?**

Når ansatte har gjort seg fortjent til og oppnådd kriteriene for bonusutløsning, vil bonusen utbetales til enkeltpersoner eller grupper, avhengig av dens oppbygging. Både kunnskapsbedriften og produksjonsbedriften jeg intervjuet har erfaring med individuelle og teambaserte bonusordninger. Forretningsmann B forteller at i kunnskapsbedriften brukes

begge ordningene samtidig og til de samme personene. Rammene for bonus er ofte teambaserte, det vil si at en gitt gruppe har et hovedmål som skal oppnås for å utløse bonus. I tillegg får den enkelte en individuell bonus dersom han oppnår hans egne mål. Andelen man får fra den teambaserte bonusen endrer størrelse ettersom man stiger i stillingsgrad innad i bedriften. Dette kommer av at bonusen er delvis linket til ansvar, og ansvaret øker jo høyere opp i systemet man kommer. Forretningsmann A forklarer at i hans bedrift har de også benyttet både individuelle og teambaserte bonuser. Likevel synes han det er urettferdig å behandle de ansatte helt likt i forhold til målekriterier og bonuser, fordi mennesker er så totalt forskjellig, også i forhold til hva de motiveres av. Å lage bonusordninger tilpasset hver enkelt ansatt er likevel vanskelig:

*”I større systemer er det vanskelig å lage sånne superindividuelle bonuser, men vi har forskjellige kriterier for hvem og når de får bonus. Altså fordi vi har forskjellige arbeidsoppgaver så må du på en måte lage ut fra det du skal være god på, det du skal måles på.”*

Så selv om det kan være litt forskjellige kriterier ansatte måles på, vil parametrene være lik i forhold til hvilken innsats som må ytes for å nå målet.

#### **4.1.2 Vridningseffekter**

Ved bruk av bonusordninger er det kjent at vridningseffekter kan oppstå som følge av feil eller dårlige måltall. Både kunnskapsbedriften og produksjonsbedriften er kjent med dette problemet.

*”...det reelle målet det man ønsker å oppnå, det kommer i mange tilfeller i andre rekke fordi fokuset dreier seg mer over på bonus i stedet for. .. De ser at dette kan jeg få noe igjen for personlig.”*

Forretningsmann C

*”...det er opp til oss da å finne de riktige kriteriene. Sånn at de kriteriene er rettet opp mot den adferden vi ønsker, så hvis de retter seg etter adferden for bonus så er det bra.”*

Forretningsmann B



Forretningsmann B betegner bruken av bonussystemer som et strategisk virkemiddel for å kunne oppnå bedriftens strategi. Han sier de til en viss grad har opplevd vridningseffekter, men at det da er viktig å finne gode måltall som fokuserer atferden til de ansatte i ønsket retning. Han poengterer også at hvilke behov bedriften har endres kontinuerlig, slik at fokusområdene og kriteriene også er nødt til å endres deretter. Årlig foretas det en gjennomgang for hvilke mål og fokuspunkter kommende år skal ha, og dermed settes bonussystemet opp i henhold til dette.

#### 4.1.3 Arbeidsmarkedet

Hvordan arbeidsmarkedet utvikler seg ser ut til å oppta intervjuobjektene, fordi det kan gi et innblikk i hvorfor bonusordninger brukes. Både representanten for kunnskapsbedriften og produksjonsbedriften kom på et tidspunkt inn på arbeidsmarkedet, konkurranse og kompetanse. Forretningsmann A gjorde dette blant annet ved å kommentere at:

*”For at bedrifter skal kunne lykkes i et tøft marked i dag, så er det ekstremt viktig å ta vare på nøkkelpersoner.”*

Forretningsmann B trekker frem markedet når jeg spør om han tror lojalitetsbonus kommer til å bli mer brukt, til den grad at den blir et vanlig fenomen. Dette er noe han absolutt tror kommer til å bli tilfelle fordi det er et tøffere arbeidsmarked i Norge i dag, hvor det er vanskelig å få tak i gode ansatte, eller bare ansatte generelt. I en oppkjøpssituasjon ønsker man ikke å tenke på hvorvidt man må skaffe nytt personale, noe som fører til større verdsettelse av det som allerede eksisterer innad:

*”... tidligere da det var arbeidskraft i haugevis. Og så tror jeg også det blir verdsatt mer nå. Den rutinen, og den kompetansen som er innad i hver enkelt bedrift. Uansett om den bedriften ikke gå så bra så er det mye intern kompetanse som du er avhengig av over en periode likevel. Så det tror jeg blir mer verdsatt i dag”*

Alle som ble intervjuet poengterte hvordan lønnen er viktig i deres bransje. Likevel ser man klart forskjellen mellom en produksjonsbedrift og en kunnskapsbedrift i forhold til hva som vektlegges. I kunnskapsbedriften kommer det frem hvordan bonuser generelt, ikke bare brukes som motivasjon og belønning, men også som en styringsmekanisme i forhold til lønnskostnader. Forretningsmann B forklarer dette med:

*”...bonus brukes for at vi ikke skal ha, altså... 70 % av våre kostnader er jo lønn. Så for at den ikke skal bli så høy så må vi ha en bonusbit så vi kan regulere det i gode og dårlige tider.”*

Produksjonsbedriften fokuserer derimot på å kunne opprettholde et konkurransedyktig lønnsnivå, som holder seg mot direkte konkurrenter, så vel som andre industrier, på lang sikt. Forretningsmann A mener dette er første prioritet for å kunne holde på ansatte:

*”...det er klart det opereres med helt andre lønnsnivåer der [i en annen bransje], og det er større utfordringer for oss enn den direkte konkurransen i markedet, med hensyn på arbeidskraft.”*

## **4.2 Forskningsspørsmål 1: Hvordan motivere ansatte til å bli?**

### **4.2.1 Indre motivasjon**

Motivasjon er svært viktig uavhengig om det kommer fra indre eller ytre kilder. Likevel vil nok indre motivasjon karakteriseres som det viktigste. Som forretningsmann A kommenterer:

*”...for å skape motivasjon så er punkt nummer en, du må være interessert, hvis du ikke er interessert, glem det, glem motivasjon, glem alt.”*

Det viktigste er altså interessen, og i følge han er det viktigste man kan gjøre for motivasjonen å fjerne demotiverende elementer. Forretningsmann C mener også dette er viktig, og at noe så enkelt som å ignorere eller overse en ansatt når man går forbi kan føre til usikkerhet. Det er med andre ord veldig viktig å skape trygghet for å motivere. Alle de tre intervjuobjektene legger vekt på dersom en ansatt blir umotivert eller mistrives i jobben vil det beste være å forlate bedriften. Forretningsmann C poengterer at når dette skjer vil ikke bonus ha noen effekt fordi man ikke vil kunne klare å hente mer ut av den ansatte, verken i form av innsats eller engasjement. Verken bedriften eller den ansatte vil være tjent med at vedkommende fortsetter i sin stilling. Både forretningsmann A og B mener man må være motivert til å være i jobben, hvis ikke bør man forlate uten å ha dårlig samvittighet. For å sitere forretningsmann A:

*”Det å ha mennesker som ikke trives, jeg bruker å si det slik at hvis du ikke føler deg hjemme så finn på noe annet, for guds skyld. Det er jo ingen som er dømt til å være her. Du er nødt til å gjøre noe som er bra for deg.”*

#### **4.2.2 Ytre motivasjon**

Eksterne motivasjonsfaktorer kan for eksempel komme fra ulike bonusordninger eller andre goder. Forretningsmann A har erfaring med bruk av aksjer til nøkkelpersoner, i form av at de får tilbud om å kjøpe aksjer til en gunstig pris. Han mener dette er med på å motivere, samt knytte de tettere til bedriften ved å skape et eierforhold. I tillegg vil terskelen for å forlate bli større. Forretningsmann C er derimot usikker på om dette har noen effekt. Han tror noen lar seg motivere, mens andre ikke lar seg påvirke. Forretningsmann A mener også at andre elementer enn kontante bonuser kan motivere, som for eksempel ansvar, ekstra ferie, fleksibel arbeidstid og lignende.

På spørsmål om høyere bonus vil føre til høyere motivasjon svarer forretningsmann B et klart ”ja, det er noe man ikke kommer unna”. Størrelsen på bonusen må være såpass høy at den motiverer til den ønskede adferden. Han poengterer derimot at det er viktig med begrensninger, hvis ikke vil for høye bonuser føre til et ønske om å motta det som fastlønn. Det forklares også at eventuelle bonuser ikke må være så forutsigbare eller høye at de ansatte planlegger eget forbruk ut fra bonusen, fordi da er den plutselig ansett for å være fast. Forretningsmann C mener også bonuser må være av en viss størrelse for å påvirke motivasjonen. Er den for liten, vil det ikke ha noen effekt.

Når jeg spør hva som motiverer de personlig, trekker både forretningsmann B og C frem det å ha et mål og å se fremgangen mot det, i tillegg til at de får være med på å skape noe. Forretningsmann C motiveres også av at han har en svært fri stilling med store variasjoner i oppgavene, og at oppgavene er meningsfylte. At oppgavene er meningsfylte mener han også henger litt med hvordan de blir lagt frem. I forhold til de ansatte merker han at målinger motiverer dem, fordi de føler at det arbeidet de gjør er viktig og av betydning for bedriften. Det mest demotiverende forretningsmann C kan gjøre er rutinearbeid og planlegging, men han mener skifte i arbeidsoppgaver eller stilling vil kunne øke motivasjonen dersom han var blitt umotivert i sin nåværende stilling.

#### **4.2.3 Uforutsett belønning**

På spørsmål om intervjuobjektene har tro på uforutsette belønninger svares det et enstemmig nei. Forretningsmann C forteller at dette er noe de har prøvd ut i bedriften, uten hell. Det glemmes helt av de ansatte, at de har mottatt en slik belønning. Forretningsmann B har samme synspunkt, uten å ha forsøkt dette. Han poengterer at dette ikke vil påvirke den ansattes atferd i forkant, fordi han ikke vet hva som står på spill, i tillegg så vil det føre til en forventning om at det skal skje i fremtiden også.

Forretningsmann C mener at å ha et for langt tidsperspektiv på bonuser har liten virkning. Perioden man måles på bør altså være under ett år for å gi best effekt. Likevel mener han at bonuser så vel som lønnsøkninger har bare en kortvarig effekt, selv om effekten absolutt er til stedet der og da. Mye av dette tror han skyldes at man aldri fysisk ser bonusen man mottar, forutsatt at denne består av penger. Beløpet går bare inn på konto hvor det blir en del av mengden, og man kan sjelden knytte selve bonusen opp til hva den faktisk har blitt brukt til. Forretningsmann C mener dette står i sterk kontrast til derom bonusen kommer i form av for eksempel en firmatur, hvor man i lang tid etter fortsatt vil huske minnene og opplevelsene:

*”Tar du ut pengene og legger det på bordet foran deg, det er også en opplevelse, det hadde jeg husket bedre, hadde satt mer pris på en bonus.”*

#### **4.2.4 Tilbakemelding**

For mange vil tilbakemeldinger, både positive og negative, ha effekt på motivasjonen. Forretningsmann C mener det kommer an på typen menneske om man er avhengig av tilbakemeldinger for å motiveres, men mener han personlig trenger å høre både ris og ros for å motiveres i jobben. For kunnskapsbedriften ”...er det jo dette gamet består av” i følge forretningsmann B. Tilbakemeldinger er veldig viktige i bransjer med vekt på humankapital, fordi det er en av de største motivasjonsfaktorene. Etter å ha arbeidet innen bransjen både i Sør- og Nord-Norge, mener han at det er vanskeligere å få til en god tilbakemeldingskultur i Nord-Norge. Han mener det er vanskeligere å komme med negative tilbakemeldinger i nord, noe som fører til at slike tilbakemeldinger ofte foregår på en litt mer spøkefull måte. Det er rett og slett vanskeligere å være helt ærlig, noe han tror er kulturelt betinget. I tillegg mener forretningsmann B dette kommer av størrelsen på bedriften, hvor det er enklere å være ærlig i en stor bedrift. Dette kommer av at relasjonene mellom ansatte og ledelsen er mer profesjonell, mens i små bedrifter blir relasjonen mer personlig, og nærmer seg et

vennskapelig plan. Dette problematiserer tilbakemeldingskulturen fordi man ikke ønsker å såre:

*”...det er lettere hvis du har en ansatt på en armlengdes avstand... å gi faglige tilbakemeldinger uansett hvordan det skulle være, enn om du måtte ta hensyn. Her må man, om man kjenner personene mye bedre og har en tettere relasjon, så må man kanskje ta mye mer hensyn til, og man føler kanskje at det ikke blir like ærlig.”*

#### **4.2.5 Bedriftskultur**

Både forretningsmann A og C har erfaring med hva kultur kan gjøre i situasjoner med oppkjøp. Forretningsmann A forklarer at det ikke er bestandig kulturen i den oppkjøpte bedriften er forenelig med oppkjøpers visjoner. Han har også opplevd at kulturforskjellene var så kraftige at bedriften var nødt til å legges ned. Forretningsmann C har også sett at kulturforskjeller er vanskelig å jobbe med. Han poengterer at det er svært omfattende å drive oppkjøp og implementering av bedrifter. Mange tror problemet ligger i sortiment, maskiner og selve driften av bedriften, men den virkelige utfordringen ligger i å få innarbeidet kulturen. Det vil si, å få den oppkjøpte bedriften til å arbeide for oppkjøpers mål og visjoner. Det største problemet møtte han da den minste bedriften skulle implementeres. Dette fordi når en ukultur har satt seg i en liten bedrift så er den tyngre å få fjernet enn i en større. I en stor bedrift vil ikke ukulturen spre seg til alle de ansatte, men forbli innad i enkelte klikker. Dermed vil det være enklere å luke ut og arbeide med disse enkelttilfellene, enn med hele bedriften.

#### **4.2.6 Arbeidsmiljø**

På spørsmål om hva han tror motiverer ansatte til å fortsette i bedriften, svarer forretningsmann A at å skape vinnerlag motiverer. Alle ønsker å være med på et vinnerlag, uansett om det er fotball, ski eller andre typer idretter, så det er ikke annerledes innenfor arbeidslivet. Han mener alle er interessert i å være med på suksessbedrifter og suksesshistorier. Forretningsmann C er enig i dette, og mener også at å inkludere de ansatte, og få de til å føle at de er med på å forme noe, og får ta del i ulike prosesser, motiverer. Forretningsmann B trekker frem de samme elementene som A og C, og mener det viktigste for motivasjonen er å ha en trygg og god arbeidsplass som går bra. Han mener de ansatte blir mer motivert når de merker dette og merker fremgang. Å jobbe et sted med suksess, som skaper kompetanse, er en stor motivasjonsfaktor. Forretningsmann B mener derfor at et godt

arbeidsmiljø er et resultat av å gjøre det bra. Forretningsmann A mener at det er viktig å skape gode bedrifter for å tiltrekke seg riktig type ansatte:

*”Vi kan ikke på en måte tvinge folk til å bli hos oss, det blir totalt feil. Sånn at vi må evne å skape vinnerlag som gjør at folk vil jobbe hos oss. For der ligger nøkkelen til suksess.”*

Også forretningsmann C vektlegger at de ønsker å se mennesket. Man skal ha tid til å sette seg ned å lytte, og gi av sin tid, når ansatte oppsøker deg. Han mener det er viktig for motivasjonen at de ansatte føler seg sett og tatt vare på. Den enkleste måten å demotivere en ansatt på, er å ignorere han i følge forretningsmann C. I tillegg til at det også arrangeres sosiale sammenkomster, er gjensidig respekt et viktig element i å skape motivasjon, i følge forretningsmann A:

*”Vår visjon og våre verdier, prøver vi å etterleve hver dag, altså sørger for at det at alle blir sett og alle blir tatt vare på. Og for å ikke snakke om det å behandle alle med respekt. For guds skyld snakk til hverandre, ikke om hverandre. Og det er, det har vi god erfaring med skaper motivasjon.”*

På spørsmål om eventuelle tiltak, bortsett fra bonus, for å motivere de ansatte svarer forretningsmann A at de forsøker å skape følelsen av å være en del av en stor familie, og sørger for at alle har det bra og ser hverandre. Også forretningsmann B bruker mye sosiale sammenkomster, enten det er firmatur, fester eller idrettsarrangement. Likevel stiller han spørsmål ved hvor mye det egentlig motiverer. Det er vanskelig å motivere alle samtidig med slike arrangementer, fordi det er veldig betinget av hvilken livssituasjon den ansatte er i, og hvor dedikert han er til jobben. Det er dermed vanskelig å få til en sosial kultur som passer for alle, fordi alle er forskjellige og har ulike behov.

#### **4.2.7 Intern konkurranse**

Ut fra intervjuene med forretningsmann B og C virker det som at intern konkurranse er en delvis drivende faktor i de ansattes motivasjon. Forretningsmann C viser til fraværsligaen hvor bonus kombinert med månedlige målinger har ført til en liten intern konkurranse blant avdelingene. Fraværsligaen ble opprettet som følge av at sykefraværet var dobbelt så høyt som bransjen ellers. Det ble innført månedlige målinger på alle avdelingene, for å oppnå et marginalt sykefravær, og motivere de ansatte til å stille på jobb. På bakgrunn av de månedlige

rapportene får den avdelingen som har prosentmessig lavest fravær tre poeng, og nummer to får ett poeng. Disse poengene tilsvarer henholdsvis 3000 kr og 1000 kr i bonus til avdelingen samlet. Ved slutten av året mottar vinneren av ligaen 15 000 kr i bonus. Disse bonusene kan avdelingene selv bestemme over, men det er ønskelig at det går til noe som kan skape et godt arbeidsmiljø. I følge forretningsmann C er en klar effekt av dette at bedriften har redusert fraværet til nesten det halve av bransjen.

Han mener konkurransen trigger de ansatte, og dermed har de veldig god erfaring med akkurat dette. Også forretningsmann B opplever en viss grad av intern konkurranse, og synes det er et viktig aspekt, samtidig som man bør være forsiktig. Man må ha en vurdering på hvorvidt man ønsker denne konkurransen eller ikke. Han mener man kan ønske konkurranse der det er mye individualisme, men dersom det er situasjoner hvor helheten teller mest, ønsker man at de ansatte skal samarbeide. Da er det viktig å lage bonusordninger som ikke fremmer individualisme og ”spisse albuer”, men ordninger hvor man blir avhengige av hverandre for å lykkes. Det er en hårfin balansegang.

#### **4.2.8 Arbeide mot et mål**

Grunntanken bak bonusordninger er å belønne når ansatte klarer de gitte målene og kravene for utløsning av bonusen. Et fellestrekk hos alle intervjuobjektene var at elementet konkurranse, spesielt i sammenheng med målinger, ble betraktet som viktig.

Forretningsmann A mener bonusen i seg selv kan trigge, men man er nødt til å lage interessante bonusordninger som man må kjempe litt for å klare, vil konkurranseinstinktet våkne. Forretningsmann B påpeker derimot at målene ikke kan bli for store og uoppnåelige. Det må være en viss realitet i det, hvis ikke vil motivasjonen falle, uavhengig av eventuelle bonuser. Gjennom egne erfaringer i bedriften ser han også at månedlige målinger kombinert med mål og bonuser gir gode resultater. Disse blir lagt opp som en konkurranse, noe som trigger de ansatte i stor grad.

Selv om mål skal være innen rimelighetens grenser, må de derimot tilpasses den enkelte bedrift. Dersom en bedrift har flere avdelinger på ulike steder, vil det ikke nødvendigvis være riktig å bruke samme bonussystem alle stedene. Systemet må være linket til den enkelte avdelingens mål og strategier, og ta hensyn til at det kan være ulike markedsutfordringer fra sted til sted. Likt for alle stedene vil nok uansett være at det oppstår en grad av intern

konkurranse. Fordi dette er en kunnskapsbedrift hvor lønnen i stor grad består av bonuser må man også passe seg litt på lønnsiden. Forretningsmann B utdyper:

*”Ønsker man konkurransen eller ønsker man ikke den konkurransen. ....man kan ønske det der det er mye individualisme, men med en gang man er i den situasjonen der det er helhet som teller veldig mye, der du vil at de skal samarbeide og sånne ting, så må man passe på at det lages et mønster på at det ikke blir for spisse albuer, men at man blir avhengig av hverandre. Det er en balansegang.”*

Bedriftene som ble representert gjennom mine intervjuobjekter forholder seg hovedsakelig til tradisjonelle måltall i form av for eksempel resultat, omsetning og effektiviseringsgrad. Likevel viser det seg at produksjonsbedriften opererer med et litt utradisjonelt måltall, i form av den tidligere nevnte fraværsligaen. Kunnskapsbedriften har ingen like ”utradisjonelle” målekriterier for bonusutløsning, men har derimot en tredelt ordning, hvor hver dimensjon fokuserer på ulike kriterier. En del fokuserer på tradisjonelle målekriterier som omsetning, kunder og salg, altså utadrettet virksomhet. En annen del har fokus på de ansatte og de å ha de rette personene på rett sted. Til slutt har de en dimensjon som fokuserer på den intellektuelle kapitalen og økonomien, hvordan de bidrar til å skape verktøy og metoder i bedriften, altså interne faktorer. Alle dimensjonene spiller en stor rolle i måling, og er med på å skape et overordnet bilde, hvor man trenger likt fokus på alle.

#### **4.2.9 Ambisjoner**

For produksjonsbedriften er det viktig å kunne gi de ansatte ansvar og lov til å ha ambisjoner. Forretningsmann C sin erfaring er at dersom man gir de ansatte ansvar, utfordringer og måler de på disse, gir de tilbakemeldinger, følger de opp og rett og slett bare ser mennesket, så gir det vel så mye motivasjon som en bonus. I tillegg er hans erfaring at de som får ansvar, tar ansvar. Forretningsmann A poengterer også at det er viktig å gi de ansatte lov til å ha ambisjoner, og lov til å utvikle seg. Dette tror han er viktig både for den enkelte ansatt og for at selskapet skal vokse. Derfor mente han:

*”...min jobb den er hele tiden ledig... hver dag, vær så god.”*

Forretningsmann A poengterer dermed at det skal være mulig å satse på å arbeide hele livet i hans bedrift, og viser samtidig til at det er mange som har arbeidet både 25 og 30 år i



selskapet. De beste ansettelsene han har gjort, spesielt på ledernivå, er interne rekrutteringer. Forretningsmann B fokuserer mer på personlig utvikling og kompetanse blant de ansatte. Han mener at å være en del av et kompetent miljø motiverer. Man lærer veldig mye, og selv om man ikke er i bedriften om 3 år, så har den ansatte lært mye. Dette ”kompetanseløftet” kan brukes som en motivasjonsfaktor. Forretningsmann B mener dette er et mye bedre alternativ enn å benytte bonuser i tide og utide, fordi man faktisk løfter de ansatte og de ser og føler at de blir flinke, noe som motiverer.

### 4.3 Forskningsspørsmål 2: Tanker rundt stay on-bonus

#### 4.3.1 Hvem er de nøkkelpersoner og hvordan finner man dem?

Nøkkelpersoner er ansatte i en bedrift som anses som viktige for bedriften, og gjerne har talent utover det som kreves. På spørsmål om hvordan defineres, eller gjenkjennes en nøkkelperson, svarer forretningsmann A at i alle bedrifter finner man lederskikkelser, meningsbærere og foregangsfigurer som går foran i både medgang og motgang. Disse personene er ekstremt viktig å ta vare på, spørsmålet er bare å finne de. Dette gjøres først gjennom intervjuer for å finne ut hvordan bedriften er skrudd sammen. Han refererer her til de tilfeller hvor han skal finne nøkkelpersoner i de bedriftene han har kjøpt opp, og dermed ikke hatt nærgående kjennskap til fra før. I tillegg til intervju er det viktig å gjøre en kompetansekartlegging. Alle de ansatte har ulike kvaliteter, både direkte kompetanse og skjulte interesser. Mange undervurderer denne kompetansen, selv om det er en åpenbar suksessfaktor i følge forretningsmann A. Spesielt de skjulte interessene interesserer han. Plutselig oppdager man at de ansatte er både rørleggere og elektrikere på fritiden, noe som gjør at de innehar mye spennende kompetanse som også lar seg bruke på jobben. Forretningsmann A siterer i denne sammenhengen tidligere Orkla-sjef Jens P. Heyerdahl:

*”I en hver industribedrift er det aldri mangel på kompetanse, problemet er å se den.”*

Når intervjuene og kompetansekartleggingen er utført, og nøkkelpersonene i bedriften er kartlagt, er det veldig viktig å bygge disse personene videre *dersom* de passer inn i profilen til bedriften. I kunnskapsbedriften er det derimot ikke bare nøkkelpersoner som har prestert og vist deres talent som vil kunne få tilbud om stay on-bonus. Forretningsmann B forklarer at i hans bransje, en som baseres på humankapital, er det ikke nødvendig å være nøkkelperson, men det kan også være ansatte han ser et stort potensial i, uavhengig av nivå. På spørsmål om hvordan han greier å finne disse personene med potensial svarer han at det brukes

målesystemer, hvor man blir målt og får karakter på alt man gjør. På hvert prosjekt man deltar på får man i etterkant en detaljert karaktersetning på flere ulike målekriterier. Dette gjøres av prosjektleder, som sender det videre til en overordnet leder. Han vil igjen gjøre en samlet vurdering gjennom året, og man vil få tilbakemelding deretter. I tillegg benyttes *upward-evaluering*, det vil si at man blir evaluert av sine underordnede. Utenom disse to typene evalueringer benyttes også harde fakta, hvor det måles hvor mye den enkelte omsetter for, antall salg og så videre. Disse i kombinasjon med de nevnte evalueringene er med på å danne et objektivt bilde av de ulike ansatte, og hvilket nivå de befinner seg på.

#### **4.3.2 Begrepet stay on- og lojalitetsbonus**

Ingen av intervjuobjektene i produksjonsbedriften hadde hørt om begrepet stay on-bonus fra tidligere. Derimot hadde de begge mer eller mindre kjennskap til begrepet lojalitetsbonus. Forretningsmann A var den med minst kjennskap til begrepet, men mente at man bør være lojal mot bedriften uansett hvilke omstendigheter den er i. I tillegg mente han at å bare betale folk for å være der, eller å starte en avtale med at den ansatte får en gitt sum bare for å bli, var litt i mot hans prinsipper. Forretningsmann C var også noe skeptisk, og var usikker på om bedriften egentlig kom til å ha så mye igjen for å inngå en slik avtale.

#### **4.3.3 Hvem passer stay on-bonus for?**

På spørsmål om hvem som bør motta stay on-bonus, eller hvor intervjuobjektene tror en slik type bonus passer, svarer to av tre helt klart i bedrifter som baseres på og er avhengige av humankapital. Dette vil si for eksempel advokater og konsulenter. Forretningsmann A argumenterer for at bruken av stay on-bonus i bedrifter hvor hodet er uunnværlig er forståelig for å greie å bevare kompetansen. Han vil likevel ikke begrense en slik type bonus bare til å gjelde nøkkelpersoner, men personell som gjør seg fortjent til det, uavhengig av om det er ansatte i ledelsen eller i produksjonen. Forretningsmann B er enig i dette, og sier at stay on-bonus passer best hos bedrifter hvor inntektene er avhengig av den humane kapitalen og dens kompetanse. Forretningsmann C skiller seg derimot litt fra de to andre. Han tenker at en stay on-bonus i første rekke passer best for ledere, og i situasjoner hvor bedriften går gjennom for eksempel oppkjøp.

#### **4.3.4 Utspredelse og stay on-bonusens fremtid**

Bare ett av intervjuobjektene hadde hørt begrepet stay on-bonus før, mens de to andre hadde vært borti begrepet lojalitetsbonus. Likevel er alle enig om at dette virker som å være et

fenomen som blir mer og mer brukt. Forretningsmann C forklarer at det bare er få år siden han første gang hørte om lojalitetsbonus, men nå hører han oftere snakk om den i forbindelse med å beholde ledelsen i oppkjøpssituasjoner. Han ser likevel ikke mange fellestrekk hos bedriftene som benytter stay on-bonus, bortsett fra at det er bedrifter med mer enn bare ti ansatte.

Forretningsmann A begrunner fremtoget av stay on-bonus med at desto større knapphet knyttet til kompetanse, jo mer aktuelt blir det å binde ansatte til bedriften gjennom bonusordninger. Han mener det er lenge siden det ble vist at kompetanse er en mangelvare, og poengterer at når det blir knapphet på noe så går prisene opp. Det blir derfor nødvendig å lage bonusordninger som gjør den enda mer spennende å bli værende i bedriften. Også forretningsmann C trekker frem arbeidsmarkedet som begrunnelse. Et tøffere arbeidsmarked fra arbeidsgivers side gjør det vanskeligere å få tak i flinke og kompetente medarbeidere. Når man da befinner seg i en oppkjøpssituasjon ønsker man ikke at det første skal være å finne nye ansatte. Man blir altså avhengig av rutinene og kompetansen som de ansatte sitter på, og dermed blir den også verdsatt ganske høyt. Forretningsmann B ønsker derimot ikke at stay on-bonusen skal benyttes i fremtiden. Han ønsker at resultatbonusen skal overta, og mener dette er mulig og vil gi samme effekter dersom den brukes riktig:

*”Hvis man tør å ta ut, tør å gi høy bonus til de som gir et godt resultat, så vil det ikke være nødvendig. Så jo mer man greier å skille der på det begrepet, så vil de få disse bonusene likevel.”*

Forretningsmann B poengterer dog at dersom bonussystemet ikke greier å fange opp dette, må andre grep tas, for eksempel bruk av stay on-bonus.

#### **4.3.5 Stay on-bonus og motivasjon**

Motivasjon har helt klart mye å si for arbeidet man gjør, men hvilke tanker har intervjuobjektene i forhold til motivasjon og stay on-bonus? Forretningsmann C forteller at de han kjenner til som har mottatt stay on-bonus i grunn bare venter på å få komme seg ut av bedriften. Det har null motivasjon, og det eneste som holder de til stedet er bonusen, ingenting annet. På spørsmål om hans tanker rundt motivasjon, stay on-bonus og videre arbeidsinnsats, forklarer forretningsmann A at han tror det er avhengig av hvordan bonusen er lagt opp. Dersom man får den bare for å bli værende, i stay on-bonusens rette definisjon, så mener han

en slik bonus vil ha liten virkning i et langt tidsperspektiv. Forretningsmann A tror at stay on-bonus, i likhet med ordinær bonus, krever at den ansatte faktisk gjør en innsats for at den skal kunne motivere:

*”Jeg tror, skal en stay on, en lojalitetsbonus virke, så må han faktisk jobbe hele tiden for den. Flere faktorer som bygges opp rundt den, som skaper utvikling, og gjerne at den fornyes i en eller annen form.”*

I forhold til de som ikke mottar stay on-bonus tror forretningsmann A det vil avhenge av den enkelte ansatt hvordan han oppfatter det. Enten kan den ansatte innta en offensiv holdning, hvor han blir motivert til å jobbe hardere for neste gang å være den som mottar bonusen. Det motsatte kan også skje, hvor den ansatte får en defensiv holdning og mener det var ufortjent eller urettferdig, og dermed ikke gjør noen innsats. Han presiserer at alle er ulike og motiveres av ulike ting. Forretningsmann B mener derimot at hvorvidt man påvirkes er kulturelt betinget. I de bransjer hvor bonuser er normalt, og noen i tillegg får stay on-bonus, vil nok ingen reagere, i motsetning til bedrifter hvor bonuser kanskje ikke er så dagligdags. Likevel føler ikke forretningsmann B at stay on-bonus motiverer. Det er en bonus som er glemt året etter, noe som fører til at den er et relativt kortsiktig tiltak, frem til neste korsvei. På samme spørsmålet mener forretningsmann C at misunnelsen er litt for stor i Norge. De fleste vil nok kunne tenke seg bonuser, og får aldri nok. Forretningsmann C peker også på at i for eksempel produksjonsbedrifter hvor de ansatte arbeider for vanlig industrilønn og hovedsakelig tilhører middelklassen, vil nok misunnelse på de som mottar bonus komme til syne, og utfordre arbeidsmiljøet.

#### **4.3.6 Stay on-bonus og lojalitet**

Når det kommer til ordet lojalitet i lojalitetsbonus kommer det klart frem et skille mellom kunnskapsbedriften og produksjonsbedriften. Kunnskapsbedriften ved forretningsmann B mener at lojalitet til arbeidsgiver er et ikke-eksisterende begrep, hvorpå om man blir avhenger av hvilken motivasjon som finnes, indre eller ytre faktorer:

*”Et hvert menneske tenker bare på selg selv, du skal ikke ha lojalitet, du har ingenting, en arbeidsgiver er en arbeidsgiver, det er ingen du har giftet deg med. Hvis du ønsker å gå så skal du gå, og så skal du være motivert til å være der, og er du ikke det så kan du bare gå. Du*

*skal ikke ha noen samvittighetsbit. Du kan ikke få noen leder... til å være der på grunn av samvittighet. Det går ikke, da går de jo, du må motivere dem.”*

Dette står i sterk kontrast til forretningsmann A, hvor lojalitet er et mer sentimentalt begrep og bedriften fremstår som ”et andre hjem”:

*” Lojalitet mener jeg favner mye, mye lengre. Det ligger i ordet at her har du faktisk lyst å være, og fordi du blir veldig viktig for bedriften, ... du blir ekstra belønnet fordi du faktisk er den du er, og det du leverer.”*

Forretningsmann A mener at man skal være lojal uansett, når man er i en bedrift, og dersom man er viktig så bør man få det lille ekstra. Han fremhever også at bonuser ikke nødvendigvis er bare penger, men kan komme i form av ekstra ferieuker, ha frihet under ansvar eller frie arbeidsuker, noe som kan være vel så viktig. Dersom man greier å tilby dette, mener han det kan fungere som en lojalitetsbonus også.

#### **4.3.7 Stay on-bonus i praksis**

Hvilke tanker har forretningsmennene om stay on-bonus i praksis? Forretningsmann C mener at dersom hans bedrift ble oppkjøpt og han skulle binde seg til oppkjøperne for de neste fem årene, måtte stay on-bonusen vært minimum en ekstra årslønn. En liten stay on-bonus har ingen betydning, den må ha en viss størrelse for å ha ønsket effekt mener han. På spørsmål om optimal bindingstid i slike situasjoner svarer forretningsmann C at 4-5 år bør det absolutt være. Han begrunner dette med at bedriften skal inn i et nytt system, og det normalt sett tar lang tid før man kommer ordentlig inn i ting, og systemene ”har satt seg”. De bedriftene han kjenner til som har benyttet stay on-bonus har hatt tre år som kontraktsfestet tid.

Forretningsmann B har personlig erfaring med bruk av stay on-bonus, men forklarer at han ikke har brukt dette i oppkjøpssituasjoner. Likevel forklarer han at ved oppkjøp og fusjon er det gjerne litt større organisasjoner som benytter stay on-bonus, og antar at dette i grunn er ganske vanlig i slike situasjoner. Bedriften er da under store omstillinger, og trenger nøkkelpersonell i en viss periode. Det skjer store endringer innad i bedriften og den er sårbar, noe som gjør at kanskje mange ønsker å slutte. Forretningsmann B poengterer at da er det viktig å motivere de. Han mener stay on-bonus i slike situasjoner ofte er en kollektiv bonus til nøkkelpersonene, mens i hans bedrift brukes det på et individuelt nivå, hvor det er mer

situasjonsbestemt. Han kaller bonusen for en motivasjonsbonus, men i realiteten er dette en stay on-bonus. Dersom han ser en ansatt som er på tur å forlate bedriften, brukes stay on-bonus for å holde på vedkommende. Sist han benyttet det var det en stay on-bonus på 100 000 kr som ble brukt. Denne var derimot også linket delvis til at han hadde gjort en god jobb i bedriften. Videre forklarer han at det kun brukes penger til stay on-bonus, oftest i størrelsen 50 000 - 200 000 kr. Forretningsmann B har derimot ingen mening om hvor lang bindingstid til bedriften en slik bonus bør være, men at den brukes på under et kortsiktig perspektiv. I vedlegg 3 vises et eksempel fra en utenlandsk kontrakt satt opp i forbindelse med en stay on-bonus. Når jeg henviser til denne praksisen, og spør om dette er normalt også i Norge, svarer forretningsmann B at det har han vanskeligheter med å tro. I vedlegg 4 vises et eksempel på formulering fra norske stay on-avtaler.

#### **4.3.8 Stay on- bonus VS vanlig bonus**

Selv om generelle bonusordninger og stay on-bonus i prinsippet brukes forskjellig, mener forretningsmann B at begge stammer fra samme ønsket, nemlig å betinge atferd.

Bonusordninger generelt styrer atferd mot bedriftens mål, mens stay on-bonus skal hindre oppsigelser. Det er ikke alltid en bonus kan knyttes til resultatmål, noe som fører til at det brukes stay on-bonus for å motivere til å bli. Når noen blir umotivert vil ikke et tradisjonelt bonussystem kunne endres raskt nok til å fange opp den ansatte. På grunn av tidsperspektivet brukes da stay on-bonus, som kan besluttes på et øyeblikk. Forretningsmann B forklarer at dersom man har et lengre tidsperspektiv vil man kunne innarbeide stay on-bonusen inn i det ordinære bonussystemet. Han gir et eksempel dersom en ansatt arbeider med et prosjekt som for eksempel innebar reising 2 dager i uka, og resultatene var bonusutløsende. Dersom den ansatte mister motivasjonen kan man velge å gi han en stay on-bonus på 100 000 kr for å fullføre prosjektet, eller dersom man fanget opp den manglende motivasjonen tidlig, kunne man ha bygd det inn i det ordinære bonussystemet. Ved å si at du får 100 000 kr ekstra i bonus, mener forretningsmann B dette likevel vil motivere. Bonusen er dermed knyttet til resultatmålet, noe som gir en annen situasjon enn stay on, mens kostnadene er like.

#### **4.3.9 Tanker rundt bruken av stay on-bonus i SAS**

Nyhetsbildet vinteren 2013 var som nevnt i innledningen preget av de turbulente omstendigheter for SAS. Fordi dette ble en stor sak, i tillegg til at SAS er et gammelt tradisjonsrikt selskap innen norsk luftfart, avsluttet jeg hvert intervju med å referere til denne

saken. Jeg ønsket med dette å få høre hvilke tanker intervjuobjektene hadde rundt SAS sin bruk av stay on-bonus i en slik situasjon.

Forretningsmann A antar SAS sin bruk av stay on-bonus var betinget i en ekstremt kritisk situasjon som var veldig utfordrende å mestre:

*”...det er nesten en sånn panikkartet sak at du er nødt å dra opp en stor sekk for at ikke lederne skal reise fra en synkende skyte. Jeg synes ikke det gir et så voldsomt positivt signal for å si det sånn, men jeg skjønner metoden og skjønner at det er en, styrets eller eiernes kanskje viktigste kort når det er havnet i en slik situasjon. Men jeg tenker som så at, jeg vet ikke om jeg ville brukt ordet lojalitet.”*

Å ha et følelsesmessig aspekt til situasjonen eller bruke begrepet lojalitet tror ikke forretningsmann A det er snakk om. Lojalitet har et mye større omfang, og føler ledelsen er kjøpt og betalt. Han ser på det som en ”hinsides godt betalt tjeneste”. Også forretningsmann C er skeptisk til hvordan stay on-bonus ble brukt hos SAS, hvert fall ut fra hvordan media har fremstilt det. Han poengterer først og fremst at det ligger flere interne forutsetninger og begrunnelser til grunn, som man ikke har forutsetning for å vite. Han trekker derfor paralleller til dersom dette skulle gjelde hans bedrift. Dersom bedriften holder på å gå konkurs og ledelsen skulle fått en stay on-bonus ville det vært ubegripelig. Forretningsmann C mener et skifte av ledelse heller ville vært mer riktig. Han tror likevel mange ledere ønsker å ha ”æren i behold og ikke forlate et synkende skip”, men å da dele ut en stay on-bonus vil nok fremstå som det motsatte for utenforstående. Dersom noen skal motta en stay on-bonus mener forretningsmann C det burde være de ansatte, da det virkelig er de som ofrer noe. Ledelsen burde bli værende, stay on-bonus eller ei:

*”For lederen er lederen, og han skal pinadø stå, fremst i skuta når det gjelder tykt og tynt. Så hvis man kommer oppi sånne tider så får man stå han av. Man skal gå foran gruppa.”*

Forretningsmann B skjønner bruken av stay on-bonus i dette tilfellet, da det er et kortsiktig tiltak for å overleve en krise. Man ønsker å beholde nøkkelpersonene og tar dermed i bruk midler man vet fungerer:

*”...du ønsker å ha de personene, til ting blir normalisert, til andre motivasjonsfaktorer tar over. Men i en tid hvor det ikke er andre motivasjonsfaktorer enn lønn, så må du midlertidig øke lønnsnivået, og så kan du ta det ned igjen etterpå.”*

Forretningsmann B antar SAS ikke hadde andre til å tilby enn lønn som motivasjon. Han viser at også han har gitt bonus til nøkkelpersoner selv om han ikke har tjent penger, bare fordi man må.

#### **4.4 Forskningsspørsmål 3: Brukes varianter av stay on-bonus?**

Selv om stay on-bonuser og bonuser generelt antas å være i rene penger, brukes også andre metoder for å holde på ansatte. Disse går noe utenfor definisjonen av stay on-bonus, da denne omfatter nettopp et beløp utbetalt i kontanter. Like fullt må disse alternativene vurderes dersom de fører til samme resultat. Et eksempel på en slik alternativ stay on-bonus er aksjer, noe alle intervjuobjektene nevnte. Forretningsmann B anser aksjer og opsjonsprogrammer for å være en mer langsiktig løsning enn ren stay on-bonus, samtidig som dette kanskje har en litt mer skjult agenda. Han anser det likevel som et vanlig middel å bruke. Dette ser man igjen i bedriften til forretningsmann A, som ved flere anledninger har benyttet aksjer for å binde ansatte til bedriften i oppkjøpssituasjoner. Han mener dette motiverer fordi det oppstår en følelse av eierskap, samtidig som de får muligheten til avkastning på eventuelle overskudd:

*”...det tror jeg knytter folkene mye, mye tetter til bedriften, får et mye større eierforhold til bedriften, og terskelen for å forlate skute blir vesentlig større.”*

Den typen stay on-bonus som ble brukt her skiller seg derimot litt fra hvordan aksjer tradisjonelt blir brukt i slike omstendigheter. I dette tilfellet fikk utvalgte nøkkelpersoner et tilbud om å *kjøre* aksjer til en gunstig pris. Dette er i stor motsetning til ordinær bruk av aksjer som stay on-bonus, hvor man slipper unna noe form for ”inngangsbillett”. Man kan da spørre seg om de personene som da velger å kjøpe aksjer blir mer bundet til bedriften, eller er mer involvert siden de er villige til å investere egne midler.

Forretningsmann B trekker også frem etterutdanning som en variant av stay on-bonus. Dette er et mye brukt, og nokså kjent fenomen, uten at man nødvendigvis tenker på det som en stay on-bonus:



*”Du får et studium, typisk et masterstudium, arbeidsgiver dekker det mot at du har en bindingstid på x antall år i etterkant.”*

I et slikt tilfelle vil selve utdanningen være bonusen, mens det fortsatt ligger et krav om arbeidslengde i bakgrunn. Det er derimot mulig i slike tilfeller at en eventuell ny arbeidsgiver betaler den ansatte ut fra sin nåværende kontrakt, eller man kan tilbakebetale selv for å slippe unna kontrakten.

Vanlige bonusordninger kan også legges opp til nærmest å fungere som en svært kortsiktig stay on-bonus. Forretningsmann B forklarer at de i hans bedrift utbetaler den vanlige bonusen én gang i året, men at denne er strategisk plassert til juli. Et krav for å få utbetalt bonusen er at man ikke befinner seg i oppsigelsestid. Dette medfører at de ansatte ikke leverer oppsigelse i mai/juni for å kunne begynne i ny jobb på høsten. De ansatte venter dermed til etter at de har mottatt bonusen før de leverer oppsigelse, men da er det ferietid så da klarer de ikke å gå ut i markedet. Å plassere utbetalingstidspunktet for bonusen på en slik måte, vil dermed kunne ha samme effekt som stay on, i den grad at oppsigelse blir utsatt, uten at dette fører til noen form for ekstra kompensasjon til den ansatte.

## 5 Analyse og diskusjon

Her vil resultatene fra intervjuene diskuteres opp mot det teoretiske grunnlaget som ble gjort rede for tidligere i oppgaven. Kapitlet er delt inn i fire, hvor første delkapittel omhandler bonusordningen generelt. De tre siste vil være i forhold til forskningsspørsmålene. Disse vil danne grunnlaget for å svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene i kapittel 6 ”Konklusjon”.

### 5.1 Bruk av insentiv og bonusordninger

Bruken av bonusordninger er svært populære da de ikke påvirker bedriftens faste lønnskostnader. Dette er spesielt viktig i bedrifter som for eksempel kunnskapsbedriften hvor 70 % av alle kostnadene er lønnsrelatert. Selv om produksjonsbedriften ikke har like høy andel av lønnskostnader benytter også de til en viss grad insentiver og bonuser for å styre de ansattes atferd mot et ønsket mål. Forretningsmann C bruker bonusordninger i størst grad for å redusere sykefraværet i bedriften, og greier dette med en kombinasjon av tett måling og intern konkurranse. Målingene er et viktig element i bonusen, uten den ville det ikke resultert i atferdsendringer hos de ansatte. Forretningsmann A bruker aksjer som insentiv for å beholde nøkkelpersoner i oppkjøpssituasjoner, mens forretningsmann B bruker bonus for å oppnå målkongruens mellom ansatt og ledelse. I følge Sengupta m.fl. (2007) vil nettopp aksjer kunne føre til større målkongruens mellom ledelse og ansatte, i tillegg til at det kan redusere turnover. Om aksjene har ført målene til ledelse og ansatte i produksjonsbedriften nærmere hverandre er usikkert, men det kan derimot se ut til at denne ordningen har ført til lavere turnover, som vist av Sengupta m.fl.. Blant de som valgte å kjøpe aksjer i bedriften er det i dag ingen av disse som har sluttet i bedriften, selv ti år etter kjøpet. Ser man derimot på andre avdelinger hvor ingen fikk tilbud om aksjer, er hele personalet skiftet ut, få år etter oppkjøpet. Det er likevel viktig å poengtere at dette personalskiftet også kan ha sammenheng med en svært dårlig bedriftskultur innad i avdelingen.

Tidligere studier viser til splittede resultater for hvorvidt aksjer fører til en større tilknytning til den aktuelle bedriften. Med tanke på turnover i denne bedriften virker det som at de ansatte har en større tilknytning når de eier aksjer. Man kan også overveie muligheten for at det er en sammenheng her med at de enkelte selv var nødt til å betale for aksjene. Når nøkkelpersonene fikk tilbud om å kjøpe aksjer kan det tenkes at det, for det første var de engasjerte og viktige ansatte med en fremtid i bedriften som fikk tilbudet, og for det andre var terskelen for å

investere høyere enn dersom de hadde fått aksjene gratis. Med dette mener jeg at de av nøkkelpersonene som ikke hadde troen på bedriften eller hadde et langsiktig perspektiv i forhold til ansettelsestid, ville nok ikke ønsket å investere i aksjer. Med dette oppnår bedriften en funksjonell turnover. Når investeringen først er gjort vil nok også terskelen for å gå ut av bedriften øke, fordi man faktisk har knyttet egne penger opp i arbeidsplassen. Det knyttes da en større risiko til investeringen, i form av at hvis bedriften gjør det bra får man større avkastning, og motsatt hvis den gjør det dårlig. Dette kan igjen knyttes opp mot Hewitt Associates sin undersøkelse (Merchant & Van der Stede, 2007) hvor aksjer omtales som en langsiktig bonusordning for de som bidrar til å maksimere bedriftens langsiktige verdi, altså et tidsperspektiv over ett år. Forretningsmann A gjorde dermed et kanskje lettere risikabelt, men smart valg da han valgte å tilby å kjøpe aksjer fremfor å gi de ut gratis. På denne måten fant han de av nøkkelpersonene som var mest engasjert og positiv til bedriftens fremtid og utvikling, samtidig som de hadde et langsiktig perspektiv for deres tid der.

### 5.1.1 Vridningseffekter

Et problem som ofte dukker opp i litteraturen når det kommer til bonusordninger og målinger er vridningseffekter. Både forretningsmann B og C har opplevd dette i forbindelse med bonusordninger, men i størst grad B, da C ikke har spesielt mye bonuser i bedriften. Begge er likevel enige om at ansatte har en tendens til å vri sine handlinger over på det som gagnar dem selv, dersom det er muligheter for det. Forretningsmann B poengterer at det er ledelsens oppgave å konstruere gode målesystemer og målekriterier slik at man styrer de ansattes atferd i henhold til bedriftens strategi og mot dens mål, noe som er i tråd med Murphy (2001). Bragelien (2011) mener det beste er bruk av både objektive og subjektive målekriterier for å unngå vridningseffekter, noe som også er kunnskapsbedriftens erfaring. Gjennom deres tredelte målekriterier og tilhørende tilbakemeldinger både fra over- og underordnede, bruker forretningsmann B både konkrete tall i form av omsetning og salg, samt vurderinger fra for eksempel kunder for å unngå vridningseffekter. Fordi det ikke bare brukes konkrete måletall, men også legges vekt på tilbakemeldinger og vurderinger, kan det tas hensyn til markedet og eventuelle svingninger, noe også Baker m.fl. (1994) poengterer i forhold til subjektive kriterier.

Forretningsmann B understreker nettopp det at bedriftens behov og markedet rundt er i kontinuerlig forandring, slik at man hele tiden må være åpen for å endre bonussystemet eller målekriteriene. I forbindelse med dette får alle ansatte tilbakemelding på deres arbeid og

innsats, i tillegg til at de ellers har mulighet til å undersøke hvordan de ligger an i forhold til målekriterier. Det er nettopp dette Merchant & Van der Stede (2007) fremmer for at bonusordninger skal fungere som belønning og motivasjonskilde, nemlig at det også er en informasjonskilde for de ansatte slik at de kan gjøre nødvendige tiltak og vurderinger for å nå målet. Selv om denne ordningen ser ut til å fungere for kunnskapsbedriften er det viktig å tenke på hvordan all måling kan oppfattes for den ansatte. Siden de ansatte måles på alt de gjør, både i form av konkrete tall og gjennom mer subjektive vurderinger, er det lett å tenke seg at det raskt kan oppfattes som et svært kontrollerende miljø. I følge Ryan & Deci (2000b) og Bragelien (2003) er dette noe som kan redusere motivasjonen hos de ansatte. Likevel er mennesker forskjellige, slik at noen også kan trigges av at alle målingene offentliggjøres internt. Dette medfører at de ansatte hele tiden vet hvordan de ligger an i forhold til egne mål og i forhold til de andre medarbeiderne.

Det er vanskelig å sammenligne kunnskapsbedriften opp mot produksjonsbedriften siden produksjonsbedriften har få bonusordninger og dermed få målekriterier. Man kan da heller stille spørsmål med hvorfor dette er tilfelle? Er det større kultur for bruk av bonusordninger og komplekse målekriterier i kunnskapsbedrifter, eller er dette ren tilfeldighet? Det er vanskelig å si, men teori viser at bonus ofte blir benyttet i produksjonsbedrifter på grunn av oppgavens repetitive natur. Likevel vil det nok være naturlig med et mer kompleks system i en kunnskapsbedrift fordi oppgavene er mer varierte og vanskeligere å måle. I produksjonsbedrifter vil gjerne målekriteriene være av en kvantitativ art, som for eksempel hvor mange enheter produseres pr time etc. I kunnskapsbedrifter er det vanskeligere å måle hvor mange klienter som har fått hjelp da hvert tilfelle krever ulik mengde ressurser. Dette medfører at kvalitative målekriterier i større grad brukes. Det kan også tenkes at det kreves flere kriterier for å være sikker på at man fører de ansatte i ønsket retning og dermed unngår vridningseffekter.

### **5.1.3 Arbeidsmarkedet**

En relativt lav arbeidsledighet er bra for personer som ønsker å komme seg inn i arbeidslivet, eller for de som ønsker en annen jobb. Det er derimot ikke fullt så bra sett fra bedriftenes side, da terskelen for å forlate bedriften blir lavere. Høyere turnover og hyppigere jobbskifter er nok blant annet et resultat av dette. Alle tre intervjuobjektene merker et tøffere arbeidsmarked, tøffere konkurranse og viktigheten av konkurransedyktig lønn.

Forretningsmann A merker dette spesielt ved at ansatte ikke bare forlater bedriften til fordel

for konkurrenter i samme bransje. Han opplever derimot en overgang til helt andre bransjer og industrier, kun som følge av bedre lønnsbetingelser, akkurat som beskrevet hos Samuel & Chipunza (2009). Det er derfor viktig å lage insentiver som gjør at disse personene ønsker å fortsette i bedriften. Spesielt viktig er det at man opererer med lønnsbetingelser som er i samsvar med det øvrige markedet.

Forretningsmann B merker også et tøffere arbeidsmarked i Norge, og at det er vanskelig å få tak i gode ansatte, uten at han kommenterer noen økt turnover. Lønnsnivået i bransjen hans er generelt høyt, men bonus brukes da som en styringsmekanisme i forhold til nettopp lønnsnivået. I samsvar med Joseph & Kalwani (1998) reguleres bonusen og dermed totallønnen i forhold til opp- og nedgangstider. Så hvorfor ser det ut til at produksjonsbedriften i større grad enn kunnskapsbedriften merker overgang til andre bransjer? Produksjonsbedriften opererer med vanlig industrilønn og få eller ingen bonusordninger, mens kunnskapsbedriften har et relativt høyt lønnsnivå, hvor store bonusordninger kan komme i tillegg. Det vil si at dersom industriarbeideren ønsker lønnsøkning, vil ikke ekstra innsats føre til ekstra inntekt. En lønnsforhandling vil ofte følge tariff og dermed være avhengig av langt flere enn bare den ansatte selv. I kunnskapsbedriften derimot vil ekstra innsats føre til ekstra inntekt, både som følge av individuelle bonusordninger og teambaserte ordninger. Man er ikke avhengig av andres resultater eller sentrale lønnsforhandlinger for å øke ens egen inntekt. Når industriarbeideren da ser at de i andre bransjer får vesentlig høyere lønn, vil dette kunne føre til at terskelen for å slutte i jobben sin blir lavere for industriarbeideren enn for kunnskapsmedarbeideren.

## **5.2 Forskningsspørsmål 1: Hvordan motivere ansatte til å bli?**

Alle intervjuobjektene er enige om at det er utallige måter å motivere ansatte på, og at det finnes ingen universell løsning som fungerer for alle, fordi alle motiveres på ulike måter. Det er likevel vanskelig å designe ulike ordninger tilpasset hver enkelt, noe som medfører at bedriftene gjerne baserer seg på noen få tiltak som favner om de fleste. Det viktigste er likevel den indre motivasjonen, at man har en interesse for det man holder på med. Alle er enige i at dersom denne ikke er til stede vil man ha lite å tilføye bedriften og man bør finne seg en annen jobb, noe som vil være til alles fordel. Dersom man ikke interesserer seg for det man arbeider med og føler dette er lystbetont vil det kunne føre til redusert arbeidsinnsats, i tillegg til at kvaliteten i arbeidet man gjør vil kunne reduseres. Dersom man da har en individuell

bonusordning og mål man må oppnå, vil man kanskje ikke klare disse, og dermed bli enda mer umotivert. Man vil da komme inn i en ond sirkel. Nye arbeidsoppgaver vil derimot kunne være med på å øke motivasjonen igjen, da indre motivasjon gjerne forbindes med gitte oppgaver.

Videre kan også insentiver og bonusordninger brukes for å øke motivasjonen, såkalt ytre motivasjon. Forretningsmann A og C har derimot liten tro på at bonusordninger vil ha stor effekt på motivasjonen i et langsiktig perspektiv. Bonus er et kortsiktig motivasjonstiltak, for å belønne de som bidrar i bedriften. Alle inkludert forretningsmann B er likevel enige i at større bonus gir større motivasjon, selv om man bør være forsiktig slik at bonusen ikke blir for stor. Størrelsen må likevel være stor nok til at den påvirker ansattes atferd i ønsket retning i samsvar med Bragelien (2011). Bragelien poengterer også at for stor bonus kan føre til at de som ikke mottar bonus blir demotivert. Dette er derimot forretningsmann B uenig i, mens forretningsmann A mener det kommer an på hvordan den enkelte tar det. Spesielt i den bransjen kunnskapsbedriften opererer i er bonusordninger og høye lønninger en dagligdags ting. Man kan se på det som en del av kulturen og ”gamet” i denne bransjen, noe som gjør at de ansatte her naturlig nok vil være vant til denne løsningen og eventuelle skjevdelinger. Med andre ord vil de som ikke har gjort seg fortjent til bonus vite både hvorfor og hva som må gjøres bedre til neste gang for å utløse bonusen.

I en bedrift som aldri har hatt eller som sjelden bruker bonusordninger, som for eksempel produksjonsbedriften vil nok derimot høye bonusutbetalinger kunne oppfattes som urettferdige og dermed virke demotiverende for enkelte. Dette kommer selvfølgelig an på hvordan den enkelte oppfatter ordningen. Enkelte ansatte kan innta en offensiv holdning hvor de lar seg motivere til økt innsats og engasjement. Målingene i forbindelse med bonusordningen vil sees på som informerende da de viser til hvor godt den ansatte egentlig gjør det, og hva som må gjøres for å utløse en bonusutbetaling. Andre vil kunne se på dette som et kontrollerende tiltak, for å måle de ansatte og sette de i bås ut fra prestasjoner, og dermed inntar en defensiv holdning. Dette innebærer at de blir demotivert og kanskje ikke lengre vil yte sitt beste. Mange kan derfor se på dette som et bakenforliggende argument for bruk av store bonuser, fordi de som inntar den defensive holdningen vil bli umotivert i jobben, og dermed før eller senere slutte. Bedriften har da greid å få frem de ansatte som gir mest, er mest engasjert og som arbeider hardest, mens de som ikke bidrar utover et minimumsnivå

forlater bedriften frivillig. Man vil med dette også fremme intern konkurranse, noe alle intervjuobjektene så hadde positiv effekt på de ansattes motivasjon.

Spesielt hos forretningsmann C kan man se hvordan intern konkurranse har vært med på å drive fraværstallene ned fra rundt 13 % til drøye 4 %. Denne ordningen er også med på å fremme et godt arbeidsmiljø og bygging av det sosiale på arbeidsplassen. Dette skjer gjennom at ledelsen har satt krav til at eventuelle bonuser skal benyttes til dette formålet, fremfor å deles ut til enkeltpersoner. Også forretningsmann B merker intern konkurranse som følge av de mange måletallene det er på de ansatte. Selv om intern konkurranse kan trigge motivasjonen hos enkelte ansatte, må man likevel ta hensyn til hva som kreves for å nå bedriftens mål og visjoner. Kreves det lagarbeid eller må hver enkelt prestere hver for seg? Bonusordningene må utformes deretter, slik at disse støtter opp under bedriftens strategi, og oppmuntrer de ansatte til å handle deretter. Dette fremheves også av Wiley (1997), men som i stedet for bedriftskulturen legger vekt på hele landets kultur. Dette er også viktig da en svært sterk individualistisk kultur med stor konkurranse for å komme ”opp og frem”, vil kunne få problemer dersom bonusordningen legger opp til samarbeid. Incentivene i en slik ordning vil da ikke være store nok til å fremtvinge et samarbeid, da den enkelte føler han får for lite igjen for innsatsen sin. Det samme gjelder selvfølgelig også andre veien, dersom et land har sterke tradisjoner for kollektivism og å hjelpe hverandre, så vil ikke individuelle bonusordninger være det riktige. Man ender da opp med at alle hjelper alle, uten at incentivene øker motivasjonen for at den enkelte skal yte maksimalt.

Ryan & Deci (2000b) mener uforutsette belønninger vil ha en motiverende effekt fordi den ansatte ikke oppfatter dette som kontrollerende, men som at han faktisk har gjort en meget god innsats. Dette er noe både forretningsmann B og C er sterkt uenige i, og viser til egne tilfeller i bedriften, hvor slike belønninger har vært glemt innen en måned etter den var mottatt. Hensikten med incentiver blir borte når de brukes på denne måten. Et incentiv skal fremtvinge en atferd hos den ansatte, som han ikke ville hatt dersom incentivet ikke var til stedet. Når han ikke vet at det er en belønning som venter på han etter fullført oppgave, vil han heller ikke endre atferden deretter. Han vil derimot få en forventning om at dette også vil skje i fremtiden. Ved gjentatte belønninger kan man anta at han vil redusere egen innsats marginalt for å se om belønning fortsetter å komme, for å finne minimumsnivået av innsats som er nødvendig for å oppnå belønning. Noe som derimot har stor effekt på motivasjonen er tilbakemeldinger. Intervjuobjektene mener dette kan være personavhengig, men normalt sett

anser de det som en motivasjonsfaktor. Tilbakemeldinger er en del av det informerende aspektet ved insentiver, og derfor i følge Ryan & Deci (2000b) skal det virke motiverende. Ved bruk av tilbakemeldinger vil den ansatte føle seg sett, og viktig for bedriften. I mindre bedrifter vil det derimot kunne være problematisk å oppnå en ærlig tilbakemeldingskultur. Dette kommer av at man gjerne jobber tettere med alle, og det oppstår mer personlige relasjoner. Rollen mellom å være leder og å være venn kan komme i konflikt slik at man føler vanskeligheter for å gi ærlige tilbakemeldinger, spesielt når disse er negative.

Herzbergs tofaktor-modell tar for seg ulike motivasjons- og hygienefaktorer. En av motivasjonsfaktorene er muligheten for forfremmelse, altså at det er mulig å ha ambisjoner i bedriften. I produksjonsbedriften er det flere ansatte som har vært over 30 år i bedriften, noe som viser at det er muligheter for å utvikle seg der. Det legges til rette for at man kan satse på å bli værende resten av sin karriere, dersom det er noe man ønsker. Dette ser man spesielt ved at bedriften hovedsakelig rekrutterer internt i de tilfeller at det er behov for ansatte i ledende stillinger. I kunnskapsbedriften satses det i større grad på at man skal ha lov til å utvikle seg, ha ambisjoner, og å tilegne seg kunnskap i bedriften, for så å gå videre om så etter kort tid. Mitt inntrykk er at denne forskjellen kan komme av de ulike bedriftskulturene. I kunnskapsbedriften ser det ut til å være en mer ”profesjonell” holdning, i den grad at det skilles mellom jobb og privatliv. De ansatte drives i stor grad av bonuser og søken på kompetanse, samt å oppnå sine mål. Det er heller ingen form for samvittighet eller lojalitet knyttet mellom ansatt og bedrift. Dette i sterk motsetning til produksjonsbedriften hvor det virker som man prøver å oppnå status som ”et andre hjem”. Det viktigste man gjør for å motivere er å se sine medarbeidere, være der for dem og respektere hverandre. Man ønsker å være en stor familie, på både godt og vondt.

Andre faktorer som kommer klart frem som motiverende er å få ansvar. Dette fremstår som en tillitserklæring og bekreftelse på den ansattes innsats og kompetanse. Ansvar vil også gi en følelse av mestring og verdsettelse, som alle er motivasjonsfaktorer i seg selv. I tillegg ser man at spesielt kunnskapsbedriften opererer med svært gode lønnsbetingelser. Selv om dette er en hygienefaktor, ville et fravær av tilfredsstillende lønnsnivå være med på å skape misnøye og reduksjon i den ansattes motivasjon. I begge bedriftene, men spesielt i produksjonsbedriften ser man klart hvordan det gis muligheter for forfremmelse og en sikker karriere i bedriften. Dette er sterke motivasjonsfaktorer som man ser hos forretningsmann C har drevet hans karriere i bedriften, fra ordrekontor til sjef. Uavhengig av type bedrift er det



viktig med gode motivasjonsfaktorer, da disse skal være med på å skape en langsiktig endring i de ansattes holdning og atferd. Dette elementet finner man også igjen i insentivordninger og målekriteriene. Målekriterier skal reflektere den verdiskapningen den enkelte ansatte står for, hvorpå bonusen skal belønne de som faktisk skaper verdi. Det er derfor viktig med bonusordninger som utformes slik at bedriftens strategi og visjon står i fokus. Dette er noe man ønsker å oppnå langt frem i tid, derav må også motivasjonsfaktorene være med på å skape langsiktige holdningsendringer.

### **5.3 Forskningsspørsmål 2: Tanker rundt stay on-bonus**

Det er bred enighet i at stay on-bonus passer best i bedrifter hvor humankapital dominerer bedriftens ressurser. I tillegg ser intervjuobjektene viktigheten av å beholde de beste i bedriften, og kontinuiteten ved for eksempel oppkjøp. Stay on-bonus har sin opprinnelse nettopp i kunnskapsbedrifter, noe som gjør at bruken av stay on-bonus kan være delvis kulturelt betinget. Forretningsmann C mener at janteloven og misunnelse står sterkt i Norge, noe som gjør at det er få som tør stikke seg ut og skryte av seg selv. Stay on-bonus som gis til nøkkelpersoner kan nok dermed virke urettferdig og demotiverende på andre ansatte. Dette er selvfølgelig kulturavhengig, da man i kunnskapsbedriften anser intern konkurranse og bonuser som en del av hverdagen.

Stay on-bonus gis som regel til nøkkelpersoner som gjerne anses som ekstra viktig for bedriften. Forretningsmann B mener derimot at dette ikke bør være en forutsetning, og gir dermed stay on-bonus til personer han anser for å ha potensial til å bli nøkkelpersoner, altså personer hvor man ønsker å holde på deres ekspertise og kunnskap. Det er derimot ulike strategier for å finne disse nøkkelpersoner. Produksjonsbedriften vektlegger kompetansekartlegging, mens kunnskapsbedriften bruker målinger og evalueringer. Det faktum at kunnskapsbedriften også inkluderer de med et potensial, kan virke motiverende for ansatte. Grunnen til dette kan være at selv om de ikke prestasjonsmessig er på samme nivå som de beste, vil de føle en anerkjennelse av å bli sett på som en med potensiale. Ved å bruke stay on-bonus på samme måte som kunnskapsbedriften vil man med det også tvinge ut ”dårlige” ansatte da disse kan bli umotivert og slutter.

Som tidligere nevnt vil nok en tøffere konkurranse om arbeidskraft tvinge frem kreative tiltak for å tiltrekke seg de beste. Selv om kunnskapsbedriften er en av de som bruker varianter av

stay on-bonus, er den også en av de som forsøker å finne andre løsninger for bruk av stay on-bonus. Et ønske om å eliminere stay on-bonus gjennom å inkludere den i resultatbonusen. Det vil si forretningsmann B ønsker at målinger og målekriterier skal være såpass gode og dekkende at den ordinære bonusordningen vil føre til samme resultat som stay on-bonus, altså at ansatte ikke slutter.

En annen helt klar forskjell mellom kunnskapsbedriften og produksjonsbedriften er deres syn på lojalitet og stay on-bonus. Forretningsmann B har en sterk mening om at begrepet lojalitet eller samvittighet verken hører sammen med stay on-bonus eller bør være en faktor i den ansattes avgjørelse om å slutte. Den ansatte skal ikke føle seg bundet til bedriften på noen måte, det er et stadium i karrieren, så når motivasjonen svikter forlater man, uavhengig av situasjonen rundt. Produksjonsbedriften står i sterk kontrast og mener at, spesielt i trøblete tider, skal ansatte stå ved sin post og være lojale til bedriften. Å bruke stay on-bonus oppfattes som å kjøpe et menneske for et gitt tidsrom, uten at det settes krav til innsats.

Forretningsmann C poengterer at dette ikke har noe med lojalitetsbonus å gjøre, da han mener denne skal belønne tillit og nettopp lojalitet. Forretningsmann C har ulik oppfattelse av begrepene stay on-bonus og lojalitetsbonus, og hva de innebærer. Lojalitetsbonus handler for han i stor grad om et insentiv for å bli værende, på grunnlag av at man har bidratt i bedriften i lengre tid, og bygget opp en gjensidig tillit. Den ansatte har følelser og en slags lidenskap for bedriften. Tilfellet med stay on-bonus er helt motsatt. Denne er noe mekanisk og nærmest klinisk, hvor man kjøper en vare i form av videre ansettelse. Det er likevel klart at dersom motivasjon og interesse ikke er til stede lengre, så vil det beste for alle parter være å forlate, uavhengig av situasjon. I en situasjon hvor motivasjonen er på bunn vil ikke en stay on-bonus ha noen effekt heller. Slike insentiver kan ha en svært kort effekt, men vil i utgangspunktet ikke kunne øke motivasjonen igjen. Da må det andre tiltak til, som for eksempel endrede arbeidsoppgaver.

#### **5.4 Forskningsspørsmål 3: Brukes varianter av stay on-bonus?**

Definisjonen av en ren stay on-bonus er ganske smal, da den bare består av kontanter gitt for å fortsette arbeidsforholdet gjennom fusjon, oppkjøp eller dårlige tider. Likevel viser det seg at, selv om stay on-bonus kanskje ikke blir brukt i sin reneste form, så brukes elementer fra og variasjoner av stay on-bonus. For noen er aksjer et viktig virkemiddel for å binde ansatte til bedriften. Man håper på et følt eierskap som vil øke terskelen for å forlate, og i tillegg vil

motivere til økt innsats. Empirisk forskning viser derimot splittede resultater for om aksjer har noen effekt (Sengupta m.fl., 2007), til tross for dette kan det se ut til at produksjonsbedriften har hatt god erfaring med dette. Det er likevel verdt å merke seg at dette også kan være kulturelt betinget, ettersom produksjonsbedriften ønsker å fremme et meget sosialt miljø og fremstår som en liten familie. Dersom et svært godt arbeidsmiljø og bedriftskultur ligger til grunn kan man spekulere i om terskelen for å forlate, og ”svike familien”, blir høyere.

Et mye kjent fenomen for bedrifter er etterutdanning av ansatte. Dette er ikke noe man i første omgang tenker er en stay on-bonus, men de fleste elementene er derimot til stede. Den ansatte får ikke rene kontanter, men bedriften betaler for en utdanning som vil være til fordel både for bedriften og den ansatte. I tillegg vil elementet av tvungen bindingstid til bedriften også være til stede. Etterutdanning er derimot ikke noe som er typisk i trøblete tider. Man kan anta at slike tiltak gjøres av bedrifter i stabil vekst, og som ønsker utvikling av intern kompetanse. Det kan her dras paralleller til kunnskapsbedriften som har et stort fokus på nettopp kompetansebygging av de ansatte. En etterutdanning vil være med på å øke bedriftens humankapital og dermed dens konkurransefordeler. Økt kunnskap hos den ansatte vil også være med på å øke hans egen markedsverdi og attraktivitet på arbeidsmarkedet. Dette vil i neste omgang føre til at bedriften må betale en høyere stay on-bonus for å beholde den ansatte, enn dersom han ikke hadde tatt etterutdanning. Dette støttes også av Blakemore m.fl. (1987) som poengterer nettopp at bonusen reflekterer markedsverdien av den ansatte. Noe alle intervjuobjektene kommenterte var deres syn på at stay on-bonus er et svært kortsiktig tiltak, som kun bør benyttes i overgangsfaser. Dens effekt på å øke motivasjon hadde de heller ikke stor tro på, hvert fall ikke på lengre sikt. Det kan diskuteres om etterutdanning brukt som stay on-bonus vil kunne ha en mer langsiktig effekt. Dersom man tar hensyn til Herzbers tofaktor-modell anser den blant annet anerkjennelse, ansvar, prestasjon, arbeidet i seg selv og mulighet for forfremmelse som motivasjonsfaktorer. En etterutdanning vil kunne oppfattes som en anerkjennelse av den ansatte, det vil si at det tolkes dit hen at ledelsen ser personen, verdsetter arbeidet han gjør og har tro på at han har noe viktig å tilføye bedriften. Etterutdanning vil i tillegg øke muligheten for ansvar og dermed også forfremmelse. Forretningsmann C poengterte at bonusordninger som bare gir penger til de ansatte har relativt kortsiktig virkning, fordi pengene gir ingen opplevelse eller noe håndfast som viser til at man har gjort en god jobb. Det vil dermed være rimelig å anta at en etterutdanning vil ha en lengre effekt enn stay on-bonus, fordi den i større grad blir et visuelt bevis på den ansattes betydning for bedriften, i tillegg til at det ikke oppfattes kontrollerende.

Selv om ordinære bonusordninger ikke kan karakteriseres som stay on-bonus, kan de derimot brukes til å fremtvinge samme resultat, i en svært kortsiktig periode. Kunnskapsbedriften har for eksempel brukt strategisk plassering av bonusutbetalingen som et middel for å hindre oppsigelser i en periode på 3-4 måneder. Gjennom dette oppnår de til en viss grad samme effekt som ved stay on-bonus, i form av at den ansatte ikke avslutter sitt arbeidsforhold verken i løpet av våren eller sommeren. Selv om effekten av finansielle bonusordninger er omdiskutert, vil det være rimelig å anta at det er svært få som vil si opp sin stilling i løpet av våren slik at deres oppsigelsestid er ferdig rett før bonusutbetalingen. Følelsen av å ha arbeidet hardt for denne bonusen og dermed gå glipp av den på målstreken, vil nok fremtvinge en utsatt oppsigelse. Fordi kravet til bonusutbetalinger er at den ansatte ikke er under oppsigelsestid, vil han heller ikke kunne levere oppsigelse før etter utbetalingen i juli. Bedriften vil dermed tvinge frem en ordning hvor de ansatte ikke forlater bedriften i dette tidsrommet. Samtidig vil det spare bedriften for store summer fordi dette tiltaket ikke koster de noe ekstra, da bonusen er noe som skulle blitt utbetalt uansett. Om dette er en god løsning er usikkert. Dersom indre motivasjon og glede over arbeidet er totalt fraværende hos den ansatte, kan man anta at bonusens størrelse i større grad vil spille inn i avgjørelsen for når oppsigelsen leveres. Det er også rimelig å tro at dersom den ansatte er sensitiv i forhold til inntekt, så vil dette også påvirke hans avgjørelse.

Avslutningsvis ønsker jeg å gå tilbake til noen av de ulike selskapene jeg beskrev som er kjent for deres bruk av stay on-bonus. Først ut er REC, hvor ledelsen fikk utbetalt én årslønn i stay on-bonus. Dette er samme beløp som forretningsmann C mente ville være en nødvendig sum, men langt over det forretningsmann B anser som passende. Det var stor skepsis blant enkelte aksjonærer i REC da stay on-bonus ble utdelt, fordi den ikke var knyttet opp mot resultat eller prestasjon. Dette ser også ut til å være en skepsis blant intervjuobjektene, men de har likevel forståelse for at dette kan være et nødvendig tiltak i overgangsfaser. Hos SAS ble stay on-bonusen kalt for en performance bonus, og ble begrunnet med ledelsens ekstraordinære innsats. Dette er klare paralleller til kunnskapsbedriften hvor forretningsmann B har brukt det han kalte motivasjonsbonus. Dette var også i realiteten en stay on-bonus, bare linket opp mot innsatsen til den ansatte.

Både for Wintershall og Hurtigruten ble stay on-bonus benyttet for å sikre kontinuitet i driften og for å beholde de ansattes kunnskap og erfaring. Dette har klare likhetstrekk med

forretningsmann A som benyttet aksjer i oppkjøpssituasjoner. Selv om hans fremgangsmåte var noe utenfor stay on-bonusens definisjon, var hensikten den samme. Ved å sammenligne de store norske brukerne av stay on-bonus med mindre, lokale bedrifter, ser man klart fellestrekk. Selv om summene ikke er like store, eller metodene nøyaktig de samme, finnes det elementer av stay on-bonus også i nordnorske bedrifter.

## 6 Konklusjon

Om stay on-bonus er en kommende trend blant nord norske bedrifter, er vanskelig å gi et entydig svar på. Gjennom arbeidet med denne oppgaven har jeg fått inntrykk av at begrepet stay on-bonus er relativt lite brukt hos lokalt forankrede bedrifter. Likevel virker det som elementer ved stay on-bonus blir brukt, selv om de enkelte ikke kjenner til selve navnet.

Fra bedriftenes side vil nok kampen om arbeidskraft øke i Nord-Norge i årene fremover. Enten det er gjennom fraflytting eller gjennom økt satsing på blant annet oljenæringen, som dermed tiltrekker seg kompetanse og engasjerte ansatte. Dette vil fremtvinge kreativitet for å beholde nøkkelpersonene i bedriften, og dermed også en økt bruk av stay on-bonus. Så fremt en oppsigelse ikke begrunnes i manglede indre motivasjon, vil nok stay on-bonuser kunne ha effekt over et begrenset tidsrom. Ingen ansatte er uerstattelige slik at stay on-bonus kan være et hjelpemiddel i overgangsfaser mellom gamle og nye ansatte. Skepsisen til denne bonusen virker å være stor i bedrifter som ikke allerede er brukere, spesielt når stay on-bonus fremstår som bare en måte å kjøpe en ansatt på. Oppfattelsen av dette som en noe kynisk nødvendighet, brukt i bare enkelte tilfeller, tror jeg vil være med på å hindre at stay on-bonus blir en trend blant nordnorske bedrifter, i nærmeste fremtid. Det er likevel ikke umulig at fokuset på rettferdige lønnsordninger og trivsel på arbeidsplassen vil føre til økt bruk av alternative versjoner.

Bruken av ulike insentiver for å beholde ansatte som er i ferd med å forlate bedriften vil ofte ha bare en kortvarig effekt. Det er derfor viktig å spørre seg hva som er den bakenforliggende årsaken til at den ansatte faktisk ønsker å slutte. Dersom det er eksterne faktorer som for eksempel familiesituasjon, så er det klart det er lite bedriften kan gjøre. Er det derimot interne faktorer i bedriften som skyver den ansatte ut, står bedriften straks sterkere og kan håndtere disse. Tofaktor-modellen til Herzberg gir et godt grunnlag for forståelse av hvilke faktorer

som spiller inn i ansattes motivasjon. Å utfordre gjennom målsettinger, gi ansvar, øke kompetanse og gi rom for utvikling vil være sterke faktorer for å motivere, og dermed holde på de ansatte. Faktorer som godt arbeidsmiljø, gode lønnsbetingelser og god ledelse vil ikke nødvendigvis motivere, men disse er likevel viktige nok til at et fravær av disse vil kunne øke sjansen for at ansatte forlater bedriften.

## 6.1 Refleksjon og implikasjon

Når jeg nå ser tilbake på hele prosessen, fra temavalg til slutføring av oppgaven, har jeg gjort meg opp noen tanker. Temaet ville nok vært det samme, da jeg synes bonusordninger og motivasjon er svært interessante emner. Å lese seg opp på motivasjonsteori har vært spesielt interessant i de dager hvor motivasjonen har vært på bunn. Å jobbe med stay on-bonus har nok vist seg å være litt vanskeligere enn jeg trodde, da det ikke er like utbredt og dokumentert som generelle bonusordninger. Faren med å velge stay on-bonus var nok at emnet kunne bli noe snevert, men jeg synes derimot jeg har greid å strekke emnet til å favne noe bredere, enn bare en ren stay on-bonus, uten at dette vanner ut oppgaven.

Ut fra temavalget mener jeg det var riktig å bruke en kvalitativ metode. Stay on-bonus var ukjent for meg frem til jeg startet letingen av tema for oppgaven. Dette medførte at jeg ved hjelp av kvalitativ metode kunne oppnå en dypere forståelse for emnet, enn jeg ville gjort ved bruk av kvantitativ metode. Dette ville derimot vært et fint supplerende tiltak, dersom tiden hadde strukket til, for å undersøke i hvor stort omfang stay on-bonus eller elementer av den faktisk brukes.

Denne oppgaven har vært med på å vise at blant annet insentiver og bonusordninger har en tendens til å tilpasses og endres, slik at det passer inn. Uansett om det tilpasses en hel nasjon eller bare mindre industrier og bedriftskulturer, så vil menneskebaserte fenomener endres. Det kan være store endringer i form av å bruke helt andre metoder og systemer, eller det kan plukkes ut små elementer som endres og bearbeides, for å gi samme resultat.

## 6.2 Videre forskning

Som følge av at denne oppgaven er basert på dybdeintervju, ville det være interessant om videre forskning gjennomførte en kvantitativ studie for å undersøke hvorvidt resultatene herfra kan generaliseres over et større utvalg eller populasjon. Et annet alternativ er å se på

hvorvidt de som faktisk har mottatt stay on-bonus, i sin opprinnelige definisjon, føler seg motivert i jobben. En annen mulig vinkling vil også være hvorvidt stay on-bonus evner å motivere til økt innsats i etterkant av utbetaling, eller om prestasjonsnivået synker. Som følge av at denne oppgaven er basert på et tverrsnitt, vil det også være interessant å se om bruken og oppfatningene som ble funnet i oppgaven har endret seg over tid.

## 7 Referanser

### 7.1 Artikler

- Ariely, D., Bracha, A. & Meler, S. (2009), "Doing Good or Doing Well? Image Motivation and Monetary Incentives in Behaving Prosocially", *The American Economic Review*, Vol. 99 No. 1, s. 544-555.
- Baker, G. P. (1992), "Incentive Contracts and Performance Measurement", *The Journal of Political Economy*, Vol. 100 No. 3, s. 598-614.
- Baker, G. P, Jensen, M. C. & Murphy, K. J. (1988), "Compensation and Incentives: Practice vs. Theory", *The Journal of Finance*, Vol. 43 No. 3, s. 593-616.
- Baker, G., Gibbons, R. & Murphy, K. J. (1994), "Subjective Performance Measures in Optimal Incentive Contracts", *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 109 No.4, s. 1125-1156.
- Bargh, J. A. & Ferguson, M. J. (2000), "Beyond behaviorism: on the automaticity of higher mental processes", *Psychological Bulletin*, Vol. 126 No. 6, s. 925-945.
- Bénabou, R. & Tirole, J. (2003), "Intrinsic and Extrinsic Motivation", *Review of Economic Studies*, 70, s. 489-520.
- Blakemore, A. E., Low, S. A. & Ormiston, M. B. (1987), "Employment Bonuses and Labor Turnover", *Journal of Labor Economics*, Vol. 5 No. 4, Part 2, s. 124-135.
- Bragelien, I. (2003), "Bruk av lønn som styringsinstrument: Hvorfor så mange mislykkes", *Magma*, 6(2), s. 47-57.
- Bragelien, I. (2005), "10 bonustabber – Hvordan lære av teori og praksis?", *Praktisk økonomi & finans*, Nr. 2, s. 25-35.
- Bragelien, I. (2009), "Lønn som belønning – i nedgangstider og etterpåk", *NHH Bulletin*, No 3, s. 8-11.
- Bragelien I. (2011), "Belønninger som styringsverktøy – når bør toppledelsen holde fingrene av fatet?", *Magma*, Vol. 5, s. 31-43.
- Buchholtz, A. K., Ribbens, B. A. & Houle, I. T. (2003), "The Role of human Capital in Postacquisition Ceo Departure", *The Academy of Management Journal*, Vol. 46 No. 4, s. 506-514.
- Cappelli, P. (2000), "Managing Without Commitment", *Organizational Dynamics*, Vol. 28 No. 4, s. 11-24.
- Carver, C. S., Sutton, S. K. & Scheier, M. F. (2000), "Action, Emotion, and Personality: Emerging Conceptual Integration", *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 26 No 6,



s. 741-751, (Gjengitt i Latham, G. P. & Pinder, C.C. (2005), "Work Motivation Theory and Research at the dawn of the twenty-first century", *Annu. Rev. Psychol.*, 56, s.485-516).

Fehr, E., & Falk, A. (2002), "Psychological foundations of incentives", *European Economic Review*, No 46, s. 687-724.

Frese, M. & Zapf, D. (1994), "Action as the Core of Work Psychology: A German Approach", *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 4, s. 271-340.

Frey, B. S. & Jegen, R. (2001), "Motivation Crowding Theory", *Journal of Economic Surveys*, Vol. 15 No. 5, s. 589-611.

Golafshani, N. (2003), "Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research", *The Qualitative Report*, Vol. 8 No. 4, s. 597-607.

Holland, P., Sheehan, C. & De Cieri, H. (2007), "Attracting and Retaining Talent: Exploring Human Resources Development Trends in Australia", *Human Resource Development International*, Vol. 10 No. 3, s. 247-262.

Holthausen, R., Larcker, D. & Sloan, R. (1995), "Annual bonus schemes and the manipulation of earnings", *Journal of Accounting and Economics* 19 (1), s. 29-74, (gjengitt i Murphy, K. J. (2001), "Performance standards in incentive contracts", *Journal of Accounting and Economics* 30, s. 245-278).

Horwitz, F. M., Heng, C. T. & Quazi, H. A. (2003), "Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers", *Human Resource Management Journal*, Vol. 13 No. 4, s. 23-44.

Hutson, D. (2000), "New Incentives are on the Rise", *Compensation & Benefits Review* 32:40, s. 40-46.

Joseph, K. & Kalwani, M. U. (1998), "The Role of Bonus Pay in Salesforce Compensation Plans", *Industrial Marketing Management* 27, s. 147-159.

Kerr, S. (2004), "Editor's Introduction: Establishing Organizational Goals and Rewards", *The Academy of Management Executive*, Vol. 18 No. 4, 122-123.

Kohers, N. & Ang, J. (2000), "Earnouts in Mergers: Agreeing to Disagree and Agreeing to Stay", *The Journal of Business*, Vol. 73 No. 3, 445-476.

Kreps, D. M., (1997), "Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives", *The American Economic Review*, Vol. 87 No. 2, s. 359-364.

Kruse, D. L., (1992), "Profit Sharing and Productivity: Microeconomic Evidence from the United States", *The Economic Journal*, Vol. 102 No. 410, s. 24-36.

Kummer, C. (2008), "Motivation and retention of key people in mergers and acquisitions", *Strategic HR Review*, Vol. 7 No. 6, s. 5-10.

- Latham, G. P. & Pinder, C.C. (2005), "Work Motivation Theory and Research at the dawn of the twenty-first century", *Annu. Rev. Psychol.*, 56, s.485-516.
- Liden, R. C. & Mitchell, T. R. (1983), "The Effects of Group Interdependence on supervisor Performance Evaluations", *Personnel Psychology*, 36, s. 289- 299.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2004), "What Should We Do about Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-First Century", *The Academy of Management Review*, Vol. 29 No.3, s. 388-403.
- Lockwood, D. & Ansari, A. (1999), "Recruiting and retaining scarce information technology talent: a focus group study", *Industrial Management & Data Systems* 99/6, s. 251-256.
- Lunde, H. & Grini, K. H. (2007), "Bonus – hvor mye og til hvem?", *Statistisk sentralbyrå, Rapporter 2007/18*.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C. & Lee, T. W. (2001), "How to keep your best employees: Developing an effective retention policy", *Academy of Management Executive*, Vol. 15 No 4, s. 96-109.
- Murphy, K. J. (2001), "Performance standards in incentive contracts", *Journal of Accounting and Economics* 30, s. 245-278.
- Nisar, T. M. (2003), "Is it All in the Timing? The Practice of Bonus Payments in the United Kingdom", *Compensation & Benefits Review* 35:31, s. 31-39.
- Poster, C. Z. (2002), "Retaining Key People in Troubled Companies", *Compensation & Benefits Review* 34:7, s. 7-11.
- Quah, P. & Young, S. (2005), "Post-acquisition Management: A Phases Approach for Cross-border M&As", *European Management Journal*, Vol. 23 No. 1, s. 65-75.
- Ramlall, S. (2003), "Managing Employee Retention as a Strategy for Increasing Organizational Competitiveness", *Applied H. R. M. Reseach*, Vol. 8 No. 2, s. 63-72.
- Ranft, A. L. & Lord, M. D. (2000), "Acquiring new knowledge: The role of retaining human capital in acquisitions of high-tech firms", *The Journal of High Technology Management Research*, Vol. 11 No. 2, s. 295-319.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L., (2000a), "Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions", *Contemporary Educational Psychology*, 25, s. 54-67.
- Samuel, M. O. & Chipunza, C. (2009), "Employee retention and turnover: Using motivational variables as a panacea", *African Journal of Business Management*, Vol. 3 (8), s. 410-415.
- Schuler, R. & Jackson, S. (2001), "HR Issues and Activities in Mergers and Acquisitions", *European Management Journal*, Vol. 19 No.3, s. 239-253.

- Seijts, G. H. & Latham, G. P., (2000), "The Effects of Goal Setting and Group Size on Performance in a Social Dilemma", *Canadian Journal of Behavioural Science*, 32:2, s. 104-116.
- Sengupta, S., Whitfield, K. & McNabb, B. (2007), "Employee share ownership and performance: golden path or golden handcuffs?", *Int. J. of Human Resource Management*, 18:8, s. 1507-1538.
- Stenbacka, C. (2001), "Qualitative research requires quality concepts of its own", *Management Decision*, 39/7, s. 551-555.
- Tietjen, M. A. & Myers, R. M. (1998), "Motivation and job satisfaction", *Management Decision*, 36/4, s. 226-231.
- Vroom, V. H. (1964), "Work and Motivation", John Wiley & Sons. (Gjengitt i Wabba, M. A. & House, R. J. (1974), "Expectancy Theory in Work and Motivation: Some Logical and Methodical Issues", *Human relations*, Vol. 27 No 2, s. 121-147).
- Wabba, M. A. & House, R. J. (1974), "Expectancy Theory in Work and Motivation: Some Logical and Methodical Issues", *Human relations*, Vol. 27 No 2, s. 121-147.
- Wiley, C. (1997), "What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys", *International Journal of Manpower*, Vol. 18 No. 3, s. 263-280.
- Wilson, N. & Peel, M. J., (1991), "The Impact on Absenteeism and Quits of Profit-Sharing and Other Forms of Employee Participation", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 44 No. 3, s. 454-468.
- Winter, G. (2000), "A Comparative Discussion of the Notion of 'Validity' in Qualitative and Quantitative Research", *The Qualitative Report*, Vol. 4 No 3 & 4.

## 7.2 Bøker

- Barnard, C. I. (1938/1968), "The Economy of Incentives", i Laffont, JJ. (red.) *The Principal Agent model: The Economic Theory of Incentives*, nr 162, USA, Edward Elgar Publishing, s. 11-32.
- Baron, J. & Kreps, D. (1999), *Strategic Human Resources*, John Wiley, New York. (Gjengitt i
- Bénabou, R. & Tirole, J. (2003), "Intrinsic and Extrinsic Motivation", *Review of Economic Studies*, 70, s. 489-520).
- Campbell, D. E. (2006), *Incentives – Motivation and the Economics of Information*, Cambridge University Press, USA.

Churchill, G. A., Ford, N. M. & Walker, O. C., (1993), *Sales Force Management* Irwin, Homewood, IL. (Gjengitt i Joseph, K. & Kalwani, M. U. (1998), "The Role of Bonus Pay in Salesforce Compensation Plans", *Industrial Marketing Management* 27, s. 147-159).

Frey, B. S. (1997), *Not just for the Money – An Economic Theory of Personal Motivation*, Edward Elgar Publishing Limited, UK.

Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. & Cardy, R. L. (2001), *Managing Human Resources*, Prentice Hall, New Jersey

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. (1993), *The Motivation to Work*, Transaction Publishers, New Jersey.

Lazear, E. P. & Gibbs, M. (2009), *Personnel Economics in Practice*, John Wiley & Sons, USA.

Merchant, K. A. & Van der Stede, W. A. (2007), *Management Control Systems – Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, Pearson Education Limited, UK.

Milgrom, P. & Roberts, J. (1992), *Economics, Organization & Management*, Prentice Hall, New Jersey (gjengitt i Murphy, K. J. (2001), "Performance standards in incentive contracts", *Journal of Accounting and Economics* 30, s. 245-278).

Ryan, R. M. & Deci, E. L (2000b), "When Rewards Compete with Nature: The Undermining of Intrinsic Motivation and Self-Regulation", i Sansone, C. & Harackiewicz (red.) *Intrinsic and Extrinsic Motivation – The Search for Optimal Motivation and Performance*, USA, Academic Press, s. 13-54.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A.(2012), *Research Methods for Business Students*, Pearson, UK.

### 7.3 Websider

[1] Aftenposten (2013). *Bonusfest for Friele-ansatte*.

URL: <http://www.aftenposten.no/jobb/Bonusfest-for-Friele-ansatte-7169877.html>

Publisert:10.04.2013. Hentet: 08.11.2013

[2] Avisa Nordland (2012). *Alle ansatte får 33.000 i bonus*.

URL: <http://www.an.no/jobb/article6338380.ece> Publisert: 12.11.2012. Hentet:

08.11.2013

[3] Dagens Næringsliv (2013). *Bonusfest i ABG*.

URL: <http://www.dn.no/forsiden/borsMarked/article2560475.ece> Publisert:

12.02.2013. Hentet: 08.11.2013

[4] Nettavisen (2009). *!20 milliarder i bonus*.

- URL: <http://www.nettavisen.no/okonomi/article2520760.ece> Publisert: 29.01.2009.  
Hentet: 08.11.2013
- [5] The Wall Street Journal. *Dell Approves \$91.1 Million in Retention Bonuses.*  
URL:  
<http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424127887324235304578441183748381350> Publisert: 23.04.2013. Hentet: 15.11.2013
- [6] Dagens Næringsliv. *Disse fem SAS-sjefene fikk skattefri bonus for å bli.*  
URL: <http://www.dn.no/forsiden/naringsliv/article2547862.ece> Publisert: 23.01.2013.  
Hentet: 15.11.2013
- [7] Aftenposten. *Når vanlig bonus ikke er nok.*  
URL: <http://www.aftenposten.no/meninger/kommentarer/Nar-vanlig-bonus-ikke-er-nok-7264261.html> Publisert: 26.07.2013. Hentet: 15.11.2013.
- [8] Workforce.com *Despite a Weak Economy, Stay Bonuses are more popular than ever.*  
URL: <http://www.workforce.com/articles/despite-a-weak-economy-stay-bonuses-are-more-popular-than-ever> Publisert: 03.10.2003 Hentet: 19.03.2014
- [9] Aftenposten. *Ny bonusfest for Rema-ansatte.*  
URL: <http://www.aftenposten.no/okonomi/Ny-bonusfest-for-Rema-ansatte-6801109.html> Publisert: 09.04.2012. Hentet: 08.11.2013
- [10] Entrepreneur.com *When Are Pay-to-Stay Bonuses a Good Idea?*  
URL: <http://www.entrepreneur.com/article/227540> Publisert:23.07.2013  
Hentet:24.03.2014.
- [11] WorldatWork – The Total Rewards Association. *Retention Bonus Survey.*  
URL: <http://www.worldatwork.org/research/html/retention-survey-q1-6b.html>  
Publisert: 03.2000. Hentet: 04.02.14.
- [12] Offshore.no *300.000 i bonus for å slutte i Statoil.*  
URL:  
[http://offshore.host.offshoremédiagroup.com/jobbsak/36568\\_300000\\_i\\_bonus\\_for\\_aa\\_slutte\\_i\\_statoil](http://offshore.host.offshoremédiagroup.com/jobbsak/36568_300000_i_bonus_for_aa_slutte_i_statoil) Publisert: 23.11.2012. Hentet: 05.02.2014.
- [13] Wintershall.no *Vokser med Brage*  
URL: <http://www.wintershall.no/no/nyheter-og-media/nyheter-om-wintershall/detalj/2013/3/18/vokser-med-brage.html> Publisert: 18.03.2013. Hentet: 05.02.2014.
- [14] Working Knowledge. *Are Retention Bonuses worth the Investment?*  
URL: <http://hbswk.hbs.edu/item/6246.html> Publisert: 03.09.2009 Hentet: 25.03.2014.

- [15] tv2.no *VIF-stjerne får lojalitetsbonus.*  
URL: <http://www.tv2.no/sport/fotball/tippeligaen/vifstjerne-faar-lojalitetsbonus-3100015.html#.UybaxUBuKGQ> Publisert: 12.01.2010 Hentet: 18.03.2014.
- [16] Nettavisen.no *–Lojalitetsbonus en god idé.*  
URL: <http://www.nettavisen.no/sport/1601616.html> Publisert: 13.02.2008 Hentet: 18.03.2014.
- [17] Frende.no  
URL: <https://www.frende.no/Forsikring/Bonus-og-rabatter/> Hentet: 18.03.2014.
- [18] Juridisk ABC *Sluttpakke ved nedbemanning og oppsigelse.*  
URL: <http://www.juridiskabc.no/arbeidsrett/sluttpakke/> Publisert: 01.09.2013 Hentet: 18.03.2014.
- [19] Hegnar.no *REC-direktører får ekstra bonus for å bli.*  
URL: <http://www.hegnar.no/bors/article705108.ece> Publisert: 15.09.2012. Hentet: 05.02.2014.
- [20] e24.no. *Cermaq-ledelsen får halv årslønn i Ewos-bonus.*  
URL: <http://e24.no/boers-og-finans/cermaq-ledelsen-faar-halv-aarsloenn-i-ewos-bonus/21106759> Publisert: 24.07.2013. Hentet: 15.11.2013
- [21] Postkom.no  
URL: <http://www.postkom.no/wp-content/uploads/2011/10/Posten-PNN-tiltak.pdf>  
Publisert: 20.12.2007. Hentet: 17.03.2014.
- [22] e24.no *Fjell tjente over 26 millioner på drøyt fire år.*  
URL: <http://e24.no/boers-og-finans/fjell-tjente-over-26-millioner-paa-droeyt-fire-aar/20199106> Publisert: 30.04.2012. Hentet: 17.03.2014.
- [23] Kapital.no *Kapital 500 største.*  
URL: <http://www.kapital500.no/> Publisert: 05.08.2013. Hentet: 17.03.2014.
- [24] Recgroup.com *Company history.*  
URL: <http://www.recgroup.com/en/aboutREC/history/> Hentet: 18.03.2014
- [25] Sasgroup.net *Milestones.*  
URL: <http://www.sasgroup.net/SASGroup/default.asp> Hentet: 19.03.2014.
- [26] Sas.no *SAS fortsetter å levere punktlighet i verdensklasse!*  
URL: <http://www.sas.no/om-sas-norge/punktligheit/> Hentet: 19.03.2014.
- [27] Ukeavisenledelse.no *SAS-ansatte sliter med helse og økonomi.*  
URL: <http://www.ukeavisenledelse.no/2013/sas-ansatte-sliter-med-helse-og-okonomi>  
Publisert: 19.11.2013 Hentet: 19.03.2014.

- [28] Cermaq.com *Historikk*.  
URL:  
<http://www.cermaq.com/portal/wps/wcm/connect/cermaqno/home/about+us/History>  
Hentet: 19.03.2014.
- [29] Wintershall.com *Company Milestones*.  
URL: <http://www.wintershall.com/en/company/history.html> Hentet: 19.03.2014.
- [30] Hurtigruten.no *120 år med kystreiser*.  
URL: [http://www.hurtigruten.no/Utils/Om-Hurtigruten/Historie/120-ar-med-kystreiser-/](http://www.hurtigruten.no/Utils/Om-Hurtigruten/Historie/120-ar-med-kystreiser/) Hentet: 19.04.2014.
- [31] E24.no *Fjell tjente over 26 millioner på drøyt fire år*.  
URL: <http://e24.no/boers-og-finans/fjell-tjente-over-26-millioner-paa-droeyt-fire-aar/20199106> Publisert: 30.04.2012 Hentet: 19.03.2014.
- [32] Helsebiblioteket.no *Eksempler på forbedringsarbeid med Lean-metoden på UNN*.  
URL: <https://www.helsebiblioteket.no/kvalitetsforbedring/ledelse/lean/eksempler-pa-forbedringsarbeid-med-lean-metoden-pa-unn> Hentet: 26.03.2014.
- [33] Nordlys. *Her får de ansatte betalt for å holde seg frisk*.  
URL: <http://www.nordlys.no/nyheter/article6552868.ece> Publisert: 15.03.2013.  
Hentet: 08.11.2013
- [34] Harstad Tidende. *Bonus til friske ansatte*.  
URL: <http://www.ht.no/incoming/article116163.ece?index=40> Publisert: 07.09.2012.  
Hentet: 08.11.2013
- [35] Ivey Business Journal. *The Four Intrinsic Rewards that drive employee engagement*.  
URL: <http://iveybusinessjournal.com/topics/the-workplace/the-four-intrinsic-rewards-that-drive-employee-engagement> Publisert: November 2009 Hentet: 28.04.2014.
- [36] De nasjonale forskningsetiske komiteene. *Forskningsetisk sjekklister*.  
URL: <https://www.etikkom.no/Forskningsetikk/Etiske-retningslinjer/Forskningsetisk-sjekklister/> Publisert: 06.04.2009 Hentet: 08.05.2014.
- Forskningsetikkloven. Lov om behandling av etikk og redelighet i forskning av 01.07.2007.  
URL: <http://lovdata.no/dokument/NL/lov/2006-06-30-56>
- Personopplysningsloven. Lov om behandling av personopplysninger av 01.01.2001.  
URL: <http://lovdata.no/dokument/NL/lov/2000-04-14-31>

## 8 Vedlegg

### Vedlegg 1: Intervjuguide - Leder

#### Intervjuguide – Leder

Denne intervjuguiden ble benyttet som retningslinje under mine intervju med ledere i de ulike bedriftene. Det tas forbehold om avvik og oppfølgingsspørsmål i de faktiske intervjuene.

#### Introduksjon og informasjon

1. Presentasjon av intervjuer, samt forklare kort temaet for intervjuet, bakgrunn, formål og problemstilling for oppgaven.
2. Informere intervjuobjektet om rett til anonymitet, intervjuers taushetsplikt og andre formaliteter.
3. Informere om opptak av intervjuet, og sørge for samtykke til dette.
4. Spør intervjuobjektet om noe er uklart, eller om han har noen spørsmål.
5. Start opptak.
6. Presentasjon av intervjuobjektet, inkludert rolle i bedriften og erfaring i bransjen.

-----

#### A: Bonusordninger

A1. Hvilken erfaring har du med å gi insentiver og bonusordninger?

- aa. Mottar de ansatte i bedriften din bonus?
- ab. I hvilken form mottar de det i? *Type bonus, og gruppe-/individbasert*
- ac. Hvilke krav til måloppnåelse er satt for å motta bonusen?
- ad. Hvordan måles dette?
- ae. Hvilke andre krav ble vurdert for å utløse bonusen?
- af. Har du gjort deg noen spesielle erfaringer i forbindelse med bruk av bonusordninger?
- ag. Ville du benyttet samme ordning og målekriterier på nytt?

A2. Har du vurdert å sette krav for bonusutløsning som ikke retter seg mot hvordan de ansatte presterer?

- ah. Hvorfor/hvorfor ikke?
- ai. I hvilken grad tror du for eksempel et krav om lengde på ansettelsesperioden ville fungert?



## **B: Stay on-bonus**

B1. Hvilke virkemidler bruker du for å beholde nøkkelpersoner i situasjoner med fusjon, oppkjøp eller restruktureringer?

B2. Har du hørt om stay on-bonus?

ba. Har du hørt om begrepene retention bonus eller lojalitetsbonus?

*Forklar eventuelt hva stay on-bonus er.*

B3. Hva er dine tanker om stay on-bonus?

bb. Ser du noen positive sider ved stay on-bonus, evt. hvilke?

bc. Ser du noen negative sider ved stay on-bonus, evt. hvilke?

B4. Ville du selv benyttet stay on-bonus?

bd. Hvorfor/hvorfor ikke?

be. I hvilke tilfeller ville du benyttet stay on-bonus?

bf. Hvordan ville du lagt opp en stay on-bonus/gjennomført det?

B5. Hva mener du om å betale ansatte for å bli værende i sin stilling?

bg. Hvilke tanker har du om at det ikke settes krav til deres prestasjoner under denne perioden?

B6. Hvem mener du bør motta stay on-bonus?

bh. Hvorfor nettopp disse?

bi. Hvor stor bør en stay on-bonus være?

B7. Hvilke typer bedrifter tror du stay on-bonus ville passet best hos? *Størrelse, bransje, nasjonalitet, bedriftsform?*

bj. Hvorfor akkurat denne typen bedrifter?

B8. Hvilken utspredning tror du stay on-bonus har blant norske bedrifter?

bk. I hvilken grad tror du stay on-bonus er brukt i nordnorske bedrifter?

bl. Hvorfor tror du stay on-bonus er brukt i dette omfanget?

bm. Hvordan tror du bruken av stay on-bonus vil bli i fremtiden? *Forbigående eller kommet for å bli?*

bn. Hvorfor tror du dette?

B9. Anser du stay on-bonus som langsiktig eller kortsiktig tenkning, og hvorfor?

## **C: Motivasjon**

C1. Hva tror du motiverer de ansatte?

C2. Hvilke tiltak har bedriften din iverksatt tiltak for å øke motivasjonen til de ansatte?

ca. I hvilken grad fungerer disse tiltakene?

C3. Hvordan tror du stay on-bonus påvirker motivasjonen til den som mottar bonusen i forhold til den som ikke mottar stay on-bonus?

C4. Hvordan tror du en stay on-bonus vil påvirke samholdet og arbeidsmiljøet i bedriften?

### **Oppsummering og avslutning**

1. Oppsummering av funn for å sikre riktig forståelse.
2. Noe intervjuobjektet ønsker å legge til?
3. Takke for samtalen.

## Vedlegg 2: Intervjuguide – Ansatt

### Intervjuguide – Ansatt

Denne intervjuguiden ble benyttet som retningslinje under mitt intervju med den ansatte i produksjonsbedriften. Det tas forbehold om avvik og oppfølgingsspørsmål i de faktiske intervjuene.

### Introduksjon og informasjon

1. Presentasjon av intervjuer, samt forklare kort temaet for intervjuet, bakgrunn, formål og problemstilling for oppgaven.
2. Informere intervjuobjektet om rett til anonymitet, intervjuers taushetsplikt og andre formaliteter.
3. Informere om opptak av intervjuet, og sørge for samtykke til dette.
4. Spør intervjuobjektet om noe er uklart, eller om han har noen spørsmål.
5. Start opptak.
6. Presentasjon av intervjuobjektet, inkludert rolle i bedriften og erfaring i bransjen.

-----

### A: Bonusordninger

- A1. Hva definerer du som et insentiv eller en bonus?
- A2. Hvilken erfaring har du personlig med insentiver og bonusordninger?
- aa. Har du selv mottatt noen form for bonus?
  - ab. I hvilken form mottok du det i?
  - ac. Hvilke krav ble satt til mottakelsen av bonusen?
  - ad. Hvordan ble dette målt?
  - ae. I hvilken grad følte du at du ble motivert av bonusen?

### B: Stay on-bonus

- B1. Har du hørt om stay on-bonus?
- ba. Har du hørt om begrepene retention bonus eller lojalitetsbonus?
- Forklar eventuelt hva stay on-bonus er.*
- B2. Hva er dine tanker om stay on-bonus?
- bb. Ser du noen positive sider ved stay on-bonus, evt. hvilke?
  - bc. Ser du noen negative sider ved stay on-bonus, evt. hvilke?

- B3. Hva mener du om å betale ansatte for å bli værende i sin stilling for en viss periode?  
bd. Hvilke tanker har du om at det ikke settes krav til deres prestasjoner under denne perioden?
- B4. Hvem mener du bør motta stay on-bonus?  
be. Hvorfor nettopp disse?  
bf. Hvor stor bør en stay on-bonus være?

### **C: Motivasjon**

- C1. Hva motiverer deg i jobben din?  
ca. Hva preger din arbeidsdag? *Allsidige eller ensformige oppgaver? Kreativ tenkning?*  
cb. I hvilken grad føler du frihet i forhold til dine arbeidsoppgaver? *Utførelse, tid etc.*  
cc. Hva gjør det tilfreds med jobben din?
- C2. I hvilken grad blir, eller hadde du blitt motivert av bonusordninger eller andre insentiver?  
cd. I hvilken grad føler du at du ville gitt en ekstra innsats dersom en mulig belønning ventet?  
ce. Hvor stor måtte bonusen/insentivet være for at du ville blitt motivert av den?  
cf. Hvor stor måtte bonusen/insentivet være for at du ville utført oppgaver du ikke ville utført uten den ekstra bonusen?
- C3. Hvilke tiltak er iverksatt av din arbeidsgiver for å øke motivasjonen hos de ansatte?  
cg. Hvordan føler du disse fungerer?  
ch. I hvilken grad mottar du og/eller dine ansatte verbale tilbakemeldinger?
- C4. Hvordan tror du en stay on-bonus vil påvirke samholdet og arbeidsmiljøet i bedriften?
- C5. I hvilken grad ville du blitt motivert av en stay on-bonus?  
ci. Hvordan tror du arbeidsinnsatsen din ville vært etter å ha mottatt en stay on-bonus?  
cj. Hvorfor tror du det?

### **Oppsummering og avslutning**

1. Oppsummering av funn for å sikre riktig forståelse.
2. Noe intervjuobjektet ønsker å legge til?
3. Takke for samtalen.

## Vedlegg 3: Stay on-bonus i utlandet

### EX-99.4 5 dex994.htm FORM OF RETENTION BONUS AGREEMENT

Exhibit 99.4

March 21, 2007

[Name and address]

Re: Retention Bonus Agreement

Dear [ ]:

We are pleased to offer you (“you” or “Employee”) the following retention bonus agreement (the “Agreement”). The purpose of this Agreement is to reward you for your continued service to Dominion Homes, Inc. (the “Company”).

The terms of this Agreement are as follows:

**1. Period of this Agreement.** This Agreement will commence effective as of January 1, 2007, and will end on December 31, 2007 (“Agreement Period”), provided, however, that Section 6 (Confidentiality) of this Agreement shall survive the expiration or termination of this Agreement. This Agreement is not renewable unless expressly agreed in writing between you and the Company, and it does not guarantee your employment for any specific period of time. The Company reserves the right to terminate you at any time and for any or no reason, subject to the provisions of your Employment Agreement with the Company dated \_\_\_\_\_, as amended (the “Employment Agreement”).

**2. Retention Bonus Payments.** Subject to the terms and conditions of Section 4 of this Agreement, the Company will provide you with a retention bonus (“Retention Bonus”) in the gross amount of \$\_\_\_\_\_, which represents 25% of your annual base salary as of the effective date of this Agreement. The Retention Bonus shall be payable as follows: \$\_\_\_\_\_ (representing 10% of the Retention Bonus) to be paid on or about each of March 31, 2007, June 30, 2007 and September 30, 2007, with \$\_\_\_\_\_ (representing 70% of the Retention Bonus) to be paid on December 31, 2007. ***You must remain actively employed and in compliance with the Company’s policies and directives concerning job performance and conduct as of each payout date in order to earn and receive your Retention Bonus payment.*** The Retention Bonus payments made under this Agreement are subject to regular tax withholdings and other authorized deductions.

### **3. Termination of Employment.**

(a) *Termination by the Company without Cause.* In the event that the Company terminates your employment without Cause (as defined herein) during the Agreement Period, you shall be entitled to receive a pro rata Retention Bonus payment based on service completed during the Agreement Period, less any Retention Bonus payments previously paid. This amount shall be payable within fourteen (14) days after the termination date, subject to any deferral required by Section 409A of the Internal Revenue Code, and shall be in addition to any amounts you may be entitled to receive under your Employment Agreement. For example, if your

---

employment is terminated by the Company without Cause on July 31, 2007, you shall be entitled to receive a pro rata Retention Bonus payment equal to 7/12 of your total Retention Bonus amount, less withholdings and the amount of Retention Bonus payments made on March 31, 2007 and June 30, 2007.

(b) *Resignation by Employee or Termination by the Company for Cause.* In the event that you resign or the Company terminates your employment for Cause during the Agreement Period, you will not be entitled to receive any unearned and unpaid portion of your Retention Bonus payment. For example, if you resign or the Company terminates you for Cause on June 29, 2007, assuming you have received your March 31, 2007 Retention Bonus payment, you shall not be entitled to receive any further Retention Bonus payments under this Agreement.

For purposes of this Agreement, the Company shall be deemed to have terminated the Employee’s employment for “Cause,” as determined by the Company, upon the following:

- (i) Any unauthorized material disclosure by Employee of the Company’s business practices or accounts to a competitor.
- (ii) Wrongful misappropriation by Employee of funds, property, or rights of the Company.

- (iii) Wrongful destruction of business records or other property by Employee.
- (iv) Conviction of Employee of a felony involving knowing, willful or reckless misconduct or, as the result of a plea bargain, conviction of Employee of a misdemeanor; provided, Employee was originally charged (prior to the plea bargain) with a felony involving knowing, willful or reckless misconduct.
- (v) Gross misconduct by Employee which results in serious damage to the Company.
- (vi) Employee's material breach of, or inability to perform his obligations under, this Agreement other than by reason of Disability.
- (vii) Violation of the Company's Code of Business Conduct and Ethics.

The foregoing is by way of example and is not intended to be an exhaustive list of events which may be deemed by the Company, in its discretion, to give rise to a termination for "Cause."

#### 4. Change in Control.

If, at any time within six (6) calendar months following a Change in Control (as defined in your Employment Agreement), the Company (or its successor) terminates your employment without Cause, the payment terms and provisions of this Paragraph 4 shall be applicable to you, and not the payment terms of Paragraph 3(a). To the extent that the provisions of this Paragraph 4 are applicable, you shall be entitled to receive a lump-sum severance amount equal to six (6)

-2-

---

months of your annual base salary in effect as of the date of termination, payable within fourteen (14) days of the date of termination, less required withholdings and subject to any deferral required by Section 409A of the Internal Revenue Code. Amounts paid to you under this Section 5 shall be in addition to any amounts you may be entitled to receive under your Employment Agreement.

**5. Confidentiality.** You agree to keep the existence of this Agreement and its terms confidential, unless disclosure is required pursuant to an order by a court of competent jurisdiction. However, you may discuss the terms of this Agreement with your spouse, an attorney(s) or tax advisor(s), provided such person agrees to keep the existence and terms of this Agreement strictly confidential.

**6. Arbitration; Enforcement of Rights.** Any controversy or claim arising out of, or relating to this Agreement, or the breach or threatened breach thereof shall be settled by binding arbitration in the city of Columbus, Ohio, in accordance with the Rules of the American Arbitration Association, and judgment upon the award rendered by the arbitrator or arbitrators may be entered in any court having jurisdiction thereof.

**7. Governing Law/Captions/Severance.** This Agreement shall be construed in accordance with, and pursuant to, the laws of the State of Ohio. The captions of this Agreement shall not be part of the provisions hereof, and shall have no force or effect. The invalidity or unenforceability of any provision of this Agreement shall not affect the validity or enforceability of any other provision of this Agreement.

**8. Release and Waiver.** Notwithstanding any provision contained elsewhere in this Agreement, the Company shall not be obligated to make any payments to you upon the termination of your employment for any reason unless you execute a waiver and release of claims which has been prepared and presented to you by the Company. Except as otherwise specifically provided in this paragraph, the failure of either party to insist in any instance on the strict performance of any provision of this Agreement or to exercise any right hereunder shall not constitute a waiver of such provision or right in any other instance.

**9. Entire Agreement/Amendment.** This instrument contains the entire agreement of the parties relating to the subject matter hereof, and the parties have made no agreement, representations, or warranties relating to the subject matter of this Agreement that are not set forth herein. This Agreement may be amended at any time by written agreement of both parties, but it shall not be amended by oral agreement. Notwithstanding anything in this Agreement to the contrary, you agree, without any further consideration, to consent to any amendment necessary to avoid penalties under Section 409A of the Internal Revenue Code.

-3-

---

We look forward to your continuing contributions to the Company. Please acknowledge by signing below that you have read, understood, and agree to the terms of this Agreement.

Sincerely,

\_\_\_\_\_  
Douglas G. Borrer  
Chairman and CEO

I have read, understand, and agree to the terms of this Agreement

\_\_\_\_\_  
Employee (signature)

\_\_\_\_\_  
Date

\_\_\_\_\_  
Employee (printed name)

## Vedlegg 4: Stay on-bonus i Posten

### Avtale inngått den 20.12.2007 mellom Posten Norge AS og Norsk Post- og kommunikasjonsforbund

Partene er enige om etterfølgende supplement til foreliggende virkemiddelavtale for å håndtere overtallighet som oppstår i tilknytning til Postens Nye Nettstruktur(PNN). Avtalen gjelder kun denne overtalligheten og utløper uten ettervirkninger på det tidspunkt den vedtatte reduksjonen i postkontornettet er foretatt. Avtalen kan ikke påberopes i andre situasjoner.

### Omskolering av overtallige

I en del tilfeller vil det være hensiktsmessig med kompetansemessig omskolering for at kommende overtallige i ekspedisjonsnettet skal kunne få arbeid utenfor postkonsernet. Det fokuseres på aktivt samarbeid med NAV for i størst mulig grad å kunne gi jobbrelevant kompetansetilpassing ut fra arbeidskraftbehovet i nærmiljøet.

For å møte denne konkrete situasjonen, er partene enige om følgende spesialtiltak knyttet til nedbemanning i postkontornettet:

1. Ved praktisk yrkesrelaterte kurs/opplæringstiltak som for eksempel
  - a. IKT kurs/ mulighet for datakort, kontor/administrasjonsarbeid fagbrevopplæring, truckførerkurs, sikkerhetstjeneste, logistikkopplæring tilbudt gjennom bemanningsleverandør
  - b. kurs knyttet til renhold, catering, vaktmester gjennom Postens leverandør
  - c. språkkurs/andre fagrelaterte kurs
  - d. yrkesmeriterende opplæring/studierdekkes dokumenterte kurs- /eksamenskostnader, i den utstrekning kostnaden ikke dekkes av offentlige støttetiltak. Støtten er begrenset oppad til kr. 50.000,- for ansatte med 100% stilling. For ansatte med over 20% stilling dekkes inntil kr 25.000,-.
2. Arbeidstakere som deltar på avtalte omskoleringstiltak, kan gis fri med lønn i tilpasset utstrekning, innenfor en ramme på 20 arbeidsdager for en heltidsansatt, når dette er nødvendig for å gjennomføre tiltaket.
3. Lønnskostnad ved konkrete opplæringstiltak hos ny arbeidsgiver, inntil 1 månedslønn
4. Arbeidstaker gis sluttvederlag etter pkt 5 i virkemiddelavtalen.



## Stay-on bonus

Når det er kjent hvilke poststeder som skal legges ned, og arbeidsgiver har uttrykt konkret behov for å sikre kontinuitet i bemanningen ved et bestemt poststed, gis en stay-on bonus, hvor bonusbeløpet utgjør \*):

- kr 15.000,- pr utført 6 måneders tjeneste for de første 2 perioder etter at det formelt er gitt beskjed om at poststedet skal nedlegges.
- for hver overskytende 6 måneders periode økes beløpet fra forutgående periode med kr 5000,-

Det gis en forholdsmessig ytelse for deltidsansatte.  
Beløpet utbetales etterskuddsvis for hver utført periode.

Stay-on bonus gir ikke grunnlag for feriepenger eller pensjonsinnskudd i selskapets pensjonsordning.

\*) Modellen gir følgende uttelling for en heltidsansatt, uavhengig av stillingstype:

Etter 1. halvår utbetales kr 15.000	Etter 3. halvår utbetales kr. 20.000	Etter 5. halvår utbetales kr. 30.000
Etter 2. halvår utbetales kr. 15.000	Etter 4. halvår utbetales kr. 25.000	Etter 6. halvår utbetales kr. 35.000
Første år gir en samlet utbetaling på kr. 30.000	Andre år gir en samlet utbetaling på kr.45.000	Tredje år gir en samlet utbetaling på kr. 65.000
Totalt ved 1 år stay-on Kr. 30.000,-	Totalt ved 2 år stay-on: kr 75.000	Totalt ved 3 år stay-on: Kr 140.000,-

Sluttvederlag etter virkemiddelavtalens regler kommer i tillegg.

Oslo, den 20.12.2007

-----  
For Posten Norge AS

-----  
For Postkom