



Forord

Å levere masteroppgaven i økonomi og administrasjon har vært et langt, krevende og spennende løp. Det har tatt tid og vært krevende, fordi jeg har måttet dele tiden mellom full jobb og studier samt to svangerskap og barn. Spennende, fordi jeg har fått lov til å engasjere meg i problemstillinger knyttet til norsk arbeidsliv og ervervet meg kunnskaper som jeg forhåpentligvis kan få nytte av i mitt framtidige yrkesliv. Heldigvis har jeg ikke vært alene på denne reisen. Først vil jeg takke min veileder Jens Bengtsson ved NMBU, som bidro med «fødselshjelp» da jeg skulle komme opp med et tema for oppgaven, og gitt kyndig veiledning og god støtte hele veien fram mot det endelige resultatet. Så vil jeg rette en spesiell takk til min mor, som i 8 måneder hjalp oss med barnepass, slik at en nybakt mamma fikk følge forelesninger og forberede seg til eksamener. En takk går også til mine svigerforeldre, som alltid er til stede for oss. Sist vil jeg takke min ektemann og min sønn, Maxim. Min ektemann for å ha vært rolig og tålmodig til stede gjennom hele reisen. Min sønn for å ha bidratt med et nytt perspektiv på livet. Jo, også en takk til min gode venninne, Nina, som har bidratt med nødvendig korrekturlesning. Takk alle sammen.

Oslo, mars, 2016

Olga Ånonsen

Sammendrag

Bakgrunn: Tema for oppgaven er det monetære aspektet ved kompensasjonspakker: lønn, ikke-obligatoriske forsikringer og pensjonsordninger. Kompensasjonspakker er en del av en større relasjon mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Mekanismen for denne relasjonen er ikke bare et grunnlag for utforming av kompensasjonspakker, men også et balansespørsmål om å styrke resultatet i bedriften og samtidig beholde motivasjonen til arbeidstakeren. Målet med oppgaven er å undersøke hvordan bedrifter vurderer sitt grunnlag for utforming av kompensasjonspakker; hvilke motiver ligger bak utformingen av kompensasjonspakker og om bedrifter opplever at det finnes en sammenheng mellom måten kompensasjonspakker er utformet på og bedret resultat. For å belyse problemstillingen har jeg valgt å bruke prinsippal-agent teorien og utvalgte studier / undersøkelser om en sammenheng mellom bedret resultat og kompensasjonspakker.

Metode: Undersøkelsen som ligger i grunn for oppgaven er en kvantitativ studie. Den er gjennomført i form av et spørreskjema som ble sendt ut på mail til et bredt utvalg av norske bedrifter i området Oslo /Akershus (n=4680). Det endelige utvalget besto av 3 bransjer: forretningstjenester, IT og salg / handel (n=270). Respondentene i undersøkelsen var stort sett daglige ledere, økonomi- og personalansvarlige i bedrifter.

Resultater: Bedriftene i utvalget bruker lønn, ikke-obligatoriske forsikringer og pensjoner i ulik grad i sine kompensasjonspakker. De bekrefter en pågående faglig diskusjon mellom tilhengere av fastlønnssystem og incentivbaserte ordninger. De bedriftene som betaler incentivbasert lønn til sine ansatte er mer positive til målemekanismer, mens de som betaler fastlønn bruker mest sannsynlig andre faktorer til utformingen av kompensasjonspakker. Bedrifter velger å bruke forsikrings- og pensjonsordninger snarere til å kontrollere kostnadene sine enn å øke inntekter. Imidlertid er de utydelige i sin vurdering av effektene av kompensasjonspakker med hensyn til bedret resultat.

Konklusjoner: Det ser ut bedrifter deler kompensasjonspakker i to: lønnsdelen og frynsegoder. De er mer klare i sine svar om grunnlaget og effekter av den incentivbaserte lønnsdelen, som er i samsvar med prinsippal-agent teorien og relaterte studier. Imidlertid er de mindre tydelige om frynsegoder, noe som ikke henger helt sammen med resultatene av vitenskapelige studier. Grunnen til dette kan være både metodemessige utfordringer ved undersøkelsen og det faktum at lønn kan gi umiddelbar effekt, men effekter av frynsegoder skal måles over flere år.

Summary

Background: The topic for the master's thesis is the monetary aspect of compensation packages: payment structures, and non-compulsory insurances and pensions. Compensation packages are a part of a wider relationship between employer and employee. The nature of this relationship is not just a background for design of compensation packages, but also a question of balance between achieving greater business results for the company and the employee's motivation issues. The aim of the thesis is to find out how the companies evaluate the mechanisms for the design of compensation packages, what their motivations for the design of compensation packages are and whether they can confirm a connection between the design of compensation packages and greater business results. As a theoretical framework, I have chosen the principal - agent theory and a selection of academic studies / opinion polls regarding a connection between design of compensation packages and greater business results.

Methods: In order to find answers, I have carried out a quantitative study. A questionnaire was sent by email to a wider selection of respondents in Oslo / Akershus municipalities (n=4680). My final sample included Business Services, IT and Sales / Trade industries (n=270). The majority of respondents were heads of the companies, CFO or HR managers.

Results: The companies in my sample apply all elements of compensation packages in various degrees. The empirical results confirm the on-going academic discussion between those who advocate for fixed pay and those who prefer incentive-based payment. Those companies who apply variable pay are more positive to performance measurement systems, while those who use fixed payment structure most probably use other factors for the design of compensation packages. The results suggest that companies most likely use non-compulsory insurances and pensions rather to control costs than to increase income. However, the respondents were not consistent about the impact of compensation packages on better results.

Conclusions: It seems that the companies divide compensation packages into two parts: payment and fringe benefits. The respondents are more clear on their opinion on the evaluation mechanisms and effects of the incentive-based payment structure as confirmed by the principal-agent theory and related academic studies. However, the results indicate a weaker connection with fringe benefits, which is not in line with academic studies. Suggested reasons could be methodological challenges and the fact that pay will have immediate effect, while the impact of fringe benefits requires evaluation over a longer period.

Innholdsfortegnelse

Liste over tabeller	3
Liste over figurer	4
Definisjoner	5
1. Innledning	7
1.1 Bakgrunn for valg av oppgaven	7
1.2 Problemstilling og avgrensning	8
1.3 Oppbygging og struktur	9
2. Teoretisk rammeverk	11
2.1 Innledning	11
2.2 Strategisk tilnærming	11
2.3 Grunnlag for utforming av kompensasjonspakker	11
2.4 Effekter av kompensasjonspakker	17
2.5 Oppsummering	23
3. Kompensasjonspakker	24
3.1 Innledning	24
3.2 Hovedelementer	24
3.3 Krav og karakteristikker	32
3.4 Offentlige rammer og skatt	34
3.5 Oppsummering	36
4. Forskningsdesign og metode	37
4.1 Innledning	37
4.2 Formulering av problemstillingen	37
4.3 Valg av undersøkelsesopplegg	37
4.4 Valg av datainnsamlingsmetode	38
4.5 Utformingen av spørreskjema	39
4.6 Tanker rundt populasjonen og utvalget	40
4.7 Undersøkelses gyldighet og pålitelighet	44
4.8 Ethiske hensyn ved undersøkelsen	46
4.9 Oppsummering	46
5. Funn og analyse	47
5.1 Innledning	47
5.2 Oversikt over utvalget	47
5.3 Hvordan vurderer bedriftene sitt grunnlag for utforming av kompensasjonspakker?	59
5.4 Hvilke motiver legger bedrifter til grunn ved utformingen av kompensasjonspakker? .	67

5.5 Om bedrifter opplever at kompensasjonspakker kan bidra til bedret resultat?	69
5.5 Oppsummering	74
6. Diskusjon.....	75
6.1 Innledning	75
6.2 Om hovedelementer.....	75
6.3 Om grunnlaget	78
6.4 Om motiver.....	81
6.5 Om effekter.....	82
6.6 Om metode	84
6.7 Oppsummering	86
7. Konklusjon.....	87
8. Begrensninger og forslag til videre studie.....	89
9. Litteraturliste.....	90
Vedlegg 1. Spørreskjema norsk versjon.....	92
Vedlegg 2. Spørreskjema engelsk versjon.....	99
Vedlegg 3. Invitasjonsmail norsk versjon	106
Vedlegg 4. Invitasjonsmail engelsk versjon	106
Vedlegg 5. Purrebrev norsk versjon	107
Vedlegg 6. Purrebrev engelsk versjon	107
Vedlegg 7. Kommentarer fra spørreskjema	108

Liste over tabeller

<i>Tabell 1: Antall forsikrede gjennom kollektive avtaler, bestandspremie og premieendring i periode 2012-14 (Kilde: Finans Norge, 2015).....</i>	<i>22</i>
<i>Tabell 2: Minimumskrav obligatoriske pensjonsordninger (kilde: Magma).....</i>	<i>29</i>
<i>Tabell 3: Maksimumssatsene for pensjonsordningene (kilde: Magma).....</i>	<i>30</i>
<i>Tabell 4: Oversikt over utvalget etter følgende kriterier: bransje, størrelse på bedriften, ansattes utdanningsnivå og eierskap i bedriften.....</i>	<i>49</i>
<i>Tabell 5: Lønnsstruktur etter følgende kriterier: bransje, størrelse på bedriften, ansattes utdanningsnivå og eierskap i bedriften.....</i>	<i>52</i>
<i>Tabell 6: Gruppeoppdelingen for dem som valgte svaralternativ «Varierer avhengig av gruppeoppdelingen» i spørsmål 6 om lønnstyper ansatte har i gjennomsnitt i respektive bedrifter.....</i>	<i>54</i>
<i>Tabell 7: Tilbud av ikke-obligatoriske forsikringer og pensjonsordninger etter følgende kriterier: bransje, størrelse på bedrift, ansattes utdanningsnivå og eierskap i bedriften.....</i>	<i>56</i>
<i>Tabell 8: Oversikt over ikke-obligatoriske forsikringer per bransje, rangert synkende etter kriteriet «Alle».....</i>	<i>58</i>
<i>Tabell 9: Oversikt over ikke-obligatoriske pensjonsordninger delt opp etter bransje.....</i>	<i>59</i>
<i>Tabell 10: Oppgavens natur i forhold til å observere ansattes innsats.....</i>	<i>61</i>
<i>Tabell 11: Målemekanismenes funksjonalitet.....</i>	<i>62</i>
<i>Tabell 12: Lønnstyper versus målemekanismes funksjonalitet.....</i>	<i>62</i>
<i>Tabell 13: Rettferdighet med målemekanismer.....</i>	<i>63</i>
<i>Tabell 14: Størrelse på bedriften versus rettferdighet med målemekanismer.....</i>	<i>64</i>
<i>Tabell 15: Kostnader med målemekanismer.....</i>	<i>65</i>
<i>Tabell 16: Størrelse på bedrift versus kostnader.....</i>	<i>66</i>
<i>Tabell 17: Lønnstyper versus kostnader.....</i>	<i>67</i>
<i>Tabell 18: Motiver å tilby utvidet kompensasjonspakke.....</i>	<i>68</i>
<i>Tabell 19: Motiver å ikke tilby utvidet kompensasjonspakke.....</i>	<i>69</i>
<i>Tabell 20: Observerte effekter av kompensasjonspakker.....</i>	<i>70</i>
<i>Tabell 21: Lønnstyper versus påstand om mer inntekter.....</i>	<i>70</i>
<i>Tabell 22: Forsikring og pensjon versus påstander om redusert risiko og lavere turnover.....</i>	<i>72</i>
<i>Tabell 23: Oversikt over endringene bedrifter har foretatt, rangert synkende.....</i>	<i>73</i>
<i>Tabell 24: Observerte effekter av endringer i kompensasjonspakker.....</i>	<i>74</i>

Liste over figurer

<i>Figur 1: Pensjonsmodell (Kilde: www.minpensjon.no)</i>	28
<i>Figur 2: Svarfordelingen over tid</i>	43
<i>Figur 3: Fordeling av svar per bransje (n=338)</i>	43
<i>Figur 4. Oversikt over respondenter på undersøkelsen (n=270)</i>	45
<i>Figur 5: Incentivbasert andel i kombinert lønn</i>	52

Definisjoner

Frynsegoder (Kilde: Knutsen, Ryen: s. 14-15)

Begrepet betegner typisk særlige fordeler utover normal lønn knyttet til jobb eller arbeidsplass. Begrepet refererer til noe som befinner seg i utkanten av lønns pakken, dermed kan også hete «marginale fordeler», der graden av marginalitet vil variere i praksis.

Frynsegoder, her i oppgaven

Belønning i form av ikke-obligatoriske personalforsikringer og pensjonsordninger

Incentivsystemer (Kilde: Gjønnnes, Tangenes: s.660)

Ulike typer systemer som gjennom å knytte belønning til prestasjoner eller måloppnåelse har til hensikt å drive atferd, ressursbruk og prioriteringer hos virksomhetenes ledere og nøkkelpersoner i den retningen som er i virksomhetens (det vil si eierens) interesse.

Incentiv- og belønningssystem, her i oppgaven

Jeg bruker begrepet incentiv- og belønningssystem som en fellesbetegnelse for kombinasjonen av faste og variable lønnsystemer, forsikringer og pensjonsordninger. Incentiv- og belønningssystemer vil etter min tolkning selvfølgelig også inkludere andre frynsegoder, men disse ser jeg bort fra i oppgaven.

Kompensasjonspakke, her i oppgaven

I denne oppgaven inkluderer begrepet lønn og forhåndsdefinerte frynsegoder, se begrepet *Frynsegoder*

Kritisk suksessfaktor (balansert målstyring) (Gjønnnes, Tangenes: S.665)

Kritiske suksessfaktorer er betingelser som må oppfylles dersom en skal lykkes med å realisere de ambisjonene en har satt opp. Betingelsene er normalt uttrykt i kvalitative termer.

Kostnadskontroll, her i oppgaven

Bedriften kontrollerer sine kostnader ved å foreta nødvendige analyser og sette igang tiltak i form av både investeringer og reduksjon av utgifter.

Målkongruens (Gjønnes, Tangenes: s 699)

Målkongruens er til stede når og dersom individuell atferd, som antas å være diktert ut fra individets søken etter tilfredstillelse av sin egeninteresse, også er den atferden som er i organisasjonenes beste interesse. Målkongruens oppstår ikke av seg selv og er intet selvfølgelig trekk ved organisasjoner. Følgelig er implikasjonen av troen på målkongruens at en må ha på plass incentivmekanismer som avstedkommer slik kongruens. Bare da vil virksomhet angivelig prestere i henhold til fastsatte ambisjoner.

Prestasjonsstyring (Gjønnes, Tangenes; s 672)

Prestasjonsstyring innebærer utvikling, tilrettelegging og anvendelse av mekanismer for styring av atferd, for å understøtte verdiskapningsprosessen og sikre realisering av virksomhetens strategiske ambisjoner.

Produktivitet (Sending: s. 405)

Begrepet gir uttrykk for produksjon av varer og tjenester per tidsenhet. Når man produserer mer med samme ressursbruk, har produktiviteten økt.

Risikoaversjon (Sending; s. 406)

Begrepet betyr at man har motvilje mot risiko, men langt fra at man er uvillig til å ta det. Spørsmålet om den ekstra godtgjørelsen som man får for å ta risiko, vurderes som høy nok.

Sykefravær, her i oppgaven:

Kortere eller lengre legitimt fravær fra lønnet arbeid grunnet sykdom eller skade

Turnover, her i oppgaven:

Ansatte som slutter i jobb - enten frivillig eller blir sagt opp. I oppgaven ser jeg bort fra oppsigelser.

1. Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av oppgaven

Tema for min masteroppgave er kompensasjonspakker. Kompensasjonspakker er en del av en større relasjon mellom to parter: arbeidsgiver og arbeidstaker. Mekanismen sett fra arbeidstakeres ståsted er følgende: Han eller hun tar på seg en oppgave, utfører og får kompensasjon for sin innsats, bruk av sin tid, sine kunnskaper og ferdigheter av en oppdragsgiver. Sett fra arbeidsgiverens side: Det finnes en jobb å gjøre. Denne jobben er av varierende karakter. Den kan bestå av enkle oppgaver, der arbeidsgiveren kan observere innsatsen med en gang. Det kan også hende at arbeidstakeren kan få hjelp i form av instruksjoner for å utføre oppgavene i henhold til målene. Eller at jobben er så komplisert at arbeidsgiveren kan se innsatsen kun på slutten når arbeidet er utført. Arbeidsgiveren finner en kandidat etter visse kriterier og avtaler betingelser for at kandidaten blir med. Disse kriterier og betingelser må tenkes nøye gjennom på forhånd for å opprettholde balansen mellom det som er kostnadsforsvarlig for bedriften og samtidig motiverende for kandidaten. Deretter må arbeidsgiveren passe på at arbeidet blir utført i visse rammer og etter forhåndsbestemte krav for å nå spesifikke mål som han/hun har satt for sitt foretak. Både oppgavens natur og brukte målekriterier er med å danne et grunnlag for kompensasjon. Mekanismen er både enkel og komplisert. Enkel fordi den er lett å beskrive i noen få setninger. Komplisert fordi det er et bredt spekter av faktorer som påvirker prosessen før, underveis og etter at den er avsluttet. Kompensasjonspakker har alltid avspeilet de behovene som begge parter har hatt. Før i tiden var kompensasjon i form av mat, så i form av penger. Dagens situasjon er helt annerledes. Kompensasjonspakker i de fleste utviklede land består av flere elementer, ikke bare monetær kompensasjon. Etter flere år med økonomisk vekst og dermed høy etterspørsel etter arbeidskraft, har det blitt en norm (etterspurt av arbeidstaker og akseptert av arbeidsgiver) å tilby en kompensasjonspakke. Bare for å nevne noen: gunstige arbeidsvilkår, fleksibilitet, diverse goder delvis eller helt finansiert av arbeidsgiver, og til slutt forskjellige typer av avlønning. Jeg sier «til slutt», fordi lønn, monetære utbetalinger og garantier har blitt en selvfølge for ny generasjon av arbeidstakere. For arbeidsgivere er dette imidlertid fortsatt balansespørsmål som krever nøye kalkulasjon og tidvis vanskelige prioriteringsvurderinger. Hovedmålet til profittmaksimerende bedrifter er jo - profitt.

Når man snakker om kostnader, utgjør lønn og andre personalkostnader en betydelig del av de totale kostnadene til bedrifter i Norge. La oss for eksempel se på kostnadsstrukturen for ikke-finansielle aksjeselskaper. I 2007 var andelen av lønnsrelaterte kostnader lik 14% av totale

kostnader (Sending 2009). I årene etter fortsatt lønnsposten å øke¹ ifølge Statistisk Sentralbyrå.

Gjennom min egen jobb i forsikringsbransjen observerer jeg også at bedrifter velger å tilby forskjellig sammensetning av forsikringer og pensjonsalternativer til sine ansatte. Logikken bak hvorfor noen tilbyr generøse «pakker» og andre ikke, er ikke alltid åpenbar. Dette leder til oppgavens tema, der jeg tar for meg bedriftenes motivasjon og incentiver for å tilby ulike belønningsordninger til sine ansatte.

1.2 Problemstilling og avgrensning

Oppgaven min er praktisk orientert. Gjennom observasjoner i diverse arbeidssammenhenger ble jeg interessert i å se nærmere på underliggende motiver bak norske private bedrifters belønningspolitikk. Imidlertid, er tema for oppgaven ganske sammensatt. Jeg ønsker å se på problemstillingen fra bedriftenes ståsted, og fra flere fagfelt. Men siden mitt interesseområde er økonomistyring, var det naturlig å rette søkelyset på det monetære aspektet i denne sammenhengen. Dermed ble utgangspunktet for oppgaven å beskrive hvilke økonomiske motiver som ligger til grunn når bedrifter utformer kompensasjonspakker til sine ansatte og hvilke effekter kompensasjonspakker har på bedriftenes resultater. Etter å ha studert temaet nøyere, har jeg imidlertid kommet frem til at kompensasjonspakker representerer kun en del av en stor prosess relatert til kontrakter. Derfor har jeg valgt å konkretisere mitt forskningsområdet ytterligere med følgende spørsmål:

Forskningsspørsmål 1: Hvordan vurderer bedrifter sitt grunnlag for utforming av kompensasjonspakker?

Det interessante å undersøke i denne sammenhengen, er i hvilken grad det teoretiske og akademiske grunnlaget samstemmer med resultater fra min undersøkelse - og om bedriftsledere er enige i innspill fra prinsippal-agent teorien.

Forskningsspørsmål 2: Hvilke motiver ligger bak utformingen av kompensasjonspakker?

Dette spørsmålet vil jeg definere som begynnelsen på svaret i forbindelse med siste forskningsspørsmål. Her vil jeg kartlegge om min oppfatning av følgende motiver, som økte inntekter, kostnadskontroll og risikovurdering, er relevante ved utformingen av

¹ <http://ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/regnno/aar-forelopige/2015-10-09?fane=tabell&sort=nummer&tabell=242291>

kompensasjonspakker. Med økte inntekter mener jeg direkte økt inntjening som resultat av økt produktivitet hos ansatte. Videre, definerer jeg kostnadskontroll som et system som bedriften bruker for å holde sine kostnader på et forhåndsbestemt nivå. Siste begrep, risikovurdering, betrakter jeg som et instrument for å redusere kostnadsrisiko knyttet til personalet.

Forskningsspørsmål 3: Om bedriftsledere opplever at det finnes en sammenheng mellom måten kompensasjonspakker er utformet på og bedret resultat?

Utgangspunktet for dette spørsmålet er at utvalget vil bestå av profittmaksimerende bedrifter. Dermed er det interessant å undersøke min oppfatning av at kompensasjonspakker kan positivt påvirke bedriftenes resultat. Under dette spørsmålet har jeg valgt å igjen se på de tre elementene: økte inntekter, kostnadskontroll og risikovurdering.

For å avgrense ytterligere mitt forskningsområde, vil jeg legge til at fra faglitteratur og en rekke undersøkelser får man opplyst at det snarere er andre forhold, som jobbtilfredshet, utfordringer, ansvar, opplæring og sosialt miljø som brukes aktivt for å påvirke arbeidstakere. Jeg velger å se bort fra det store spekteret av goder og fokuserer kun på noen få elementer i en kompensasjonspakke, nemlig lønn, ikke-lovpålagte forsikringer og pensjonsordninger. Siden undersøkelsesområdet er relativt omfattende, ønsker jeg å nyansere bildet når det er nødvendig – ved å se på hva størrelsen på bedriften, utdanningsnivå, bransjen og eierskap har å si i forhold til problemstillingen.

I oppgaven tar jeg for meg en normal situasjon i en bedrift. Jeg ser bort fra situasjoner der bedrifter befinner seg i en overgangsperiode, der de er solgt eller kjøpt. Dette er også faktorer som kan ha betydelig effekt på produktivitet, sykefravær og turnover.

1.3 Oppbygging og struktur

Etter å ha skissert problemstillingen til oppgaven i kapittelet «Innledning», ønsker jeg å definere grunnlaget for oppgaven. Først og fremst ønsker jeg å se på et teoretisk grunnlag for arbeidsrelasjonen beskrevet innledningsvis. I delen «Teoretisk rammeverk» har jeg valgt å fokusere på prinsipal-agent teorien som er basis for relasjoner belyst i denne oppgaven. Etter min mening ligger den til grunn for utforming av kontrakter mellom både arbeidsgiver og arbeidstaker - og har praktisk relevans når bedrifter ønsker å overføre risiko til tredjepart. Jeg skisserer problematikken knyttet til asymmetrisk informasjon og risikopreferanser. Prinsipal-agent teorien ble utviklet for flere tiår siden og har fått mange verdifulle innspill fra academia. Akademikere har forsket mye på dette spørsmålet i diverse praktiske sammenhenger; altså

hva som er viktig og hvilke detaljer man skal være oppmerksom på ved utforming av kontrakter. Deretter ønsker jeg å vise til noen studier utført i lys av prinsipal-agent teorien om elementer i kompensasjonspakker. Spesielt fokuserer jeg på de effektene elementer har på incentiver til arbeidstakere og ikke minst på bedriftenes resultat.

Som jeg har også nevnt tidligere, vil arbeidsrelasjonsprosess og sammensetning av kompensasjonspakker kreve at bedriften tar hensyn til flere faktorer fra forskjellige fagfelt. I delen «Kompensasjonspakker» starter jeg med å kort beskrive elementer i ulike lønssystemer og forsikrings- og pensjonsordningene. Så lister jeg opp metodemessige krav til utformingen av kompensasjonspakker. Og til slutt skisserer jeg de juridiske og skattemessige rammene for utformingen av kompensasjoner og rettslige begrensninger ved endringer av belønningsstrategi.

I kapittelet «Forskningsdesign og metode» beskriver jeg min tilnærming til metoden som er brukt ved gjennomføring av denne oppgaven. Jeg viser til hvordan man kan samle inn data, på hvilken måte jeg har valgt å samle inn data, hva slags data, hva dette vil bety for min oppgave - og drøfter kort fordeler og ulemper med dette. Videre, går jeg inn på utvalgsmetoden og undersøkelsesopplegg, og noen etiske forhold jeg har vært oppmerksom på.

Så, i «Funn og analyse» kapittelet, ser jeg på hva slags data jeg har fått og foretar en enkel analyse av den. Så tar jeg en del interessante momenter videre i kapittelet «Diskusjon».

I kapittelet «Konklusjoner» viser jeg til de viktigste resultatene jeg har kommet frem i denne oppgaven, og viser til områder for videre forskning. Til slutt i kapittelet «Begrensninger og forslag til videre studie» går jeg gjennom en del tiltak jeg kunne ha gjort annerledes og muligheter jeg ser for meg til å forske videre på tematikken.

Oppgaven avsluttes med litteraturlisten og vedlegg med spørreskjema og annet dokumentasjon brukt i forbindelse med oppgaveskrivingen.

2. Teoretisk rammeverk

2.1 Innledning

I denne delen av oppgaven ønsker jeg å presentere teoretisk rammeverk for oppgaven. Først understreker jeg hvor viktig det er at hele incentiv- og belønningssystem kobles opp mot bedriftenes strategi. Så gjør jeg rede for prinsippal-agent teorien som er en referanseramme til grunnlaget for utformingen av kompensasjonspakker. Til slutt skisserer jeg en teoretisk bakgrunn til effekter av kompensasjonspakker.

2.2 Strategisk tilnærming

Det er en bred enighet blant praktikere og akademikere at et selskaps suksess hviler på en rekke elementer. Vi snakker om en forretningsidé, strategi, struktur og incentiv- og belønningssystem. Forretningsideen er en slags visjon, mens strategi er en mer praktisk og detaljorientert overordnet plan for selskapet. Struktur og incentiv- og belønningssystem skal understøtte strategien. For å gå litt dypere inn i tema, ønsker jeg også å liste opp de fire hovedmålene til incentiv- og belønningssystem (Madsen & Stenheim 2014): målkongruens, bestemt atferd, rekruttering og personalpolitikk samt med ikke-styrende formål. De to første formålene henger tett sammen. Strategien avgjør hvilke mekanismer bedriften trenger for å understøtte de målene selskapet har satt seg. Her er incentiver et verktøy for å oppnå målkongruens (Hrebiniak 2005) og (Anthony & Govindarajan 2007). Indre målkongruens er et samsvar mellom lederes og ansattes mål, eventuelt delmål som skal være i samsvar med ansattes atferd. Ytre målkongruens er et samsvar mellom eiernes og ledernes mål. Både eierne og ledere skal oppfordre sine underordnede til en bestemt type atferd og dermed sørge for en sterk kobling med målkongruens. Incentiv- og belønningssystem skal motivere og belønne ønskelig atferd som fører til at satte mål blir oppfylt. Med et godt gjennomtenkt incentiv- og belønningssystem vil selskapet tiltrekke seg en riktig søkerprofil, og beholde de ressursene man trenger for å sikre effektiv drift og bedre kostandskontroll. Bedrifter kan også bruke incentiv- og belønningssystemer til ikke-styringsrelaterte formål. Som for eksempel å se på hvilke skattefordeler som finnes for bedriften selv og eventuelt for ansatte. Dette gjelder særlig den delen av kompensasjonspakker som utgjør frynsegoder. Jeg skal også se på temaet om skatt senere i avsnittet 3.4 Offentlige rammer og skatt.

2.3 Grunnlag for utforming av kompensasjonspakker

Prinsipal-agent teorien argumenterer for hvordan kontrakter skal utformes og incentiver skal håndteres for å oppnå de målene bedriften har satt foran seg (Anthony & Govindarajan 2007).

Belønningen (kompensasjonspakker) utformes på bakgrunn av resultater av samspillet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker.

Hovedtrekk ved prinsipal-agent teorien

Prinsipal-agent teorien fikk sitt opphav i grenselandet mellom fagfeltene økonomi og organisasjonsutvikling på 1970-tallet². Prinsipal-agent teorien (Hendrikse 2003) beskriver relasjon mellom to parter: prinsipalen og agenten. Jeg kaller denne relasjonen for grunnlaget for utforming av belønningen: kompensasjonspakke. Prinsipalen ansetter agenten for å utføre noen forhåndsbestemte oppgaver. Agenten handler på vegne av prinsipalen. I oppgaven er prinsipalen en arbeidsgiver og agenten er en arbeidstaker. Internt i organisasjonen vil styret være prinsipalen og ledelsen vil være agenten, og nedover i selskapet vil ledelsen være prinsipalen og ansatte vil være agenten. Relasjonen mellom prinsipalen og agenten styres av en kontrakt som er utformet av prinsipalen (ibid). Agenten velger å akseptere eller forkaste kontrakten. Etter å ha akseptert kontrakten, velger agenten hvor mye innsats som skal legges inn i arbeidet. Prinsipalen observerer resultat, eventuelt måler innsats og belønner agenten. Monetær belønning kan være lønn, diverse tillegg til lønn, men også pensjon, forsikringer og andre frynsegoder. Det finnes også ikke-monetære måter å belønne, men dem ser jeg bort fra i oppgaven. Relasjonen mellom prinsipal og agent eksisterer gitt tre forutsetninger (ibid): tilgjengelig overskudd, interessekonflikter og asymmetrisk informasjon. Tilgjengelig overskudd vil bety at prinsipalen vil betale agenten mer enn det vil koste agenten å utføre arbeidet. Videre forutsetter teorien at prinsipalen har eierskapsforhold til oppgaven, mens en opportunistisk agent som utfører den har en annen agenda. Forskjeller i forholdet til oppgaven fører til konflikt av interesser. Til syvende og sist har agenten mer informasjon om oppgaven enn prinsipalen fordi det er agenten som involvert i arbeidsprosessen. Agenten vet mer om egen kapasitet og er mer informert om ytre faktorer som påvirker oppgaven. Denne situasjonen beskrives i teorien som asymmetrisk informasjon. Prinsipal-agent teorien fortsetter fullstendig rasjonalitet og opportunistisk atferd til agenten.

Skjulte handlinger og skjulte karakteristikk

Prinsipal-agent teorien viser til to grunnleggende problemer som preger relasjonen mellom prinsipalen og agenten under og etter inngåelse av en kontrakt (ibid): skjulte karakteristikk og skjulte handlinger. Begge temaer er deler av asymmetrisk informasjon.

² https://en.wikipedia.org/wiki/Principal%E2%80%93agent_problem

Skjulte karakteristikk beskriver asymmetrisk informasjon ex-ante, med andre ord under inngåelsen av kontrakten. Her besitter agenten den viktige informasjonen om egne egenskaper og kapasiteter. Basert på denne informasjonen velger agenten enten å akseptere eller forkaste kontrakten prinsipalen tilbyr. Da vil det være en type agenter som vil akseptere kontrakten og dette kan føre til uheldig utvalg med jobbkandidater for prinsipalen.

Skjulte handlinger innebærer ex-post asymmetrisk informasjon. Dette innebærer at under inngåelsen av kontrakten er informasjonen faktisk symmetrisk inntil agenten skal begynne å utføre oppgaven. Da velger agenten hvor mye innsats vedkommende skal legge inn i arbeidet. Dette fører til en moralsk dilemma for agenten. Prinsipalen observerer kun resultat.

Risikopreferanser i prinsipal-agent teorien

Risikodeling spiller en sentral rolle i prinsipal-agent teorien og er et dilemma i relasjonen. Teorien forutsetter at prinsipalen er risiko-nøytral fordi prinsipalen alltid har flere prosjekter å spille på, for eksempel flere ansatte å få input fra og selskapet kan diversifisere eget risiko på diverse prosjekter. Agenten fremstår i denne sammenhengen som risikoavers, det vil si at agenten vil velge lavere og mer sikker fortjeneste fremfor høy og risikabel. Grunnen til det vil være at agent kan satse kun på egen kunnskap og kompetanse (ibid).

Dermed er det et problem for prinsipalen å utforme en kontrakt som vil maksimere profitten og samtidig tilfredsstillere behovene til agenten (Lazear & Oyer 2007). Dersom resultatet baserer seg kun på innsatsen og bedriften ikke bærer noe risiko selv, vil prinsipalen måtte kompensere med mer belønning (for eksempel individuelle incentivbaserte kompensasjonspakker). Dersom belønningen ikke baserer seg på resultatene (fastlønn og tariffbestemte kompensasjonspakker), vil incentiver ifølge teorien bli svake for agenten og dette vil medføre mer risiko for prinsipalen.

Når bedriften foretar risikovurdering av blant annet kostnader knyttet til personell, kan den diversifisere sin risiko, for eksempel ved å inngå en avtale med et forsikrings- eller livselskap for å dele risiko assosiert med personalkostnader ved sykdom og død av ansatte. I slike tilfeller er bedriften å betrakte som risikoavers i kostnadskontroll sammenheng.

Håndteringselementer etter prinsipal-agent teorien

Den sikreste måten å gi riktig belønning er å observere innsatsen til agenten. Når det ikke er mulig kan prinsipalen utforme instruksjoner slik at agenten bare følger dem under sitt arbeid og leverer i henhold til dem (Hendrikse 2003).

Hvis ikke det er mulig, finnes det ifølge teorien to måter å håndtere interessekonflikt og asymmetrisk informasjon på: incentiver og måling (Anthony & Govindarajan 2007). Teorien påstår at det er mulig å redusere konflikt av interesser dersom prinsipalen utformer incentivriktig kontrakt (ibid). Incentivriktig kontrakt er en kontrakt der agenten vil bli belønnet eller straffet alt ettersom han / hun leverer sitt arbeid etter målene. Når prinsipalen får med seg agenten på sin side, vil kontrakten anses som målkongruent. Ifølge forfatterne, øker belønning (positive incentiver) tilfredsheten rundt individuelle behov, mens straff (negative insentiver) reduserer tilfredsheten hos agenten.

Jo mer agentenes belønning er avhengig av resultatet, desto viktigere er det for agenten å nå forhåndssatte mål (ibid). Eksemplet på måle- og styringsmekanismer i bedrifter kan være kritiske suksessfaktorer og styringsparametere. Målingen skal helst være nøyaktig, informativ og enkel. I tilfellet med enkle oppgaver er det mulig å måle akkurat innsatsen i forhold til resultatene, men i de fleste tilfeller vil ikke dette passe. I slike situasjoner vil prinsipalen måle resultatet. Dermed støter man på problematikken knyttet til evalueringen av måleresultater.

Det kan oppstå utfordringer med både subjektiv og relativ evaluering (Prendergast 1999). Subjektiv evaluering vil innebære at ledere skal følge opp selv sine ansatte for å vurdere hvor god jobb de leverer. Fordelen med slik evaluering vil være en sammensatt, allsidig og samtidig nyansert vurdering av leveransen. Denne måten å evaluere på er også den enkleste. Men på den andre siden kan man nevne opptil flere ulemper forbundet med det. For eksempel, denne vurderingen kan ikke etterprøves av noen andre (ibid). Videre, at ansatte kan prøve å påvirke ledere til sin favør (Lazear & Oyer 2007). Samtidig kan selskaper velge å se bort fra de ansatte sine argumenter og benytte situasjonen til sin favør som i studiet til Meyer, Milgrom og Roberts (1992) og Schaefer (1998) der selskapet benyttet en krisesituasjon for å dempe krav fra ansatte og redusere konflikt av interesser (Prendergast 1999). Videre, subjektiv vurdering kan bli påvirket av at noen ledere kan ha sine favoritter. Dette fører til at incentiver til de andre ansatte vil bli redusert og selskaper vil bli nødt til å bruke objektiv måling. Så vil det bli problematisk når vurderingen til lederen ikke korrelerer med selv-vurderingen til den enkelte ansatte (Lazear & Oyer 2007).

Absolutt evaluering er like vanskelig og kan være lite informativ i mange tilfeller som objektiv vurdering. Relativ vurdering brukes til to formål: for å likt luke ut all risiko - og for å tildele premien til den beste, hvis det er blant annet en konkurranse, kampanje eller muligheter for opprykk, eller rangere agenter etter prestasjoner og ferdigheter (ibid). I tillegg kan relativ vurdering gi effekt på noen seleksjonsmomenter. Her vil det blant annet foregå en

selv-seleksjon blant ansatte der de som passer best til å utføre oppgaven vil få sterkere incentiver til å øke innsatsen, men de som ikke passer så godt vil trekke seg tilbake. Dette vil også tiltrekke en type arbeidssøkere som bedrifter ønsker (Prendergast 1999).

Det er også en utfordring knyttet til gruppevurderingen. Det kan oppstå et problem knyttet til såkalte gratispassasjer, der noen ansatte legger ned mindre innsats enn de andre, men får samme belønning (ibid). Det er muligheter for bedrifter å agere i denne situasjonen. Den ene er at medlemmer i gruppen observerer hverandres innsats og øker press på den som leverer mindre. Dersom kostnader til en slik observasjon er lavere enn nytte, kan slike situasjoner håndteres. Imidlertid, i praksis kan det oppstå et kontraproblem der de som pleide å legge mindre innsats etter individuell måling, leverer bedre resultater i gruppearbeid, men de som pleide å ha bedre resultater individuelt, reduserer sitt innsats i grupper (ibid).

En annen type utfordringer som kan oppstå i forbindelse med målingen, er at den fort kan bli for omfattende, og dette vil føre til høyere kostnader - også omtalt som agentkostnader. Dessuten kan noen uheldige / heldige ytterlige situasjoner inntreffe som agenten ikke har kontroll over og påvirke/skape vridningseffekter (Hendrikse 2003).

For å unngå disse uheldige effekter av målemekanismer, ble det utarbeidet en del metodiske krav til systemet. Måle- og styringsmekanismer skal oppfylle krav til validitet og reliabilitet - i tillegg til å være fri for bias. Jeg forklarer hver av disse kriteriene for seg (Fisher et al. 2006).

Et godt fungerende evalueringssystem er gyldig for måling av det jobben innebærer (content-valid) og skal gjøre det på en forståelig måte. Videre vil systemet være gyldig for evaluering av formålet, dersom det måler hva systemet er skapt for å evaluere (construct-valid). I tillegg skal systemet ikke ta i betraktning det som ikke har relevans i forhold til det som skal evalueres (ibid).

Evalueringssystemet anses som pålitelig når vurderingen er foretatt av to eller flere personer, helst på samme nivå i organisasjonen. Argumentet her, er at hvis ikke dette er tilfellet, kan de som vurderer ha forskjellige tilnærminger grunnet sin posisjon i selskapet og dermed ikke komme til enighet om vurderingsobjektet. Imidlertid påpeker Fisher med fl. at kontinuiteten i vurderinger er vanskelig å opprettholde fordi flere faktorer vil påvirke underveis: erfaring, læring - eller rett og slett flaks.

Så er det viktig at evalueringssystemet er fri for bias. Her kan forekomme to typer bias: Det ene handler om at man opptrer rettfærdig overfor arbeidstakere, som for eksempel at man ikke

har diskriminering i forhold til kjønn, etnisitet eller alder - og subjektivitet ved vurderingen av prestasjoner som er for eksempel favorisering eller janteloven (ibid).

Til slutt er det et krav at måle- og styringsmekanismer må være praktiske og kostnadseffektive. Systemet skal være lett anvendelig og bli forankret og akseptert i bedriften. Dessuten skal verdien med målingen overstige kostnadene knyttet til etablering og drift av målesystemer (ibid).

Noen nyanser ved prinsipal-agent teorien

Ifølge (Prendergast 1999) og (Lazear & Oyer 2007) er det noen aspekter ved prinsipal-agent teorien som er verdt å være klar over ved utformingen av kontrakter.

Atferdsproblematikk viser seg å være av en stor betydning. Siden agenten vil gjøre kun det agenten er mest betalt for kan vedkommende ta noen, for prinsipalen, uheldige avgjørelser. Begge overnevnte forfattere kommer med et eksempel på multitasking fra Holmstorm og Milgrom (1990), der gitt en sammensatt oppgave, ville de deloppgavene som var direkte betalt for bli mer prioritert enn de som ikke var det.

Videre, ifølge Prendergast (Prendergast 1999), betaler arbeidsgivere for mye i forhold til produktiviteten til de eldre ansatte, samtidig som de yngre ansatte blir underbetalt. Forfatteren viser til begrep «deferred compensation» og argumenterer med at kompensasjonspakken til de yngre ansatte innebærer ikke bare belønning for nåværende leveranse, men at utsiktene til de fremtidige innbetalingene bakes inn. Dette fenomenet kan for eksempel forklares ved at arbeidsgiver ønsker en viss seleksjon av ansatte, og når tiden går viser det seg at de beste kvalifiserte får mer betalt. Videre kan årsaken være at bedrifter ønsker å unngå turnover kostnader og dermed knytte ansatte til seg over lengre tid eller at det er vanskelig å evaluere resultatene til de ansatte med en gang.

Så, viser Prendergast (ibid) til enda et aspekt: nemlig muligheter til reforhandling. Til og med ansatte med fastlønn får incentiver til å yte sitt beste, hvis de vet at de kan få bedre betalt senere. Ifølge forfatteren kan man for eksempel se at de yngre viser større vilje til å jobbe hardt av den grunn at de har mer tid på seg til å bygge et renommé og imponere arbeidsgiveren sin, mens eldre ansatte kan være mindre motivert for å legge inn ekstra innsats fordi denne gruppen har mindre tid foran seg i arbeidslivet.

Ved langvarige kontrakter vil både ansatte og arbeidsgiver få mer incentiver til å handle ærlig enn med kortvarige kontrakter (ibid). For at det ved uærlig oppførsel kan begge parter bruke straff som reaksjon.

2.4 Effekter av kompensasjonspakker

I denne sammenhengen har jeg valgt å se nærmere på tre faktorer som etter min mening kan bli påvirket av kompensasjonspakker: økte inntekter i form av presentasjon av studier; og kostnadskontroll i form av presentasjon av undersøkelser om bruk av pensjon i rekrutteringen, teoretisk bakgrunn for en fornuftig tilnærming til turnover og kostnadsrisikovurderinger ved innkjøp av personalforsikringer.

Økte inntekter

Cynthia D. Fisher med kollegaer (Fisher et al. 2006) viser til en strategisk viktig relasjon mellom utforming av kompensasjonspakker (lønn og frynsegoder) og målene bedrifter setter seg. Som (Anthony & Govindarajan 2007; Madsen & Stenheim 2014) påstår hun at kompensasjonspakker vil hjelpe å styrke partnerskap mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Som en del av kompensasjonspakken, knyttes ofte variabel lønn til bedre resultat i bedrifter i akademisk litteratur fra USA.

Hun skisserer for en rekke studier blant amerikanske baseballspillere som bekrefter økt motivasjon blant arbeidstakere med anvendelse av prestasjonsbasert lønn. I denne sammenhengen referer hun til forventningsteori utarbeidet av Vroom (1964) som tilsier at motivasjon består av tre elementer: forventningen til resultater, forventningen til å få belønning og subjektiv verdi av belønningen. For å få maksimal motivasjon skal alle tre elementer være så høye som mulig. To av disse tre elementer kobles direkte til incentivbasert belønning (ibid). Nemlig, forventningen om å få belønning skal realisere seg i lenken mellom prestasjoner og belønning, og verdien av belønningen skal ligge i hvor høye beløp arbeidstaker får for sin innsats.

Fisher viser også til økt produktivitet som følge av prestasjonsbasert belønning. Hun trekker frem eksempler fra finans, eiendoms- og forsikringsbransjer i USA, der inntektene ikke kommer av seg selv. Arbeidstakere som ønsker å få bedre betalt øker innsatsen og får bedre resultater (ibid).

Et klassisk eksempel for å innføre prestasjonsbasert lønn er et studie til E. Lazear. Det handler om overgangen fra timebetalt lønn til akkordlønn (Lazear 2000). Studiet ble gjennomført på en produksjonsbedrift i USA. Resultatene viser at produktiviteten gikk opp,

bedre økonomiske incentiver virket på de som hadde høyproduksjonskapasitet, og turnover blant de beste ble redusert. Samtidig oppsto det et større skille mellom dem som hadde høyere produksjonskapasitet og dem som hadde lavere produksjonskapasitet.

Videre, et annet studie gjennomført i USA bekrefter effekten av prestasjonsbasert lønn og noen frynsegoder på produktiviteten (Catalina & Traci 2003). Resultatene viser at høye lønninger er en nødvendig mekanisme for å håndtere usikkerheten hos arbeidstakere. Deretter bekrefter studiet at ved forhandlinger foretrekker man større andel av lønn i kompensasjonspakker fremfor forsikringer, men ikke pensjoner. Pensjoner og høye lønninger henger ofte sammen. Argumentet er følgende: pensjonsplaner og pensjonsordninger varierer hos forskjellige arbeidsgivere og er vanskelige å overføre. Gode pensjonsordninger kan gi incentiver til arbeidstakere til å investere i bedriftsspesifikk kunnskap som kan føre til økt produktivitet. I tillegg viser studiet at pensjon gir incentiver til redusert jobbutskifting og lojalitet til bedriften.

Et annet studie som handler om effekten av incentivbasert lønn på produktivitet blant ansatte i produksjonsbedrifter i Korea viser at det er ikke er definert positiv effekt mellom disse to faktorene (Kwak & Lee 2009). Men studiet viser positiv sammenheng mellom pensjoner og produktivitet. Ifølge forfatterne var ikke resultatet overraskende, om man så på perioden studiet var gjennomført. Dette var en turbulent periode på slutten av 1990-tallet da Asia var berørt av en økonomisk krise. Derfor vil disse resultatene ha større betydning for utforming av kompensasjonspakker i nedgangsperioder.

Kostnadskontroll

Etter min hypotese kan bedrifter kontrollere sine kostnader på forskjellige måter, blant annet kan de styre rekrutteringsprosesser for å få inn ønskelige kandidater, de kan forsøke å styre hvor lenge ansatte blir borte fra jobben ved mindre alvorlig sykdom - og de kan oppfordre de beste ansatte om å bli.

Rekrutteringen er viktig for bedrifter i den forstand at de investerer betydelige ressurser i å søke etter kvalifiserte kandidater. Bedrifter knytter forhåpninger om blant annet bedre resultater til nyansettelser. For å fremstå som mer attraktive kan bedrifter blant annet bruke opplysninger om sine kompensasjonspakker.

En fersk undersøkelse blant arbeidstakere utført av selskapet Respons på bestilling av DNB i september 2015 viser at 33% av respondenter ønsket høyere lønn, mens 36% respondenter

ønsket å få høyere pensjon. For å sammenligne, i 2014 var fordelingen 46% for høyere lønn og 27 for høyere pensjon (Hoemsnes & Mikalsen 2015).

Samtidig viser en annen undersøkelse blant arbeidsgivere utført på bestilling av Storebrand i 2015 at få bedrifter bruker pensjon i rekrutteringssammenhengen (Mikalsen 2015). Av 6000 annonser fordelt på 16 største bransjer på Finn.no kun 10% opplyser om pensjon.

Undersøkelsen viser at det er store forskjeller mellom bransjene når det gjelder pensjoner. Offshore og finans- og forsikringsbransjen er blant dem som bruker mest penger på pensjoner til sine ansatte. Overnatting og servering, samt frisør- og velværebransjer tilbyr stort sett minimumsordninger. I tillegg viser undersøkelsen at innen bransjer med lavere snittsatser er det nesten ingen som nevner pensjoner. Mens rundt 5% av bedrifter som annonserer om «gode pensjonsordningene» tilbyr kun minimumsordninger.

Bedrifter kan kontrollere sine kostnader ved å aktivt jobbe for å skape et ønskelig turnover nivå. Med turnover menes her det at ansatte slutter enten frivillig eller blir sagt opp. I oppgaven er fokuset på frivillig turnover.

Turnover beskrives ofte som et problem for bedriften (Bluedorn 1982). Forskeren viser til 3 hovedargumenter for negativ betoning av turnover: lederens oppfatning, betydning av begrepet turnover og økonomiske årsaker. De to første handler om at den konteksten ledere blir presentert for turnover på skolen, vanligvis er negativ - og at turnover ofte blir satt i sammenheng med at ansatte forlater organisasjonen fordi de er misfornøyd med ledelsen, arbeidsmiljøet eller betingelser. Den tredje årsaken (økonomiske) har en reell påvirkning på bedriftenes resultater. Det handler om at det er kostnader knyttet til fenomenet turnover: kostnader ved avgang, rekrutterings- og seleksjonskostnader, opplæringskostnader, kostnader ved tapt produktivitet når en ansatt har sluttet og den andre ennå ikke kan prestere på sitt beste. Påvirket av disse argumentene, glemmer ofte ledere at turnover kan faktisk føre til noe positivt for bedriften. Hvilke positive effekter kan ønskelig nivå på turnover ha? Bluedorn (1982) kommer med tre forslag: Den første er at bedrifter kan holde lønnsnivå lavt, dersom de ikke reduserer turnover rate. Eksempler kommer fra servicebransjen og fast food bransjen. Det kreves ingen høy utdanning og bred erfaring fra dem som utfører arbeidet og læringskurven er relativt kort. Kompetansekravet for å selge hotdogs eller betjene spillautomater er begrenset. Det andre forslaget omhandler ungdommelig profil til bedrifter, der for eksempel Walt Disney Park ønsket å opprettholde direkte kontakt med publikum blant annet ved hjelp av å ansette unge mennesker. Det tredje forslaget går ut på hvor innovativ bedriften ønsker å være. Her refereres det til at turnover bidrar til bedret endringskultur og

kreativitet, og at dette vil oppveie kostnadene ved avgang, rekruttering, seleksjon og opplæring.

Forfatteren foreslår å se på turnover som en vare. Siden marginal nytte av en vare reduseres når den tilgjengelige mengden av denne varen øker, vil tilfredspunktet oppnås når tilbud og etterspørsel går i likevekt. Dermed vil den optimale turnover raten være der marginal kostnad er lik marginal nytte. Deretter foreslår Bluedorn å utforme en strategisk tilnærming til hvem bedriften ønsker å beholde og hvem som kan gå. Det er, ifølge forfatteren, vanlig å satse på dem som leverer best og la dem som leverer dårligst å gå. Så kommer spørsmålet om de som leverer best går oftest selv. Argumentet her dreier seg om de flinkeste som alltid kan finne jobb et annet sted. Bluedorn forkaster argumentet ved å referere til eget studie som viser til at turnover blant de flinkeste ikke er høyere enn blant de som har et lavere prestasjonsnivå. Og at de som leverer «midt-på-treet» har like utsikter for å bli som for å forlate bedriften.

Ifølge forfatteren ligger løsningen på problemet i en strategisk tilnærming. Dersom bedriften på forhånd definerer satsingsområder, vil blant annet et incentiv- og belønningssystem være formålstjenlig for å beholde ansatte som vil gå, og dermed holde turnover raten på et ønsket nivå.

Jeg går nå videre til et studie om lønn, frynsegoder og utskifting på jobb (Dale-Olsen 2006) blant 565.325 norske lønsmottakere i perioden 1996-97. Studiet viser at høy lønn og generøse frynsegoder fører til at færre slutter på jobben. For eksempel vil arbeidsgiver, ved å betale 10% mer i frynsegoder, oppleve samme reduksjon i turnover rate som å betale 10% mer i lønn. I tillegg viser analysen at i gjennomsnitt tilbyr høyt betalende foretak mer frynsegoder enn lavt betalende foretak. Dessuten, er det ikke alle frynsegoder man skatter av. Så med et progressivt skattesystem, vil høyt lønnede arbeidstakere sette mer pris på frynsegoder enn lavt lønnede.

Kostnadsrisikovurderinger er et sentralt tema innen økonomistyringen og forsikringsøkonomien. Forsikringsteorien forutsetter at bedrifter er eksponert overfor forskjellige former og typer av risiko (Loen 2014b). Ifølge teorien bør bedrifter generelt vurdere sin situasjon ganske jevnlig. Bedrifter skal kartlegge hvilke type risiko de er utsatt for og analysere konsekvensene av de konkrete risikoeksponeringene. Basert på sine observasjoner skal bedrifter velge type strategi med hensyn til handling. Bedrifter kan redusere risiko med for eksempel forebyggende arbeid eller endre sin strategi. Bedrifter kan fjerne risiko med å trekke seg unna eller akseptere risiko og overvåke situasjonen. Bedrifter

kan også overføre risiko. Det finnes flere instrumenter til dette: bedrifter kan gå ut i finansielle markeder og handle derivater, kan bygge buffere, kjøpe garantier, reassuranse eller forsikringer. Min oppgave handler om forsikringer.

Ved utforming av kompensasjonspakker skal personalpolitikken avspeile flere kriterier eller aspekter bedrifter må ta i betraktning. Bedrifter skal vurdere nøye hvem som skal forsikres, hvordan de skal forsikres, når forsikringene skal gjelde, hvor store utbetalinger skal være - og hvordan erstatningene skal utbetales og hvem som skal motta utbetalinger. Bedrifter skal også sette geografiske grenser (Loen 2014a).

Eksempel på overføring av risiko: helseforsikringer

Hypotesen her er at arbeidsgiver tilbyr helseforsikringer til sine ansatte som en del av kompensasjonspakken av ulike årsaker, blant annet gjennom et ønske om å overføre risiko ved eventuelle fremtidige kostnader knyttet til arbeidstakeres sykefravær til en tredjepart.

I Norge finansieres så og si alle helsetjenester via offentlig tilbud. Begrensningen i det offentlige tilbudet vil være økonomiske rammer og tid. Offentlig tilbud av helsetjenester avveies mot kostnadsnyttefunksjon for samfunnet, derfor kan ikke offentlige helsetjenester dekke alle behov og svare på alle forventninger i befolkningen (Berge & Hyggen 2010). Begrensede ressurser som pådrivere i verdiskapningshjulet og knapp tid, fører til at noen bedrifter er villig å forsikre seg (påta seg ekstra kostnader) mot risiko for at de går glipp av inntjeningsmuligheter i fremtiden. Der det er etterspørsel, finnes det også tilbud.

Forsikringsbransjen spiller en utfyllende rolle der offentlig tilbud ikke strekker til.

Hovedargumenter for helseforsikringer er at ansatte er raskere tilbake på jobb og man reduserer sykefravær på sikt, dermed kan bedrifter spare både tid og penger ved å benytte seg av privat helseforsikring.

I en nylig publisert «Statistikk og nøkkeltall for skadeforsikring 2015» av Finans Norge³ ser man en økende trend i retning av at arbeidsgivere tilbyr helserelaterte forsikringer. Resultater fra en undersøkelse blant arbeidstakere bekrefter at ansatte ser positivt på denne delen av kompensasjonspakken (tabell 1). Ifølge denne undersøkelsen utført av Norstat på bestilling fra Storebrand⁴ var 7 av 10 interessert, eller allerede hadde helseforsikring via sin jobb.

Samfunnsdebatten om bruk av private helseforsikringer har pågått i et tiår. Argumenter imot

³ www.fno.no

⁴ <https://www.storebrand.no/site/stb.nsf/pages/newsdesk.html#>

er at man sniker i helsekø og at man skaper et todelt helsesystem. Men de siste årene har media bidratt positivt til veksten i kjøp av private helseforsikringer med å publisere positivt ladede artikler om enkelte bedrifter som benytter seg av private helseforsikringer⁵.

PERSONFORSIKRING NÆRING (Kollektiv avtale)

	Antall forsikrede			Bestandspremie i mill kr			Premieendring i %	
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	fra 12-14	fra 13-14
Barn	4 537	10 276	6 460	0,8	6,6	5,8	610 %	-12 %
Ulykke	2 392 247	2 444 665	3 487 345	470,8	318,4	362,3	-23 %	14 %
Yrresskade	1 647 262	1 726 514	1 721 242	2 649,8	2 686,2	2 643,8	0 %	-2 %
Behandling	325 641	368 805	413 910	585,6	718,4	872,1	49 %	21 %
Kritisk sykdom	22 450	30 097	41 138	16,3	17,5	20,6	26 %	18 %
Andre personprodukter (inkl. trygghet*)				1 533,5	1 784,1	1 889,2	23 %	6 %

*] Antall forsikrede gir liten mening på dette produktet, se faktaboks

Tabell 1: Antall forsikrede gjennom kollektive avtaler, bestandspremie og premieendring i periode 2012-14 (Kilde: Finans Norge, 2015)

Basert på bildet beskrevet over ser næringslivet nytten i tilbudet av private helseforsikringer, godt støttet av arbeidstakere og media. Men om tiltaket har effekt er et annet spørsmål.

Siden forsikringsbransjen i Norge relativt nylig har begynt å tilby helseforsikringer, er det ikke gjennomført så mange studier på dette området. Men her er noen resultater: I 2009 ble det publisert et rapport av SINTEF om private helseforsikringer og sykefravær. Oppfølgeren kom i 2015. Rapporten viser både til eget studie og noen andre utført de siste årene.

I en egen spørreundersøkelse som SINTEF gjennomførte blant 300 NHOs medlemsbedrifter publisert i 2009, vises det til at det ikke er mulig å se forskjell i utviklingen av fravær på grunn av sykdom blant bedrifter som hadde og ikke hadde helseforsikringer. Dermed ble en undersøkelsehypotese om nedgang av sykefraværet på 20% forkastet. Videre, resultater knyttet til kostnadsbildet viste at det ofte er andre argumenter enn økonomiske som ligger til grunn. Motivene for inkluderingen av helseforsikringer i kompensasjonspakker var reduksjon av sykefravær, reduksjon av ventetid for ansatte og generelt ønske om å ta vare på sine ansatte. Selv om spørsmål om fremtidige kostnader er knyttet tett opp mot spørsmålet om overføring av risiko ifølge forsikringsøkonomien, ble ikke dette momentet undersøkt.

⁵ <http://www.dn.no/privat/privatokonomi/2013/01/30/tegnet-helseforsikring-for-alle-sine-ansatte>

Oppfølgingsundersøkelsen gjennomført av SINTEF i 2015 blant et utvalg av 5000 medlemsbedrifter i NHO, bekrefter at det ikke er en tydelig sammenheng mellom bruken av private helseforsikringer og sykefravær. Imidlertid viser rapporten til at det er flere årsaker som påvirker sykefravær og at det er mange sykemeldte som har sammensatte lidelser (Hem 2015). Når enkelte opplever kortere ventetid til behandlinger, synes det ikke i den totale statistikken over sykefravær. Dermed ekskluderer ikke studiet nytten av helseforsikringer for noen med sykdommer som kan behandles på en enkel måte.

Oppfølgingsundersøkelsen gjennomført av SINTEF i 2015 bekrefter funnene fra 2009: Nemlig, at det ikke er noen tydelig sammenheng helseforsikring og sykefravær. Dermed vil ikke rapporten anbefale å bruke argumentet for reduksjon av ventetid og sykefravær, men heller omtale det som selvstendig velferdsgode til ansatte (Hem 2015).

2.5 Oppsummering

I kapittelet «Teoretisk rammeverk» har jeg presentert essensen i prinsippal-agent teorien som beskriver grunnleggende mekanisme for utforming av kontrakter og hvilken rolle belønning har i dette. Videre, har jeg vist til en del studier som undersøker sammenhengene mellom bedret resultat og elementer i kompensasjonspakker. Utfordringen med denne delen var at det er generelt flere studier som ser på sammenhengen mellom lønn og økte inntekter / resultat enn sammenhengen mellom forsikringer og/eller pensjoner og kostnadskontroll. En del av studiene om frynsegoder konkretiserer ikke hvilke frynsegoder som har blitt undersøkt.

3. Kompensasjonspakker

3.1 Innledning

Dette kapittelet inneholder informasjon om hovedelementer i kompensasjonspakker som lønn, personalforsikringer og pensjoner. Jeg skisser kort både den obligatoriske (lovpålagte) og ikke-obligatoriske delen av de sistnevnte. Deretter gjør jeg rede for metodologiske krav til og karakteristikk av kompensasjonspakker. Så beskriver jeg situasjonen med skatt rundt kompensasjonspakker og særlig rundt frynsegoder og juridiske rammer rundt relasjonen mellom arbeidsgiver og arbeidstaker.

3.2 Hovedelementer

Lønn anses definitivt som den viktigste og mest normale formen for belønning av arbeidstakere for utført arbeid (Ryen & Knudsen 2005). Lønn er vanligvis en forhåndsdefinert størrelse og forteller hvor stor pris (økonomisk) arbeidsgiveren setter på arbeid utført av en arbeidstaker basert på flere kriterier som utdanning og erfaring, samt noen eksterne kriterier som lønnsnivå i bransjen, osv. Lønn avspeiler ansattes handlinger, mens investering i forsikringer og pensjoner (utsatte betalinger) til ansatte kan gi mer forutsigbarhet i arbeidsrelasjoner og forsikre arbeidsgiveren mot fremtidige kostnader knyttet til arbeidsforhold.

Fastlønn

Fastlønn er den mest brukte lønnsform i Norge (Nordhaug, 2002). Det er følgende kriterier som påvirker utforming av fastlønn: krav til et visst nivå på kompetanse i form av utdanning eller erfaring, ansvar, lederskap og antall underordnede. Den er stillingsbasert og tar som oftest hensyn til ansiennitet. Det finnes flere lønnsregulativer som bedriftene kan følge. Staten har sitt eget regulativ og bedrifter som til dels eid av staten kan følge den. Ellers finnes bransjebaserte lønnsregulativer som for eksempel for finansnæringen⁶. Fastlønn beregnes vanligvis per time, måned eller år.

Variabellønn

Variabellønn - eller som den også heter; resultatlønn, er et incentivbasert system. Dette vil bety at belønningen er knyttet opp mot resultatet ansatte oppnår. Selv om fastlønn fortsatt dominerer i Norge, øker bruken av resultatlønn også her i landet (ibid). Resultatlønn kan

⁶ <https://www.finansforbundet.no/lonn/>

baseres på produktivitetsmål som produktivitetspremie eller akkord - og økonomiske resultater som bonus, overskuddsdeling, provisjon, osv.

Innenfor klassisk produksjonsvirksomhet vil akkordsystem være ganske utbredt (ibid). Ansatte belønnes på basis av et kvantumsresultat produsert innenfor en tidsenhet. Det skilles mellom individuell og gruppeakkord. Imidlertid, det finnes visse uformelle normer (ibid) som regulerer maksimal innsats (for eksempel uttrykk «ikke spreng akkorden» eller «strebere må straffes»).

Bonus gir økt lønn til dem som har vært med på å skape bedre resultater for bedriften enten i forhold til oppsatte mål eller tidligere resultater (Virke 2015). Bedriften velger selv på forhånd hvem som får tildelt bonus - om det blir enkelte personer, grupper eller alle ansatte. Det er vanlig med 5-10% av fastlønn til ansatte eller et forhåndsbestemt beløp. Bedrifter bestemmer også selv om de ønsker å utbetale bonus til ansatte som er i permisjon eller militærtjeneste.

Overskuddsdeling har blitt mer populær i det siste (Nordhaug, 2002). Dette er en type resultatlønn, der ansatte blir betraktet som aksjonærer i bedriften og at de etter oppnådd resultat har rett til å få en del av overskuddet.

Provisjoner er mest utbredt blant selgere (ibid). Igjen, det kan være rene provisjonssystemer der lønnen ansatte får avhengig av antall solgte enheter, antall nye kunder eller prosentandel av salget. For de fleste er det en blanding mellom fastlønn og et viss andel provisjon.

Lønn: fordeler og ulemper med forskjellige lønnstyper

Fastlønn gir ansatte muligheter til å sammenligne mellom arbeidsgivere og forutsigbarhet i hverdagen som fører til mindre stress på arbeidsplassen, fremmer trygghetsfølelse og gode arbeidsforhold (Nordhaug 2002). Fastlønn har lenge vært et av de sentrale punktene i fagforeningenes kamp for sine medlemmer. Fastlønnssystem koster mindre i administrasjon enn noen andre former, men fratrar arbeidsgiver muligheter for å eventuelt bruke incentivbaserte mekanismer for å påvirke arbeidstakeren i hverdagen. Den er rigid og har langsiktige virkninger.

Når lønn knyttes til resultater og blir variabel, vil bedriften sikre seg god styring av lønnskostnader. Lønnen blir «selvfinansierende» på den måten at resultater må oppnås hver gang. Dette vil frigjøre bedriften for risiko for fremtidige lønnsforpliktelser (NorgesBilbransjeforbund 2001). Systemet kan være innovasjonsfremmende (Nordhaug

2002) og motiverende for de beste yterne. Neste fordel med prestasjonsbasert belønning er faktisk en naturlig seleksjon av arbeidstakere, med andre ord en balansert «turnover» på arbeidsplassen. De som leverer best forblir i organisasjonen, og de som ikke strekker til målene sine vil gå (Fisher et al. 2006). Forskeren påstår at fastlønnssystem vil føre til motsatt effekt, der de som leverer dårlige resultater og får fastlønn vil sitte trygt, og de som leverer gode resultater søker bedre belønning for sin innsats andre steder.

På den andre siden er ikke alltid lurt å bruke incentivbasert belønning (Bragelien 2003). Forfatteren viser til økningen av incentivbaserte ordninger i norsk næringsliv i de siste årene og advarer mot uheldige vridningseffekter. Han mener effektene i beste fall har ingen betydning for driften, men i verste fall være til skade for virksomheten. Bragelien konstaterer at bredere innføring av incentivbaserte ordninger som overskuddsdeling og bonus har blitt en mote, der bedriftene ikke alltid tenker nøye gjennom konsekvensene ved slike ordninger. Dessuten viser han til at grunnleggende endringer i det norske samfunnet ligger bak mer utbredt bruk av incentiver enn det var før.

Bragelien argumenterer for at ledelsen ikke bør ha en blind tro på incentivbaserte kompensasjonspakker. Eksempelet hans er at for å få bedre resultater i et kundesenter, bør ledelsen heller først bruke sin beslutningsrett og bedre situasjonen ved å endre på måten kundebehandlere jobber på, eventuelt ansette flere kundebehandlere, enn å spille på incentiver til de ansatte. I tillegg fokuserer han på et langsiktig perspektiv i belønningsstrategien til bedrifter. Forfatteren advarer mot hyppige endringer som kan føre til at ansatte vil føle seg utrygge.

Personforsikringer

Folketrygden ligger i bunn for alle de viktigste forsikringsordningene og pensjonene i Norge. Første folketrygdloven trådte i kraft 1. januar 1967 (Brekken & Handelshøyskolen 2011). Loven tar med seg de grunnleggende trusler samfunnet ønsker å forsikre seg mot: syketrygd, yrkesskadetrygd og arbeidsledighetstrygd (fra 1970). Ettersom samfunnet utvikler seg, øker et behov for ytterligere obligatorisk risikofordeling i forbindelse med yrkesrelaterte skader. Arbeidsgiveren trekkes inn på banen og ny lov om yrkesskadeforsikring trer i kraft med virkning fra 1. januar 1990. Loven baserer seg på ansvarsfrihetsprinsippet (Brekken & Handelshøyskolen 2011). Dette innebærer at arbeidsgiver er pålagt å tegne en forsikring for sine ansatte, men blir holdt fri for ansvar for «så vidt gjelder lidelser som er dekket av loven og forsikringen. For skader og sykdommer som ikke dekkes av loven og forskriftene, vil

alminnelig erstatningsrett måtte legges til grunn for et eventuelt ansvar for arbeidsgiver» (Brekken & Handelshøyskolen 2011). Utenom yrkesskadeforsikring er det ingen andre lovpålagte personforsikringer.

Imidlertid er fullt mulig å tegne flere andre typer personforsikringer som vil komme de ansatte til gode. De vanligste eksemplene er gruppeliv, kollektiv ulykke, helse- og reiserelaterte forsikringer. Alle disse ordningene må være kollektive, det vil si forsikringen signeres for en gruppe ansatte i en bedrift. Dette er en viktig forutsetning for å holde forsikringsrisiko og administrasjonskostnader for forsikringsselskapene nede. En annen forutsetning er at det skal foreligge et reelt arbeidstakerforhold og at samme regel skal gjelde for alle. Det som også er felles for alle disse forsikringene, er at det er skadeforsikringsselskapene som utarbeider sine vilkår godkjent av Finanstilsynet. Vilkårene varierer noe fra selskap til selskap. Forsikringssummene og premiene vil også variere avhengig av hvem som skal forsikres, antall forsikrede og hvilken bransjegruppe / yrkesgruppe man hører til.

Gruppelivsforsikring er en variant av en vanlig individuell livsforsikring. Forsikringen dekker dødsrisiko til ansatte og eventuelt uførisiko uansett årsak (Brekken & Handelshøyskolen 2011). Man kan også utvide gruppelivsforsikring med ektefelle tillegg og barn tillegg. Her, i tilfellet døden, vil en engangsutbetaling bli overført til ektefelle/samboeren eller/og barna til avdøde. Dessuten, er det mulig å kjøpe uføreforsikring. Uføreforsikring betales ved varig uførhet gitt visse kriterier tilfredsstilt. Dette er også en engangsbeløp som er ment som tillegg til utbetalinger fra Folketrygden og eventuelt uførepensjon som vi skal se på nærmere litt senere. Beløpet kommer den til gode som er omtalt i forsikringsbeviset og kan disponeres fritt av vedkommende.

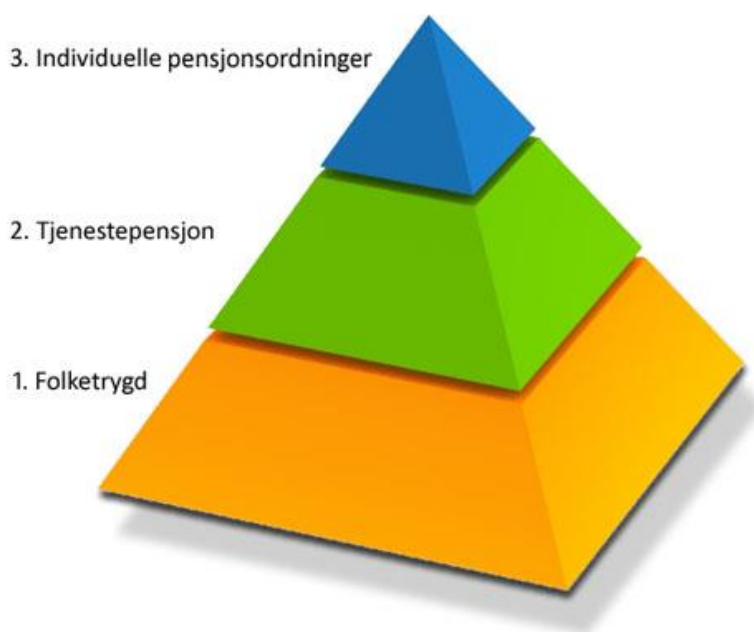
Ulykkesforsikring gir erstatning dersom ulykken inntreffer og fører til enten død eller medisinsk invaliditet. Bedriften kan tegne ulykkesforsikring for sine ansatte dersom de er på jobb, men man kan også kjøpe såkalt «fritidsulykkedekning» som vil ta seg av ulykkestilfeller som kan oppstå på fritiden. Med dette vil arbeidsgiveren forsikre sine ansatte mot ulykke totalt. Disse to typer forsikringer leveres av en rekke skadeforsikringsselskaper.

Helserelaterte forsikringer er vanligvis enten behandlingforsikring (også kalt helseforsikring) eller forsikring mot et definert antall kritiske sykdommer. Behandlingforsikringen er ment å dekke behandlingen av begrenset utvalg av plager som forhindrer arbeidstakeren å utføre jobben sin. Dette gjelder tilfeller der man har allerede fått henvisning fra fastlegen eller

bedriftslegen. Systemet er bygd på tilbud fra private helsetjenester og fungerer parallelt med det offentlige systemet. Forsikringsselskaper selger dette inn med henvisning til mindre behandlingstid, kortere ventetid og raskere retur til jobben for den berørte - og dermed en fordel for bedriften. Det finnes en rekke leverandører av privat helseforsikring (Berge & Hyggen 2010): både vanlige skadeforsikringsselskaper og selskaper som har spesialisert seg på disse forsikringene. Premien vil variere i forhold til alder og helsetilstanden. Det er minste krav om arbeidsudyktigheten på innmeldingstidpunkt. Fullstendig behandlingforsikring hos de fleste leverandører vil gi adgang til spesialhelsetjeneste, fysioterapi, psykolog og utvidet hjelp. Av de leverandørene har også en del har fått tilbud om veiledningshjelp innen helsevesenet i overganger mellom det offentlige og private på både behandlings- og byråkratisk side. Videre, finnes det også forsikring som dekker en forhåndsdefinert liste av kritiske sykdommer, som for eksempel kreft.

Pensjon

Når man beveger seg inn på temaet pensjon, vil jeg starte med å gå gjennom de grunnleggende reglene om pensjon, før jeg ser nærmere på valgfrie deknings som jeg er interessert i. Pensjonssystemet i Norge har vært i kontinuerlig forandring i de siste årene. Det som er grunnleggende med systemet at det består av tre hoveddeler: folketrygd, tjenestepensjon og individuell sparing (figur 1)



Figur 1: Pensjonsmodell (Kilde: www.minpensjon.no)

I figur 1 kan man se at folketrygden ligger i bunnen og baserer seg på skatteinnbetalinger fra medlemmer i folketrygden. Folketrygden er grunnmuren for Norges sosiale og økonomiske støttesystem (Kirkebø & Due-Tønnessen 2013). Deretter ligger tjenstepensjon som deles for statens tjenstepensjon for ansatte i statlige virksomheter og privat tjenstepensjon som er ment for ansatte i private virksomheter. Individuelle pensjonsordninger kommer på toppen og utgjør i gjennomsnitt en mindre del av fremtidige pensjonsinnbetalinger. Dette kan skyldes blant annet at private personer har forskjellig grad av forståelse og nytte av pensjonssparing på direkte måte.

Lov om obligatorisk tjenstepensjon (OTP) trådte i kraft 1.januar 2006 (Kirkebø & Due-Tønnessen 2013). Før det var det opp til enkelte arbeidsgivere å bestemme om bedriften skulle tilby pensjon til sine ansatte. Loven om obligatorisk tjenstepensjon definerer hvilke foretak som er pliktig å opprette tjenstepensjonsordning og tilsier at det valgfritt å opprette ytelses-, innskudd- og/eller hybridpensjonsordning. Hovedforskjellen mellom ytelses- og innskuddsordningen er at innbetalinger fra arbeidsgiver varierer etter kjønn og alder til ansatte for å oppnå garanterte ytelsesmål, mens premien for innskuddsordningen er bestemt på forhånd. Størrelsen på innskuddspensjonen vil da variere etter størrelsen på innskuddene og avkastningen og ikke gitt på forhånd (Loen 2014b).

«Alle pensjonsordningene har krav om at de skal inneholde alderspensjon samt innskudds- og premiefritak ved uførhet (Rødevand & Haugen 2015)» Dette betyr at man fortsetter å spare til alderspensjon frem til uttak, selv om man blir ufør. I tabell 2 kan man se på minimumskravene til diversepensjonsordninger og i tabell 3 er representert maksimumsgrenser for pensjonssparing for å få skattefradrag.

Innskuddsordning	2 % av lønn mellom 1 og 12 G
Hybridordninger	2 % av lønn mellom 1 og 12 G
Ytelsesordninger	«tilsvarende ...» (gjerne 60 %-ordning), beregnes kun for lønn under 12 G

Tabell 2: Minimumskrav obligatoriske pensjonsordninger (kilde: Magma)

Type pensjonsordning	Maksimalgrenser
Innskuddsordning	Innskudd på 7 % av lønn opp til 12 G og 18,1 % av lønn i tillegg mellom 7,1 og 12 G
Hybridordninger	Premie på 7 % av lønn opp til 12 G og 18,1 % av lønn i tillegg mellom 7,1 og 12 G Høyere premie for kvinner enn for menn
Ytelsesordninger	Hovedregel: årlig pensjon på maksimalt 70 % av lønn opp til 12 G fratrukket en beregnet folketrygd

Tabell 3: Maksimumssatsene for pensjonsordningene (kilde: Magma)

De ikke-obligatoriske pensjonsordningene jeg ønsker å se på i oppgaven er uførepensjon, ektefelle / samboerpensjon og barnpensjon.

«Uførepensjon er en økonomisk støtte til personer som har mistet hele eller deler av arbeidsevnen som følge av skade eller sykdom» (Veland 2015). Ordningen er frivillig for bedrifter og er noe ulik, men relativt tilsvarende den som er ment for offentlig sektor. De nye reglene for regulering av uførepensjonen for næringslivet trådte i kraft fra 1.1.2016. Nye regler gjør om ordningen fra spareordningen til risikoordningen. Forskjellen ligger i at det ikke er lenger er krav om tjenestetid. Medlemmer får full uføredekning uavhengig av den. «Ny uføreordning vil være en nettoordning, hvor ytelsene kommer som et selvstendig tillegg til uføretrygd fra folketrygden. Denne utgjør en brutto ytelse på 66 prosent av gjennomsnittlig inntekt i de 3 beste av de siste 5 årene opp til et tak på 6 G» (ibid). Den nye regelverket gir bedrifter flere valg: de kan sette et lavere maksimalt inntektsnivå enn 12 G; de kan velge å fastsette ytelsen som en prosent av tidligere inntekt, et fast kronebeløp eller en kombinasjon av dem; og de kan sette uføregraden ned til 20% og kompensere for differansen mellom fastsatt uføregrad i sin dekning og folketrygden (der er uføregraden 50%) (ibid). Dessuten vil man kunne kombinere arbeid og uførepensjon. Ufør vil kunne jobbe og ha inntekt på inntil 0,4 G uten å få redusert sin pensjon med «kompensasjonsgraden» (ibid). Barnetillegg kan knyttes opp til uførepensjon.

Ektefelle / samboerpensjon kalles også for etterlattepensjon. Den fastsettes til mellom 50% og 60% av pensjonsordningens alderspensjon for det enkelte medlemmet eller kan utgjøre en del av medlemmets lønn (Brekken & Handelshøyskolen 2011). Utbetalingstid kan variere: livstid, til en viss alder eller etter et visst antall år. Minimumsutbetalingstid er 10 år (ibid). Pensjonen kan tegnes med eller uten reserveoppbygging. Det er spesielle regler for utbetaling til fraskilt ektefelle. «Fraskilt samboer» får ikke utbetaling fra samboerpensjon (ibid).

Barnpensjon er en løpende utbetaling til etterlatte barn opptil en tidligere avtalt alder, 18 eller 21 år. Begrepet barn innebærer medlemmets egne barn, adoptivbarn og andre barn som

medlemmet har pliktet å forsørge eller forsørget (ibid). Pensjonen fastsettes vanligvis til 50% av pensjonsordningens alderspensjon for det enkelte medlemmet eller kan utgjøre en del av medlemmets lønn. Barnepensjon kan tegnes med eller uten reserveoppbygging, på samme måte som uførepensjon og ektefelle / samboerpensjoner (ibid).

Personforsikringer versus pensjon: utviklingen i senere årene

Det har vært vanlig å tegne tilleggspensjonsdekninger for uførhet, ektefeller og barn fremtil midten av 90-tallet i Norge (Kirkebø & Due-Tønnessen 2013). Så ble det mer vanlig å erstatte for eksempel ektefellepensjon med gruppelivsordning. Ektefellepensjon vil gi mindre månedlige utbetalinger ved forsikredes død, mens det er mulig å tegne for et stort engangsbeløp ved gruppelivsordningen. Fordelen for bedriften vil være besparelsen som ligger i differensen mellom premieutbetaling til gruppelivsordningen og utbetaling til ektefellepensjon med reserveoppbygging (ibid). Barnepensjon koster relativt lite, dermed har det vært mer vanlig å beholde den. En annen fordel for en bedrift for å spare på premieutbetalinger er å kombinere innskuddspensjon og gruppelivsordning. Man kan se det tydelig når bedriften ansetter unge mennesker, da vil innskuddsdelen av pensjon være liten, mens man kan forsikre sine unge ansatte for relativt store beløp. Ved et dødstilfelle vil da etterlatte få god hjelp av selskapet. Og når pensjonsalderen vil nærme seg, vil innskuddsdelen vokse til en betydelig beløp, mens gruppelivsdelen blir redusert. Gruppelivsforsikringen vil uansett opphøre når arbeidsforholdet vil ta slutt. Dermed vil etterlatte ha god dekning, og bedriften vil spare på utbetalinger til forsikringsselskap. Å beholde uførepensjon har vært mer vanlig enn ektefellepensjon. De bedriftene som tilbyr fortsatt ytelsespensjon har beholdt også uførepensjon med reserveoppbygging som ikke gir avkortning ved skifte av arbeidsgiver (ibid). Samtidig kan de bedriftene som tilbyr innskuddspensjon kombinere innskudd og uførepensjon, men uten reserveoppbygging som gir avkortning ved skifte av arbeidsgiver. Dette er en mer rimelig variant for bedriftene fordi reserveoppbygging er en ekstra kostnad for bedriften. Et annet enda billigere alternativ, er å gå over fra uførepensjon til uførekapital eller sykdomsforsikring. Begge dekningene er engangsutbetalinger og premiene her er lavere sammenlignet med pensjonsavsetninger. Engangsutbetalingen kan være relativt stor, mens pensjon er mindre månedlige utbetalinger. Argumentet for overgang til engangsbeløp er det samme som i forbindelse med gruppeliv: en stor engangsutbetaling gir mer fleksibilitet til forsikrede, mens kostnaden er redusert for arbeidsgiveren. Sykdomsforsikring var mer populært på 90-tallet enn uførekapital (ibid). Dette knyttes til innføring av obligatorisk yrkesskadeforsikring i 1990.

Gjennomsnittlige vilkår for sykdomsforsikring utfyller vilkår på yrkesskade bedre enn uførekapital, og gir mer i utbetaling til forsikrede.

Et annet interessant aspekt for bedrifter når det gjelder forsikringer, er skillet mellom begrepene yrkesskade og yrkessykdom. Yrkesskade er forårsaket av en ulykke og utgjør omtrent 10% av alle tilfeller av ervervsuførhet (ibid), mens yrkessykdom skyldes sykdom og utgjør omtrent 90% av alle årsaker til ervervsuførhet. Denne store eksponeringen avspeiler seg i prisen, og det er kun en liten definert liste av sykdommer som dekkes under yrkessykdom. De vanlige tilfeller som oppstår i jobbsammenheng, som f.eks. musearm, er ikke dekket av yrkesskadeforsikringen. Ved slike tilfeller kan bedriften for eksempel velge en helseforsikring.

Imidlertid er det noen rettslige momenter som bedrifter må bli orientert om når det gjelder endringen i eksisterende som for eksempel her i pensjon (Bay 2009). I utgangspunktet står partene i pensjonsavtalen, som er bedriften og livseksapet - eller pensjonskassen, fritt til å gjennomføre endringer innenfor lovlige rammer. Pensjon anses som en kollektiv avtale og har en langsiktig horisont. Dette gir bedriften adgangen til å agere, dersom «det ikke har funnet sted omstendigheter undervis i ordningens «liv» som tilsier noe annet» (ibid) og hele premien er betalt. Bedriften som ønsker å foreta endringer, må se på om bedriften har konkrete forpliktelser ovenfor ansatte og i så fall i hvilket omfang. Ifølge loven vil det at bedriften har inngått en tariffavtale være til hinder for ensidig endring av pensjonsvilkår. Dessuten vil mer detaljerte beskrivelser i individuelle avtaler være bindende for bedriften. Tilfeller der bedrifter aktivt reklamerer for sine svært gode eller gode pensjonsordninger uten forbehold vil gi rom for flertolkning og dermed bli en hinder dersom bedriften vil gjøre endringer på senere tidspunkt.

3.3 Krav og karakteristikk

Som nevnt tidligere er hovedformålet med et incentiv- og belønningssystem å få ansatte til å yte en innsats i samsvar med bedriftenes strategi og målsettinger. For at systemet skal fremme sitt formål, må noen betingelser være oppfylt.

Ifølge Nordhaug (Nordhaug 2002) skal systemet være bygd på en rettferdig og forståelig måte, slik at ansatte kan påvirke det til en viss grad. Nordhaug deler i intern og ekstern rettferdighet. Ekstern rettferdighet går ut på om systemet er på nivå med andre bedrifter i bransjen eller i det samme geografiske området. Derfor er det lurt av selskapet å overvåke hva som skjer i rundt bedriften og justere sitt system etter det. Intern rettferdighet går ut på

hvordan forskjellige grupper i bedriften blir belønnet. Deretter, skal de ansatte forstå hvorfor og hvordan man blir belønnet. Her kommer kostnadselement inn i bildet. Altfor kompliserte systemer er dyre i drift. Til slutt skal ansatte til en viss grad ha en mulighet til å påvirke belønningen de får enten ganske umiddelbart - eller etter hvert.

I følge Madsen og Stenheim (2014) har kompensasjonspakker flere karakteristikk. Nedre og øvre grense for belønning defineres av to viktige forhold. Nedre grense skal gi ansatte et incentiv til å ta på seg arbeidet. Det skal være mer lønnsomt for arbeidstaker å jobbe enn å ha fri. Den øvre grensen skal kunne forsvares fra et kostnads-nytte perspektiv.

I praksis er det garantert minstelønn i Norge etter en egen tariff i hver bransje, der kriterier er alder, utdanning og erfaring (Arbeidstilsynet 2015). På den andre siden er øvre grensen ganske vag, spesielt for toppledere. Norge har en tradisjon for relativt lik lønn også for ledere, men lønnsutviklingen de siste årene har forandret bildet. Det har vært en del diskusjon i det offentlige rom om hvorvidt det er forsvarlig og hensiktsmessig med, etter norske forhold, så høye kompensasjonspakker til ledere ikke bare i næringsliv, men også i statlige virksomheter. Noen som for eksempel Olav Thon (Senel et al. 2014) mener at lederlønninger er for høye og kan føre til dårlig ledelse. Argumentet her er at for høye lønninger kan distrahere ledere fra arbeidsoppgaver. I en annen artikkel (Braathen & Lynum 2013a) som refererer til en rapport utarbeidet av KLP (KLP 2013), argumenterer forfattere for det ikke er funnet sammenheng mellom toppsjefenes lønn og avkastningen i selskapet. Som motargument i lønningsdebatten brukes det å sammenligne kompensasjonspakker til norske ledere med ledere i andre land (Braathen & Lynum 2013b) som er mye høyere enn her i landet.

Neste karakteristikk vil være hvorvidt belønningen skal være fast, incentivbasert eller kombinert. Dette tema har jeg tatt en ekstra drøfting av tidligere i teoridelen og vil bruke som en ekstra variabel i min undersøkelse.

Videre, ifølge Madsen og Stenheim (2014) er et nivå i selskapet et kriterium for å vurdere ved utformingen av kompensasjonspakker. Man kan belønne på individ-, gruppe og selskapsnivå. Etter forfatterens mening er individ- og selskapsnivå best egnet til fastsette topplederbelønning, siden deres prestasjoner vil ha stor betydning for selskapet. Gruppenivå er egnet for de andre ansatte.

Til slutt, ifølge Madsen og Stenheim (2014), vil det være viktig hvilke kontrollmål man knytter prestasjoner til - og som vil påvirke belønningen. Ifølge forfattere kan man koble til

finansielle eller ikke-finansielle kontrollmål i form av for eksempel Balanced Scorecard-tilnærmingen.

3.4 Offentlige rammer og skatt

Det er flere lover i Norge som regulerer forhold mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, blant annet arbeidsmiljøloven, likestillingsloven, yrkesskadeloven, skatteloven osv. Arbeidsretten regulerer arbeidsforhold i videste forstand (Jakhelln 2006). Arbeidsforhold (kontrakt) ifølge boken (ibid) defineres som:

«et avtaleforhold hvor den ene part (arbeidstakeren) forplikter seg til å utføre arbeid for den andre part (arbeidsgiveren) i henhold til dennes ledelse, og hvor arbeidsgiveren har risikoen for at arbeidsinnsatsen resulterer i et arbeidsresultat»

Arbeidsretten går naturligvis ikke på innholdet i arbeidet, men definerer rammer og roller. Loven understreker at arbeidsgiveren har instruksjonsrett og styringsrett, men også bærer risikoen for arbeidsresultat. Samtidig viser loven til at i noen situasjoner vil arbeidsgiverens instruksjonsadgang være begrenset på grunn av stillingens natur (ibid). Jo større selvstendighetsgraden til den som utfører arbeid, desto mindre grunn å se på forholdet som arbeidsforhold. Arbeidstakeren har arbeidsplikt, lojalitetsplikt, men også medbestemmelsesrett (ibid). Dette gir arbeidstakeren mulighet å påvirke beslutningene som tas av ledelsen i rammer av styringsretten. Arbeidsretten gir arbeidstakeren adgang til flere støttefunksjoner i relasjon med arbeidsgiver: tariffavtaler, fagforeninger og tillitsvalgte. Disse er ment til å styrke arbeidstakerens maktposisjon i forhold til arbeidsgiveren.

Ifølge Arbeidsretten (ibid) er arbeidsgiveren forpliktet til å ta imot arbeidsytelsen, og kan faktisk bli erkjent erstatningsansvarlig dersom man ikke gjør det. Deretter har arbeidsgiveren naturligvis plikt til å betale lønn i diverse avtalte former for denne arbeidsytelsen, dersom arbeidstaker stiller *«sin arbeidskraft til arbeidsgivers disposisjon på avtalt tid og sted»* (ibid).

I følge Jakhelln (2006) vil de fleste prestasjonslønnssystemer i Norge sikre arbeidstakere minimumslønn per tidsenhet, mens det ligger et forutsetning om en viss mengde arbeid ved fastlønnssystemer. Imidlertid, peker forfatteren på at ved prestasjonslønnssystemer vil nok arbeidstakere bære mer risiko enn ved fastlønnssystemer. Derfor vil Aml § 4-1 (2) påby at sikkerhetshensyn vil bli ivaretatt.

Likestillingsloven §5 tilsier at arbeidsgiveren er forpliktet å betale lik lønn for likt arbeid uansett om arbeidstakeren er mann eller kvinne. Denne paragrafen er ofte utfordret i praksis⁷.

Loven pålegger arbeidsgivere å forsikre sine ansatte mot yrkesskade og plikter dem å spare til pensjon på vegne av deres ansatte. De øvrige tilleggsdekninger er overlatt arbeidsgivere til å bestemme i henhold til sin personpolitikk.

I forhold til skatten deles kompensasjonspakker i to deler: skattepliktig inntekt og naturalytelser. I Skatteloven §5-1 defineres skattepliktig inntekt som blant annet «enhver fordel vunnet ved arbeid, kapital eller virksomhet samt med pensjon, føderåd og livrente» (Skatteloven 1999). Dermed vil arbeidsgiveren belastes arbeidsgiveravgift av lønnsdelen av kompensasjonspakker.

Deretter definerer skatteloven § 5-12 begrepet naturalytelser som «enhver økonomisk fordel som ytes i annet enn kontanter, sjekker og lignende betalingsmidler» (Skatteloven 1999). I Risanger (2010) står det: «verdien av naturalytelser i arbeidsforhold er i utgangspunktet skattepliktig inntekt for arbeidstakeren med påfølgende plikt for arbeidsgiveren til å foreta forskuddstrekk, beregne arbeidsgiveravgift og innberette ytelser». Det finnes noen få skattefrie for arbeidstakeren naturalytelser, men de ser vi bort fra i oppgaven.

Yrkesskadeforsikring er en obligatorisk dekning og innberettes ikke. For de øvrige forsikringsordningene som arbeidsgivere tilbyr sine ansatte, vil utbetalt premie til forsikringsselskap regnes som lønnstillegg til ansatte som ikke har reservert seg og ansatte skal betale skatt som om det var skattepliktig inntekt.

Når det gjelder pensjon, så «betaler arbeidsgiveren premie eller tilskudd til kollektive pensjonsordninger til fordel for arbeidstakeren, medfører betalingene ingen skatteplikt, trekkplikt eller oppgaveplikt. Derimot påløper det arbeidsgiveravgift» (Risanger 2010).

Dermed er det ingen spesielle skattemessige fordeler for bedrifter flest knyttet til utbetalinger av kompensasjonspakker. Imidlertid, det er verdt å nevne at har det vært noen spesielle skatteordninger i forhold til etablering og drifting av captives eller egne pensjonskasser, såkalt egne forsikringsselskaper til store bedrifter som Telenor, Statkraft, Statnett, osv.

⁷ <http://www.dinside.no/924649/kvinner-henger-fortsatt-etter-i-lonn>

3.5 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg sett på fenomenet «kompensasjonspakke» fra forskjellige vinkler. Først og fremst gikk jeg inn på hovedelementer ved kompensasjonspakker: lønn, personforsikringer og pensjoner. De sistnevnte pensjonene har jeg tatt for meg både i den obligatoriske og ikke-obligatoriske delen. Jeg har drøftet fordeler og ulemper ved elementene og gått inn på noen faglige betraktninger rundt hvorvidt man kan erstatte noen av dem med andre. Så gikk jeg inn på krav til - og karakteristika ved kompensasjonspakker. Til slutt beskrev jeg offentlige rammer for kompensasjonspakker og spørsmål relatert til skatt.

4. Forskningsdesign og metode

4.1 Innledning

Ved valg av problemstillingen er det viktig med hvilken kunnskap og livserfaring forskeren besitter, hva er interesseområder og hva er mulighetene (Johannessen et al. 2011). Når forskeren utformer problemstillingen, er det avgjørende hvorfor forskeren ønsker å gjennomføre undersøkelsen, og hva vedkommende ønsker å bidra med (ibid). Avhengig av disse preferansene vil problemstillingen være beskrivende, forklarende eller en prognose. Man skal også være bevisst på hvordan en tenker: deduktivt eller induktivt. Deduktiv måte å tenke på går fra teori til empiri (Jacobsen 2005). Her danner man seg et bilde, så ønsker å sjekke om bildet stemmer med virkeligheten. Ved den induktive måten å tenke på, går man motsatt vei. Forsker støter på et fenomen i virkeligheten, så går man i tenkeboksen og generaliserer til en teori. Jeg valgte en deduktiv tilnærming og dannet meg en mening først basert på tidligere observasjoner, erfaringer og det jeg har lært. Så ønsket jeg å teste om min hypotese stemte.

4.2 Formulering av problemstillingen

Beskrivende problemstilling har vanligvis som formål å beskrive tilstander: for eksempel, hvilke typer kompensasjonspakker finnes. Vanligvis vil en slik problemstilling beskrive hendelser som har allerede skjedd. Forklarende problemstilling vil ofte se på kausale sammenhenger i problemstillingen, se på årsakene til forskjellige fenomener (Jacobsen 2005). Prognose gir anledning å se hvilke effekter dagens data vil gi i fremtiden.

Mitt utgangspunkt med oppgaven var å kartlegge det monetære aspektet ved utformingen av kompensasjonspakker: grunnlaget, motiver - og om de har en effekt på bedriftenes resultat. Selv om problemstillingen viser til en klar årsak-virkning er hovedfokuset å beskrive bedriftenes opplevelser av dette fenomenet. Dermed vil jeg definere min problemstilling som beskrivende.

Når man har utarbeidet en problemstilling og har en grunnleggende teori klar, er det viktig å velge riktig fremgangsmåte ved undersøkelsesopplegg.

4.3 Valg av undersøkelsesopplegg

For at undersøkelsen skal være gyldig, er det viktig å planlegge nøye om studien skal gjennomføres intensivt eller ekstensivt og hvilket design man går for.

Det som er viktig å definere tidlig i undersøkelsesprosessen er om man ønsker å gå i dybden på et fenomen, eller å se på bredden (Jacobsen 2005). Den valgte tilnærmingen vil definere fokus i oppgaven. Å gå i dybden vil ifølge Jacobsen bety hvor mange momenter eller variabler man ønsker å ta med i modellen, og å gå i bredden vil være å se på hvor mange enheter forskeren ønsker å undersøke.

I min problemstilling ønsket jeg å se på bredden i problematikken. Derfor vil min undersøkelse inkludere respons fra flere undersøkelsesobjekter (bedrifter). Formålet er å se hvordan bedrifter opplever sammensetningen av kompensasjonspakker, og da er det en fordel å gjennomføre en slik type utvalgsundersøkelse som gir meg anledning til generalisering til populasjonen. Siden tema for oppgaven er sammensatt er det også interessant å finne frem til forskjeller og likheter mellom norske bedrifter i forhold utvalgte karakteristikk som bransje, størrelse, utdanningsnivå og eierskap.

Neste steg i prosessen er å velge forskningsdesign: om man ønsker å gjennomføre tverrsnittstudiet, tidsseriestudiet, kohortstudiet eller panelundersøkelser (Jacobsen 2005). Enkelt forklart vil tverrsnittstudiet se på hva en gruppe mener om et fenomen på et gitt tidspunkt. Tidsseriestudiet vil gi anledning undersøke hva diverse utvalg av populasjonen mener om et fenomen i tiden. Kohortstudiet vil undersøke hva samme utvalg vil si om et fenomen i tiden - og panelundersøkelser vil se på endringer på gruppenivå (ibid). Forskeren skal vurdere fordeler mot ulemper ved hver enkelt design og naturligvis se om designet passer til problemstillingen.

Jeg har valgt å bruke tverrsnittsundersøkelse på grunn av flere fordeler. Etter min mening er den best egnet til å belyse hva bedrifter tenker og mener på et gitt tidspunkt om fenomenet jeg er interessert i. Dessuten er tverrsnittsundersøkelse lite tidskrevende. I tillegg er den relativt kostnadseffektiv.

4.4 Valg av datainnsamlingsmetode

Etter å ha funnet ut hvilket undersøkelsesopplegg man skal bruke, vil det være naturlig å stille seg spørsmål om måten man ønsker å samle inn data på. Man kan velge kvalitativ, kvantitativ eller en kombinasjon av disse metodene (Jacobsen 2005). Igjen er det en fordel å ha problemstillingen i bakhodet. Kvalitativ metode vil legge vekt på detaljer og nyanser. Nøkkelordene her er åpenhet og fleksibilitet (ibid). Man bruker ofte ord framfor tall i denne metoden. Ulemper med denne tilnærmingen kan være at det er vanskelig å generalisere, man kommer tett på undersøkelsesobjektet og den er ressurskrevende. Kvantitativ tilnærming vil gi

mulighet til å undersøke flere respondenter som gir undersøkelsen bedre gyldighetsgrunnlag og anledning til generalisering til populasjonen. Den samler inn data i form av koder eller tall og vil dermed være mer strukturert og presis. Dessuten vil forskeren holde avstand til undersøkelsesobjekter slik at opplegget vil være mest mulig objektivt (ibid). Denne metoden har også ulemper. Undersøkelser kan preges av en aggregert og overfladisk karakter. I tillegg settes undersøkelsesobjekter i gitte rammer og får kun forhåndsdefinerte svar. Denne type opplegg er naturligvis mindre fleksibel enn kvalitativ tilnærming.

Det ville vært fristende å undersøke hva noen enkeltbedrifter synes om sammenhengen jeg ønsker å belyse, men for å få aggregerte data og tilfredsstillende svar på min problemstilling valgte jeg en kvantitativ tilnærming. Dette ga meg muligheter til å samle inn data på strukturert vis i forhold til hypotesen jeg har.

Jeg kan også nevne at jeg har hatt samtaler med kollegaer og brukt noen av deres innspill i arbeidet med å utforme problemstillingen. For øvrig betrakter jeg ikke disse samtalenes som fullverdige intervjuer i metodisk forstand. I ettertid ser jeg at det kunne vært fornuftig å bruke samtalenes i en mer formell sammenheng - som informasjonsgrunnlag i forberedelsesprosessen. Videre ville det også vært interessant å gått dypere inn i noen av spørsmålene etter å ha analysert resultatene fra min kvantitativ undersøkelse. Men dette ville krevd mer tid enn jeg har hatt til rådighet.

Etter min mening, er det fornuftig å nevne i metodedelen hva slags type kilder jeg har benyttet meg av i oppgaveskrivingen. Jeg har brukt min egen undersøkelse som en primærkilde. I tillegg viser jeg til flere undersøkelser som er gjennomført tidligere som sekundærdata. Fordelen ved å bruke primærdata er at det er enklere å få ut den informasjonen man er på jakt etter. Ulempen kan være at det er både tidskrevende og kostbart å skaffe seg denne type data, og man må være svært presis ved utforming av spørsmål. Sekundærdata er derimot ofte lett tilgjengelig og relativt rimelig å skaffe seg, men inneholder sjelden all den informasjonen du er på jakt etter. Uansett type data må det uansett stilles krav til reliabilitet og validitet.

4.5 Utformingen av spørreskjema

Som nevnt tidligere bestemte jeg meg for å gjennomføre undersøkelsen ved hjelp av spørreskjema. Skjemaet som er vedlagt på slutten av oppgaven inneholder maksimum 24 spørsmål og er delt opp i tre seksjoner. Den første seksjonen dreier seg om generell informasjon om bedrifter som bransje, størrelse, utdanningsnivå blant ansatte, eierskap og informasjon om den som besvarer undersøkelsen. Den andre delen består av overordnet

informasjon om bedriftenes kompensasjonspakker: lønnstyper - og om de tilbyr ikke-obligatoriske forsikringer og / eller pensjonsordninger til sine ansatte. Hvis respondenten svarte ja på de to sistnevnte punktene, fikk man oppfølgingsspørsmål for å kartlegge mer informasjon. Den tredje seksjonen i spørreskjemaet inneholder spørsmål som går ut på hva respondentene mener om innholdet i og effektene av kompensasjonspakkene sine. I tillegg har jeg lagt inn spørsmål om grunnlaget for utformingen av kompensasjonspakker i form av ansattes innsats og arbeidsgivernes målemekanismer, som ifølge prinsipal-agent teorien vil ha stor innflytelse på tema. Den tredje seksjonen inneholder både obligatoriske og oppfølgingsspørsmål. Det siste spørsmålet i spørreskjema er et åpent kommentarfelt til dem som ønsker å legge inn innspill vedrørende tema.

Jeg brukte to former for svaralternativer i spørreundersøkelsen: kategoriske og rangordnede (ibid). Mens begge former kan sammenlignes for likhet eller ulikhet, kan den siste også rangeres. Siden min oppgave dreier seg om hva bedriftene selv tenker, var det etter min mening nyttig å rangere meninger på en skala fra 1 til 6, der 1 er helt enig og 5 er helt uenig og 6 er ikke relevant.

Ved utformingen av spørreskjemaet passet jeg på at spørsmålene ble så enkle og korte som mulig, ikke-ledende og at begrepene var klare. Spørreskjemaet ble åpnet med faktaspørsmål og avsluttet med mange vurderingss spørsmål. Det vil si at vanskelighetsgraden ved undersøkelsen økte underveis.

4.6 Tanker rundt populasjonen og utvalget

Jeg har valgt en relativt bred problemstilling med mål om å beskrive det monetære aspektet ved kompensasjonspakker, det vil si lønn, ikke-obligatoriske forsikringer og pensjonsordninger. Målgruppen var bedrifter som er registrert i Norge.

Ifølge metoden (Jacobsen 2005), skal forskeren først vurdere om hele populasjonen skal undersøkes eller kun utvalg. For min undersøkelse har jeg først valgt å se på følgende bransjer med generell betegnelse som salg, IT, forretningstjenester, bygg og anlegg, reiseliv, olje og energi og transport og logistikk. Ifølge statistikken fra SSB, var det registrert 250.000 antall virksomheter innenfor disse bransjekategoriene i Norge⁸. Dermed ble det ganske tydelig at det er umulig å se på hele populasjonen, jeg måtte foreta et utvalg.

⁸ <http://ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/bedrifter/aar/2016-01-22?fane=tabell#content>

Videre, ifølge Jacobsen, er en av de største faremomentene ved å bruke kvantitativ tilnærming at man ikke får et representativt bildet av populasjonen. Det er knyttet til faren for frafall av respondenter. Jacobsen viser til fire nivåer av frafall av enheter. Den første kan for eksempel være avgrensning i rom, tid eller andre variabler. Dette er et valg som forskeren selv gjør bevisst. I mitt tilfelle valgte jeg å se på et relativt bredt spekter av bransjer, fordi teorien sier at sammensetningen av kompensasjonspakker kan variere blant annet avhengig av bransje.

Så har jeg valgt å geografisk bruke området Oslo og Akershus fylkene. Ifølge Statistisk Sentralbyrå (SSB) var de fleste foretakene lokalisert i Oslo og Akershus fylker⁹ ved inngangen til 2016. Jeg antok at geografisk beliggenhet og nærhet til hovedstaden ville gi grunnlag for større variasjon i både bransjer og antall ansatte, dermed ble utvalget begrenset til disse to fylkene.

Til slutt, var jeg interessert i hva som motiverer bedriftene nå - og ikke for 20 år siden. Dermed ble spørsmålene stilt med tanke på det.

Siden jeg hadde tenkt å sende skjema til flere næringer, var det naturlig å tenke at ikke alle snakket norsk og muligens ville foretrekke å svare på engelsk. Jeg utarbeidet også en engelsk versjon av spørreskjemaet med invitasjonsmail og annen veiledningsdokumentasjon (se vedlegg 2,4,6).

For å få tak i utvalget har jeg vært i kontakt med selskapet Compnode som representerer bedriftsdaten Kompass i Norge. Dette er en omfattende database med flere års erfaring på markedet som inneholder informasjon om 5 millioner bedrifter i 60 land. Kompass har eget klassifiseringssystem der bedrifter er delt opp i 67 bransjer, 15 generiske grupper, 3024 aktivitetsgrener og 56 566 produkter og tjenester¹⁰. Selv om min problemstilling omfatter flere bransjer, ville jeg ikke sende spørreskjemaet til et stort utvalg av bedrifter, og samtidig måtte jeg passe på at de bedriftene som svarte ville representere ulike bransjer, ha variasjon i antall ansatte og ansattes utdanningsnivå. For å oppsummere, brukte jeg følgende kriterier i sammensetting av utvalget definert av databasen Kompass:

- Geografisk området: Oslo, Akershus
- Bransjer: Salg og handel, Transport og logistikk tjenester, Anlegg for olje og gass industrien, Energi brensel og vann, Forretningstjenester, IT, Hotell, restaurant og

⁹ <http://ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/bedrifter/aar/2016-01-22#content>

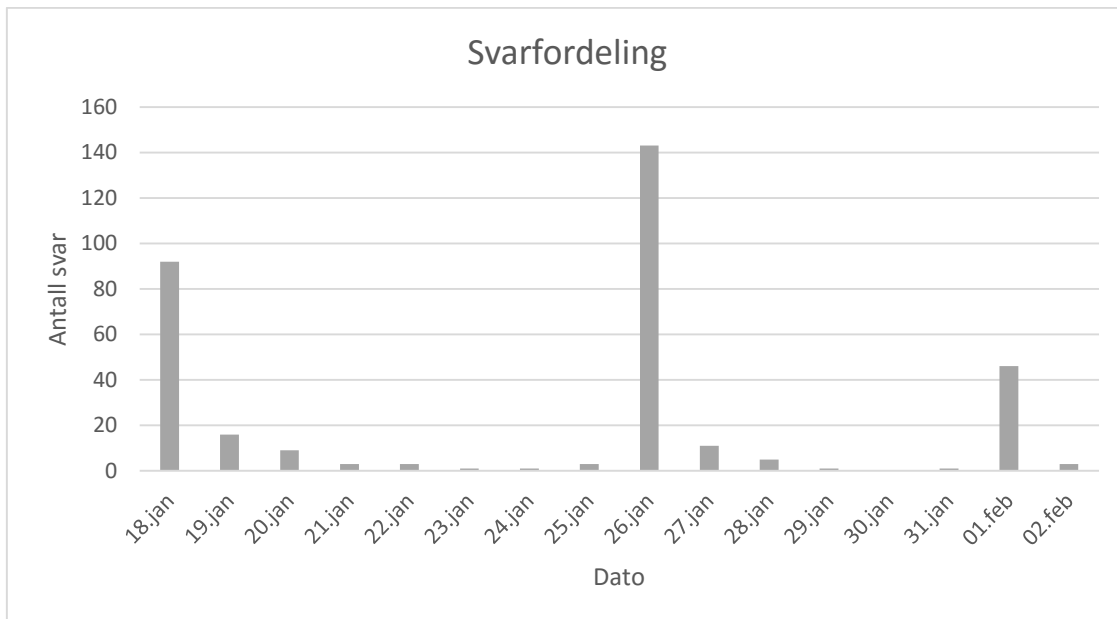
¹⁰ www.no.kompass.com

reiseliv, Bygningsarbeidet, installasjoner og entreprenører, Rivnings- og sprengningsarbeider.

- Kontakt info: Daglig leder, HR-sjef (personal-sjef), Økonomisjef

Utvalget kom på 8728 linjer. Jeg registrerte at noen bedrifter ikke hadde email i sin kontaktinformasjon, noe som var avgjørende for å sende ut spørreskjema. I tillegg var en del av kontaktpersonene registrert dobbelt fordi de mest sannsynlig, ifølge Kompass, kunne høre til flere bransjer samtidig. Etter litt «filtrering» kom det endelige utvalget på 4680 unike epostadresser. At utvalget ble redusert med nesten 50% ville jeg kalle for frafall 2. Jacobsen (ibid) kaller en slik utvelgelsesmetode for bekvemmelighetsutvalg. Begrepet innebærer at forskeren velger de respondentene man kan lettest få tak i. Fordelen med en slik metode at den er mindre ressurskrevende, mens ulempen er at man vet aldri hva og hvem man går glipp av. Av ressurs- og tidsmessige hensyn valgte jeg likevel denne metoden.

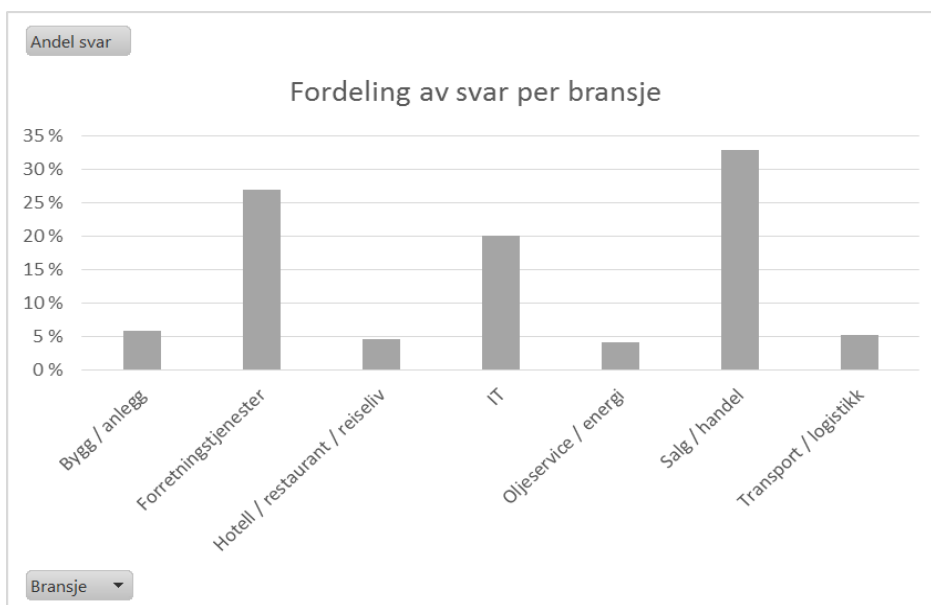
Utvalget blir enda mindre dersom forskeren støter på enda en utfordring, nemlig problemet med ikke-svar. Jacobsen kaller det for frafall 3 (ibid). Grunner til å ikke svare kan være at respondenter enten ikke tar seg tid, nekter eller ikke kan svare på spørsmålene - eller at forskeren ikke får tak i respondentene. Som for eksempel når epostinformasjonen som er oppgitt viser seg å være feil, eller at kontaktpersonen har byttet jobb. I min oppgave ble spørreskjemaet sendt ut til 4680 enheter, og etter en uke hadde 128 respondenter svart på spørreskjema, 88 ufullført, 79 avmeldte seg, 3475 besvarte ikke, og 910 ble avvist. Her kan man se at 79 respondenter aktivt viste at de ikke kunne, ikke ville bruke tid - eller nektet å svare, og 910 respondenter fikk aldri spørreundersøkelsen på grunn av feil epostadresse. Når forskeren ser utviklingen halvveis i prosessen, kan man delvis påvirke det endelige resultatet. Ifølge Jacobsen (ibid) kan man sende ut purrebrev. Det første purrebrevet gikk ut uken etter første utsendelse til de som ikke svarte enda, og det andre purrebrevet gikk ut dagen før undersøkelsen ble avsluttet.



Figur 2: Svarfordelingen over tid

Den dagen undersøkelsen ble avsluttet hadde jeg fått tilbake 338 svar, 3183 mailer ikke ble besvart av utvalget på 4680 enheter. De resterende 1159 respondenter ønsket enten ikke å bruke tid på å svare - eller aldri fikk min henvendelse via Questback.

Da resultatene kom, så jeg følgende fordeling mellom bransjene:



Figur 3: Fordeling av svar per bransje (n=338)

Figur 3 viser klart at jeg fikk flest svar fra følgende bransjer: forretningstjenester, IT og salg / handel. Minst svar kom fra bygg / anlegg, hotell / restaurant / reiseliv, oljeservice / energi og transport / logistikk. Da jeg prøvde å sammenligne bransjene, så jeg at de som var dårligere

representert, ga store svingninger i analysen. Dette grunnlaget gjorde umulig å trekke noen fornuftige konklusjoner. Derfor har jeg valgt bort bransjene som var dårligst representert, selv om disse bransjene ville bidratt til en enda mer interessant diskusjon.

Det endelige utvalget kom på 270 respondenter fra tre bransjer: forretningstjenester, IT og salg / handel. Diskusjonen om gyldigheten av undersøkelsen ved et høyt frafall av respondenter kommer i neste avsnitt.

4.7 Undersøkelses gyldighet og pålitelighet

Gyldighet og pålitelighet er sentrale i begreper i undersøkelsesprosessen. Først og fremst, skiller man mellom intern og ekstern gyldighet (Jacobsen 2005). Intern gyldighet vil innebære at funnene kan forklare fenomenet¹¹. Begrepsmessig gyldighet som en del av intern gyldighet innebærer at forskeren faktisk måler det som skal måles. I mitt tilfelle ønsker jeg å så på om bedriftene mener at de har godt nok grunnlag til utforming av kompensasjonspakker og om pakkene kan bidra til et bedre resultat. Denne problemstillingen inneholder allerede flere sammensatte begreper. Derfor, ved hjelp av operasjonaliseringen av disse begrepene, forsøker jeg å finne frem til svaret på mitt spørsmål. I mitt spørreskjema har jeg presisert at ved kompensasjonspakker forstår jeg lønn og ikke-obligatoriske forsikringer og pensjonsordninger. Videre, har jeg formulert noen spørsmål om bedriftenes motivasjon for å tilby disse elementene i sine kompensasjonspakker. Det som gjelder «bedret resultat», har jeg delt opp dette begrepet i hva etter min mening kan bidra til bedret resultat, nemlig økte inntekter, kostnadskontroll og overføring av risiko.

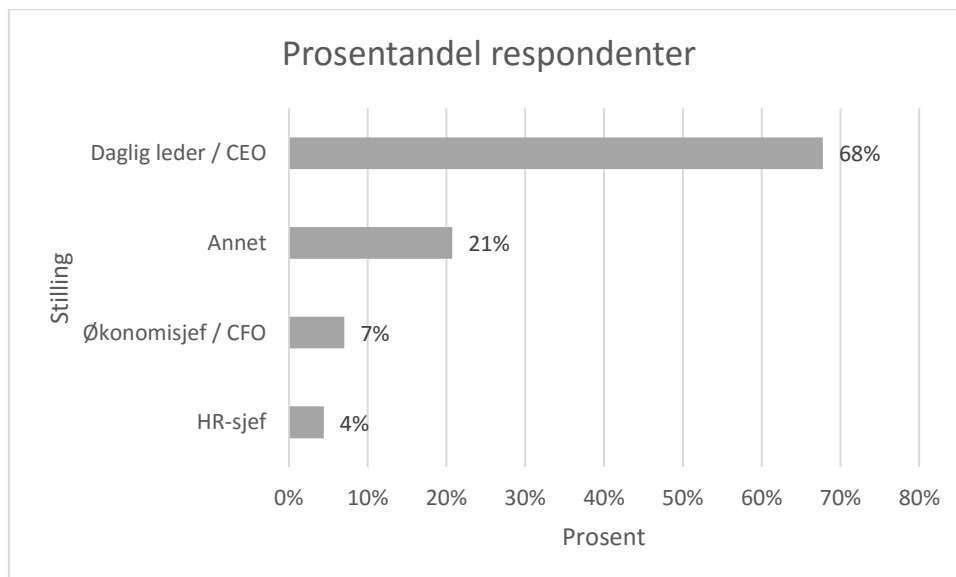
Man kan også teste intern gyldighet blant annet gjennom validering mot annen teori eller empiri og gjennom kritisk gjennomgang av kilder (ibid). Disse punktene skal jeg drøfte nærmere i diskusjonsdelen.

Ekstern gyldighet viser til hvorvidt resultater fra undersøkelsen kan generaliseres til populasjonen. Frafallsproblematikken spiller en viktig rolle for ekstern gyldighet. I mitt tilfellet er svarprosenten lav (litt under 6% svar). Dette vil bety at resultatene er tvilsomme for populasjonen. Som et lærepunkt å ta med seg videre, så kunne man vurdert andre måter å gjennomføre undersøkelsen på - eller bruke mindre utvalg og sørge for bedre oppfølging for å få høyere svarprosent. Her er det definitivt et forbedringspotensial.

¹¹ <https://snl.no/validitet>

Videre spiller pålitelighet til undersøkelsen en viktig rolle. Her vil blant annet utformingen av spørreskjemaet og hvem som har svart ha en stor betydning. Min undersøkelse inneholdt maksimum 24 spørsmål. Dette vil si at noen spørsmål var obligatoriske og noen var basert på tidligere valg. Spørsmålene ble forsøkt utformet på mest mulig nøytral måte for å unngå å påvirke svarene. Det ble også gitt en mulighet for å kommentere - eller bidra med synspunkter/betraktninger på slutten, blant annet for at respondentene ikke følte seg «fastlåst» eller ledet i retning av bestemte svar.

I utvalgsfasen ble det definert at det var ønskelig med kontaktinformasjonen til daglige ledere, økonomi- eller HR-sjefer. I forbindelse med dette spørsmålet møter man to utfordringer. Den første er forbundet med om informasjon registrert i databasen var sann, nemlig om alle bedrifter oppga virkelig kontaktinformasjonen til disse nøkkelpersoner eller kun felles mailadresse. Den andre utfordringen var knyttet til om det var riktige personer som svarte. Teoretisk sett kunne en nøkkelperson «delegere» besvarelsen til en underordnet grunnet diverse årsaker. Basert på resultatene jeg har fått fra utsendelsen, var det en del henvendelser som ikke ble levert (se om frafallsproblematikken tidligere i oppgaven) og en del automatiske svar fra felles emailadresser. Videre, kan man se fordelingen på hvem som besvart undersøkelsen (figur 4)



Figur 4. Oversikt over respondenter på undersøkelsen (n=270)

I figur 4 kan man tydelig se at de fleste som besvarte undersøkelsen definerte seg selv som daglige ledere (68% av utvalget). Det som er interessant å nevne her, er at nest største gruppe av respondenter definerte seg som noe annet (21%) enn daglig leder, økonomi- eller HR-sjef når de fikk denne muligheten. Dermed vil påliteligheten til undersøkelsen svekkes, fordi jeg

ikke har informasjon om de som faktisk besvarte sitter på tilstrekkelig kunnskap til å svare på spørsmålene.

4.8 Ethiske hensyn ved undersøkelsen

For at undersøkelsen skal være troverdig, nøytral og representativ for populasjonen, er det etiske aspekter som er viktig å være oppmerksom på. Ifølge Jacobsen (Jacobsen 2005) slike kriterier som frivillighet, kompetanse, full informasjon og anonym besvarelse er relevante. Jeg valgte å sende spørreskjema med henvendelse på epost. Deltakelse var frivillig. Mailen, som er vedlagt på slutten av oppgave, inneholdt et kort introduksjonsavsnitt med min presentasjon og hva undersøkelsen dreier seg om. Så beskrev jeg undersøkelsesomfang – slik at respondentene hadde fullstendig informasjon om hva de deltar på. Deretter understrekte jeg at undersøkelsen følger lover og regler til NMBU og at alle svarene blir anonymiserte.

4.9 Oppsummering

Min oppgave dreier seg om kartlegging av hva bedrifter opplever i forhold til et bestemt fenomen. Her vil jeg bruke beskrivende metode, der jeg vil undersøke bredden av problemstillingen for få belyst den fra flere sider. Mer konkret vil jeg sammenligne likheter og forskjeller mellom svarene fra norske bedrifter i forhold til noen utvalgte kriterier. Jeg har valgt å gjennomføre tverrsnittsstudiet for å få vite hva en gruppe bedrifter mener om sine kompensasjonspakker på et gitt tidspunkt. For å få data, valgte jeg å anvende kvantitativ undersøkelse i form av spørreskjema. Skjemaet ble sendt til et bredt utvalg på syv bransjer. Generell svarprosent var lav (7 %) og spesielt lav var den fra 4 av de 7 bransjene som ble plukket ut. Svarene fra disse 4 ble forkastet for å få opp sammenlignbarheten i utvalget. Ytterligere reduksjon i utvalget svekket muligheten til generalisering. Mer drøfting av gyldighet og pålitelighet av undersøkelsen vil bli presentert i diskusjonsdelen av oppgaven.

5. Funn og analyse

5.1 Innledning

I dette kapittelet vil jeg starte med å beskrive mitt utvalg basert på resultater av de to første delene av spørreskjemaet. Med dette ønsker jeg å gi en oversikt over bedrifter som ble med i det endelige utvalget og hvilke kompensasjonspakker de tilbyr sine ansatte. Videre ønsker jeg å se nærmere på noen momenter i forbindelse med utforming av kompensasjonen. Jeg går inn på hvordan respondentene vurderer sitt grunnlag for å observere og eventuelt kontrollere arbeidstakeres innsats, og hvor godt de stoler på sine målemekanismer knyttet til belønningen. Deretter vil jeg diskutere hvilke motiver som ligger til grunn for utformingen av kompensasjonspakkene. Så vil det være naturlig å se om bedriftene kan bekrefte en sammenheng mellom kompensasjonspakker og bedret resultat. Samtidig ønsker jeg å se om bedriftene har revidert sine kompensasjonspakker i de siste 5 årene, og om det hadde effekt i form av økte inntekter eller bedret kostnadskontroll. Til slutt vil jeg diskutere de viktigste funnene og momentene i analysen og oppsummere kapittelet.

Data presenteres i noen tilfeller i Pivottabeller med enkel prosentutregning for å vise utvalget fra forskjellige sider, og i andre tilfeller ved hjelp av gjennomsnittsverdier og standardavvik for å sikre mer presis sammenlignbarhet. Beregningen av disse deskriptive statistiske mål ble utført ved først koding fra binomisk rådata i Excel, så ved bruk av enkle formler i samme program.

5.2 Oversikt over utvalget

Ved utformingen av kompensasjonspakker er det viktig, etter min mening, å ta hensyn blant annet til det objektive ved bedrifter; bransjen de hører til, antall ansatte, utdanningsnivået til disse ansatte - og om bedriften kan føre sin egen personalpolitikk, eller må forholde seg til retningslinjer vedtatt av morsselskapet. Hver bransje har utviklet sin standard i forhold til det som er forventet av arbeidstakere og arbeidssøkere i bransjen i form av belønning, hvilke sammensettinger av kompensasjonspakker tilbyr konkurrenter i bransjen, hva selve bedrifter kan tilby basert på sin økonomi og ambisjoner. Dimensjonen «Antall ansatte i bedriften» spiller en sentral rolle. I mindre bedrifter med få ansatte kan det være forsvarlig å behandle nøkkelpersoner spesielt for å sikre bedriftenes drift. I større bedrifter kan virksomheten effektivt fordele arbeidsoppgaver over flere andre arbeidstakere i avdelingen mens spesialisten er borte. Størrelsen på bedriften kan også være av betydning for forsikringspremiene fordi større bedrifter sikrer seg lavere premier på grunn av

stordriftsfordeler. Neste dimensjon «Utdanningsnivå» er relevant fordi arbeidstakere med høy utdanning fremforhandler seg som regel bedre betingelser i form av arbeidsoppgaver og belønning. Alt dette tilsier at når man ønsker å diskutere kompensasjonspakker, bør man ta seg tid å bli kjent med spesifikke dimensjoner ved utvalget.

Mitt endelige utvalg består av tre bransjer: forretningstjenester, IT og salg / handel. Jeg ønsker ikke å gå dypere i bransjeanalysen, men vil bare nevne at alle tre bransjene har vært i kraftig utvikling de siste årene. Samtidig har de opplevd stort konkurransepress både i hjemmemarkedet og fra utlandet. Disse bransjene er sammensatt og etterspør arbeidstakere med forskjellige kvalifikasjoner og utdanningsnivå. Som man ser i tabell 4, har jeg fått mest svar fra salg / handel bransjen (41%), så forretningstjenester (34%) og sist IT-bransjen (25%). I forhold til størrelsen på bedrifter, kom de fleste svarene fra de små bedriftene med 10 eller færre ansatte (49%). Deretter fikk jeg 34% svar fra bedrifter med 11-50 ansatte. De større bedriftene hadde mye lavere svarprosent. En mulig forklaring på dette kan være at det, ifølge Statistisk Sentralbyrå, er – rent faktisk - flest små bedrifter i Norge¹². Den andre forklaringen er at de epostadressene jeg hadde fått fra databasen Kompass i større grad var oppdatert i forhold til de små bedriftene. Dermed var sannsynligheten for å få kontakt med en daglig leder i et mindre foretak vesentlig større enn å komme i kontakt med en CEO, CFO eller HR-sjef i et stort selskap. På den andre siden: Store bedrifter med over 101 ansatte ga mye høyere svarprosent enn de med 51-100 ansatte (12% mot 4%), en mulig forklaring på det vil være at de som tunge aktører ønsker å støtte studentforskning, og at de har både en CEO, CFO og en HR-sjef som kunne svare. Når det gjelder utdanningsnivå blant ansatte i bedrifter, så viser det seg at mange har ansatte med mastergrad fra universitet eller høyskole, selv om gjennomsnittlig i utvalget er det bachelorgrad. Dette bildet er ikke helt i samsvar med data fra Statistisk Sentralbyrå som bekrefter en «normalfordeling» av utdanningsnivå blant nordmenn, der de fleste har fullført videregående / fagskole¹³. Jeg forbinder mitt resultat med geografisk området for utvalget som er Oslo / Akershus fylke: det er vanlig at det bor flere folk med høyere utdanning rundt store byer og spesielt i hovedstaden. Dessuten etterspør disse tre bransjene mange arbeidstakere med høye kvalifikasjoner. Nærheten til hovedstaden vil jeg også bruke som forklaring når jeg beskriver eierskap til bedriftene. Av det totale utvalget var

¹² <http://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/bedrifter>

¹³ <https://www.ssb.no/utdanning/statistikker/utniv>

13% datterselskaper av utenlandske bedrifter. Imidlertid, var det ikke overraskende at de fleste respondenter var norske bedrifter med norske eiere (83%).

Statistisk sett, kan man si at de fleste kategoriene er mer eller mindre godt representert, bortsett fra eierskap-kriteriet. Betydelig overvekt av norske bedrifter med norske eiere vil nok prege resultatene videre.

Hvis jeg skal beskrive «den typiske respondenten», vil det være en mindre norsk bedrift med norske eiere, hvor majoriteten av de ansatte er på bachelornivå.

Bransjer	Absolutt tall	Prosentandel
Forretningstjenester	91	34 %
IT	68	25 %
Salg / handel	111	41 %
Størrelse	Absolutt tall	Prosentandel
101 eller flere	32	12 %
51 - 100	12	4 %
11 - 50	93	34 %
10 eller færre	133	49 %
Utdanningsnivå	Absolutt tall	Prosentandel
Sammensatt	39	14 %
Høyere utdanning enn master / PhD	6	2 %
Master universitet / høyskole	87	32 %
Bachelor universitet / høyskole	79	29 %
Videregående / fagskole	59	22 %
Eierskap	Absolutt tall	Prosentandel
Datterselskap til utenlandsk bedrift	36	13 %
Norsk bedrift med majoritet av norske eiere	224	83 %
Norske bedrift med majoritet av utenlandske eiere	10	4 %

Tabell 4: Oversikt over utvalget etter følgende kriterier: bransje, størrelse på bedriften, ansattes utdanningsnivå og eierskap i bedriften

Når det gjelder de kompensasjonspakkene bedriftene i mitt utvalg tilbyr sine ansatte, så la jeg en rekke forhåndsbestemte elementer de kunne velge mellom i spørreskjemaet. Dette ble gjort med tanke på videre evaluering av svarene. Alternativene valgte jeg selv basert på min kunnskap om temaet og de forskningsspørsmålene jeg ønsker å finne svaret på.

Lønnselementet i kompensasjonspakkene ble representert av fastlønn, kombinertlønn, resultatlønn og lønn avhengig av gruppeoppdeling (tabell 5). Bruk, utbredelse og effekter av disse elementene ble i korte trekk beskrevet i delen «Kompensasjonspakker». Respondentene kunne bare velge ett alternativ. Ifølge resultatene jeg har fått, ser det ut som halvparten av bedriftene i mitt utvalg tilbyr sine ansatte fastlønn (50%), mens ren resultatlønn anvendes kun på 6% av arbeidsplassene. Historisk sett, har Norge lenge vært et land der avlønningsformen

var fastlønn. Prinsipielt henger nok dette sammen med et ønske om trygghet og forutsigbarhet, og en god økonomisk utvikling de siste 30-40 årene. Etter hvert har nye trender og krav til økonomiske prestasjoner bredt om seg, og dermed har en kombinert lønnsform oftere blitt tatt i bruk. Av det totale utvalget, betaler litt over 38% av respondentene kombinert lønn til sine ansatte. Bedrifter tilbyr forskjellig grad av resultatsavhengig andel i kombinert lønn. Som man ser i figur 4 litt lengre ned i oppgaven, er andelen av incentivbasert del som oftest under halvparten av kombinertlønn (87%), mens andelen over 51% anvendes kun i 13% av bedrifter. Det som er interessant i denne sammenhengen, er at dette er snakk om bedrifter i bransjer som av natur lever av salg av varer og tjenester. Kriteriet «Avhengig av gruppeoppdeling» vil jeg kommentere litt senere i oppgaven.

Når jeg sorterte resultatene etter kriteriet «Størrelse på bedriften», fikk jeg også noen interessante funn. Av alle store bedrifter (101 eller flere ansatte) tilbyr hele 59% kun fastlønn og 25% kombinert lønn i kompensasjonspakkene sine. Dette kan etter min mening bety at disse bedriftene har større innslag av tarifflønn, tunge fagforeninger og til en viss grad historisk betont lønnspolitikk. Det er heller ikke overraskende at disse bedriftene også er lende på lønn etter gruppeoppdeling (tabell 5). Det som er noe overraskende er at bedrifter innen kategorien «51-100 ansatte», som er relativt store, svarte at de ikke har resultatlønn eller lønn etter gruppeoppdeling. Gruppen delte seg nesten likt i to med litt større andel av kombinert lønn (58% versus 42%). Begge gruppene for relativt små bedrifter svarte at de hadde alle lønnstyper som ble foreslått, med nesten lik fordeling mellom disse størrelsesgruppene. Det interessante med de to gruppene er at det er en forskjell i ren resultatlønn på 3% (6 tilfeller i absolutte tall) som er av betydning når vi snakker om lave tall. Dette antar jeg er et resultat av at de aller minste bedriftene har veldig få - eller ikke har ansatte i det hele tatt. Dermed blir delen av overskuddet tatt ut som lønn svært varierende.

Lønnsstrukturen etter kriteriet «Utdanningsnivå» er også av stor interesse. Grunnen til det, etter min mening, er at den til en viss grad beskriver relasjonen mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Altså dette balansepunktet der mulighetene til oppdragsgiver og behovene til oppdragstaker treffes. Respondentene beskriver et veldig varierende bilde. Respondentene kunne velge mellom følgende nivå: «Videregående / fagskole», «Bachelor universitet / høyskole», «Master universitet / høyskole», «Høyere utdanning enn master / PhD» og «Sammensatt». Det siste var mest ment for de bedriftene som har behov for mange flere utdanningskategorier, gjerne større bedrifter. Denne gruppen leder på antall bedrifter med lønn avhengig av gruppeoppdeling (10%) som var mest aktuell for store bedrifter. Det som er

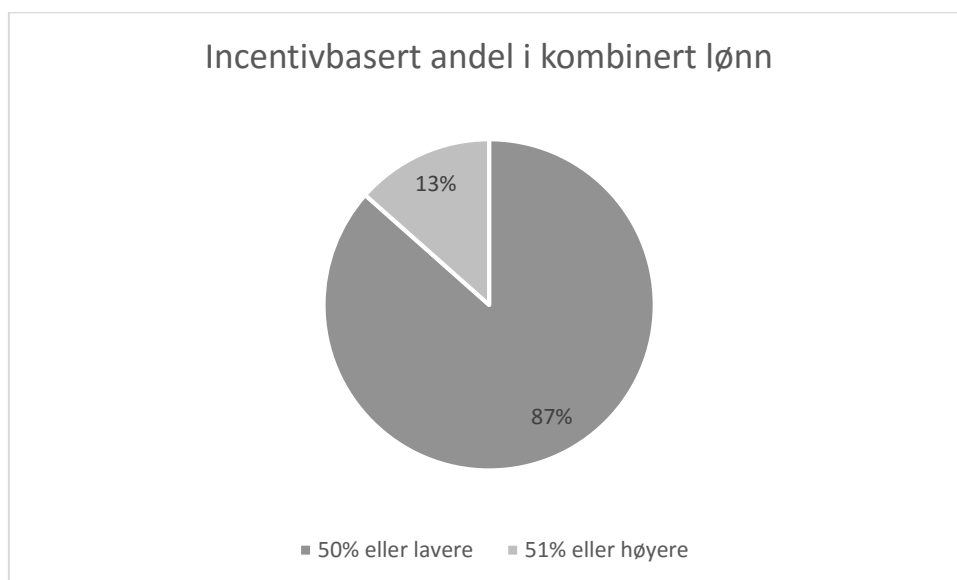
interessant med de andre gruppene er at det er en stor overvekt av fastlønn for de med «Videregående / fagskole» (59% fast mot 31% kombinert) og «Bachelor universitet / høyskole» (61% fast mot 27% kombinert) versus kombinert lønn for «Master universitet / høyskole» (37% fast mot 53% kombinert) og «Høyere enn master / PhD» (33% fast mot 67% kombinert). Dette resultatet forbinder jeg på den ene siden med risikoaversjon blant de (kanskje) unge i etableringsfasen eller de som har bestemt seg å ikke studere videre, og på den andre siden er det mer risikovillighet blant de som har studert flere år, har mer å by på, og dermed satser på mer avkastning for sin investering. Samtidig ser man at aller høyeste andel av ren resultatlønn er blant de med de laveste utdanningsnivåene (8% for de med «bachelor universitet / høyskole» og 7% med «videregående / fagskole»). Dette kan være snakk om de provisjonsbaserte jobbene som ofte tilbys blant annet innenfor salg. Men akkurat dette har jeg ingen data på og er bare en antagelse.

Tanken med eierskapskriteriet var hovedsakelig å se om utenlandsk tilhørighet vil ha noen betydning i forhold til blant annet lønnsstruktur. De resultatene jeg har fått, avkrefter at det er noen spesiell sammenheng her. Svarene viser at det er faktisk ingen forskjell mellom fordelingen i fastlønn og kombinert lønn blant bedrifter med norske eiere og datterselskaper med utenlandske eiere. Imidlertid må disse funnene vurderes med noen forbehold, da det var vesentlig færre representanter fra utenlandskeide datterselskaper enn fra norskeide selskaper som hadde svart.

Bransje	Kombinert			
	Fastlønn	lønn	Resultatlønn	Gruppeoppdeling
Forretningstjenester	44 %	43 %	4 %	9 %
IT	51 %	41 %	4 %	3 %
Salg / handel	55 %	33 %	8 %	4 %
Størrelse	Kombinert			
	Fastlønn	lønn	Resultatlønn	Gruppeoppdeling
101 eller flere	59 %	25 %	0 %	16 %
51 - 100	42 %	58 %	0 %	0 %
11 - 50	49 %	38 %	5 %	8 %
10 eller færre	50 %	41 %	8 %	2 %
Utdanningsnivå	Kombinert			
	Fastlønn	lønn	Resultatlønn	Gruppeoppdeling
Sammensatt	49 %	38 %	3 %	10 %
Høyere utdanning enn master / PhD	33 %	67 %	0 %	0 %
Master universitet / høyskole	37 %	53 %	6 %	5 %
Bachelor universitet / høyskole	61 %	27 %	8 %	5 %
Videregående / fagskole	59 %	31 %	7 %	3 %
Eierskap	Kombinert			
	Fastlønn	lønn	Resultatlønn	Gruppeoppdeling
Datterselskap til utenlandsk bedrift	50 %	39 %	0 %	11 %
Norsk bedrift med majoritet av norske eiere	50 %	39 %	7 %	4 %
Norske bedrift med majoritet av utenlandske eiere	70 %	30 %	0 %	0 %

Tabell 5: Lønnsstruktur etter følgende kriterier: bransje, størrelse på bedriften, ansattes utdanningsnivå og eierskap i bedriften

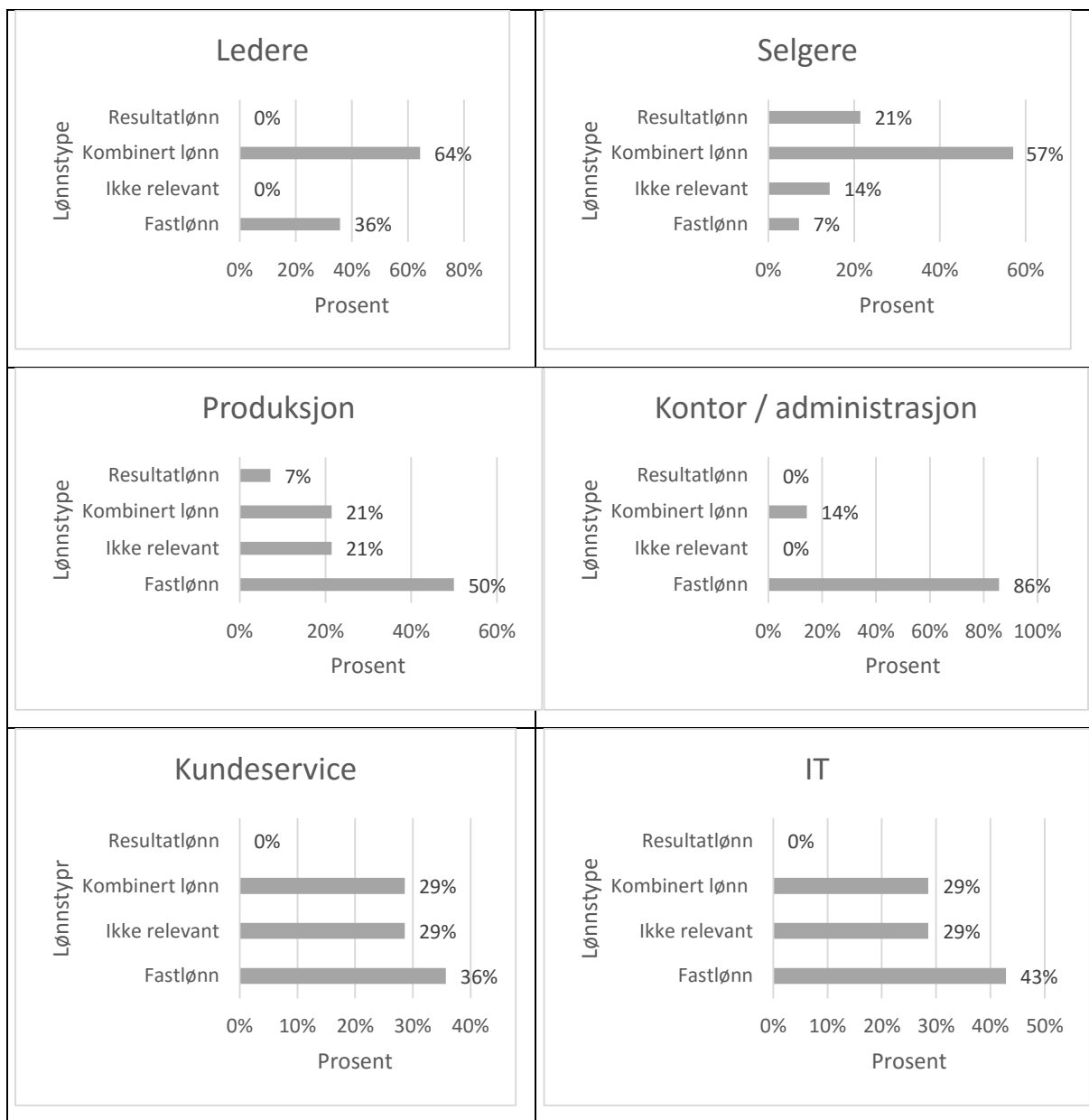
Figur 5 ble tidligere diskutert i sammenheng med lønnstyper-fordelingen blant respondenter.



Figur 5: Incentivbasert andel i kombinertlønn

De respondentene som valgte svaralternativ «Avhengig av gruppeoppdeling» fikk et oppfølgingsspørsmål der de måtte velge mellom forhåndsbestemte grupper (tabell 6). Hvis de

ikke hadde noen av disse gruppene, kunne de velge «Ikke relevant». Gruppene de kunne velge mellom var «Ledere», «Selgere», «Produksjon», «Kontor / administrasjon», «Kundeservice» og «IT». Resultatene fra dette spørsmålet er presentert i tabell 6. De resultatene fra «det lille utvalget» avspeiler generelle resultater. Det er de fleste bedrifter valgte fastlønn og kombinertlønn som i «det store utvalget». De gruppene som får ren resultatlønn er «Selgere» (21%) og «Produksjon» (7%) som er i samsvar med teorien og det erfaringsbaserte grunnlaget beskrevet tidligere i oppgaven. Videre, kan man si at toppscoren i kategorien fastlønn tilfalt «Kontor / administrasjon» med 86% av sitt totale lønnsbildet innenfor denne gruppen. «Kundeservice» og «IT» kommer ut ganske likt. «Ledere» har størst andel av kombinertlønn (64%) i sin kompensasjonspakke i forhold til de andre gruppene. Som nevnt tidligere i oppgaven, er lederlønninger et betent tema i den offentlige debatten, og andeler i kombinertlønn kan variere ganske mye. Imidlertid er lønn til ledere ikke et tema for min oppgave, derfor gikk jeg ikke videre med flere spørsmål på dette området.



Tabell 6: Gruppeoppdelingen for dem som valgte svaralternativ «Varierer avhengig av gruppeoppdelingen» i spørsmål 6 om lønnstyper ansatte har i gjennomsnitt i respektive bedrifter

Med dette følte jeg at jeg hadde stilt et tilfredsstillende antall grunnleggende spørsmål om lønnsandelen av kompensasjonspakkene. Derfor gikk jeg videre til spørsmål om forsikringer og pensjonsordninger.

I tabell 7 har jeg valgt å presentere resultatene samlet for ikke-obligatoriske forsikringer og pensjonsordninger for de bedrifter som svarte «ja, vi har dette tilbudet i vår kompensasjonspakke». De som svarte «Nei» er utelatt her, men kan regnes frem til hvis man regner alle respondenter å være 100% og trekker for de som tilbyr ordningene. For å få best oversikt, valgte jeg å dele opp respondentene igjen etter kategorier «Bransje», «Størrelse», «Utdanningsnivå» og «Eierskap». Det kan også være ganske få respondenter i noen grupper,

derfor beholdt jeg absolutte tall også, slik at man kan ta en vurdering av om hvorvidt antallet er representativt og eventuelt om hvorfor det til tider er så store prosenttall.

Først og fremst er det interessant å legge seg merke til at det kjøpes mer diverse ikke-obligatoriske forsikringer (64%) enn pensjoner (28%). Det kan være flere grunner til det. Umiddelbart forbinder jeg resultatet med kostnader knyttet til innkjøp av disse ekstra godene. Som nevnt tidligere i oppgaven, er det «billigere» å betale forsikringspremie enn pensjonspremie. Dessuten antar jeg at dagens arbeidstaker skifter jobb oftere enn før. Man feirer fortsatt de ansatte som har jobbet 20, 30 og 40 år i en bedrift, men det blir færre og færre av dem. Senere i oppgaven vil jeg analysere svarene bedrifter ga meg på spørsmålet om de opplever at for eksempel pensjoner kan påvirke at ansatte blir lengre på samme sted. Til slutt kan det nevnes at fram til nylig har det ikke vært så mye fokus på pensjonsordninger i Norge, siden mange har hatt både gode pensjoner gjennom folketrygd og ytelsesordninger - samtidig som verdiøkningen på eiendom har sikret mange gode inntekter også etter at arbeidsaktiv periode var over.

Tilbake til utvalget, kjøper IT-bransjen flest forsikringer og pensjonsordninger. De sørger for at så mange som 72% av de ansatte får tilbud om forsikringsdekninger, og 32% får tilbud om pensjoner i sin kompensasjonspakke. På andreplass ligger forretningstjenester med 63% forsikringer og 27% pensjoner. Salg / handel følger tett etter med 59% og 26% pensjoner. Det store bildet her er at differansene mellom bransjene ikke er store, og at alle tre bransjer har valgt et relativt aktiv forhold til å skape trygghet og forutsigbarhet for sine ansatte mens de er i jobb. Når det gjelder avviket mellom forsikringer og pensjonsordninger, er det størst forskjell også i IT-bransjen (40% i forskjell).

I sammenhengen mellom størrelsen på bedrift og hvor mange av de som kjøper ordninger, er det bedrifter med «51 - 100 ansatte» som oftest tilbyr forsikringer (83%) og bedrifter med «101 og flere ansatte» som tilbyr mest pensjoner (34%). Men når man ser på antall respondenter i hver gruppe, så er det faktisk ikke så mange som i de andre gruppene. Dermed vil bedrifter med «11-50 ansatte» fremstå som svært attraktive - med 58% foretak som tilbyr forsikringer og 29% som tilbyr pensjonsordninger. Teoretisk sett skulle oppdelingen etter størrelse på bedrifter vise at flere store bedrifter burde tilby ordninger blant annet på grunn av stordriftsfordeler, og små bedrifter burde tilby færrest på grunn av kostnader. Men resultatene viser noe annet. Små bedrifter følger teoretisk logikk og tilbyr færrest (58% tilbyr forsikring og 27% tilbyr pensjon), men store bedrifter er heller ikke mye bedre (59% tilbyr forsikring og

34% tilbyr pensjon). Her ligger årsaken antagelig i at store bedrifter har et større utvalg av elementer de kan sette sammen i kompensasjonspakkene sine.

I forhold til kategori «Utdanningsnivå» er fordelingen ganske lik for de med «Videregående / fagskole» (61% forsikringer og 27% pensjoner) og «Bachelor universitet / fagskole» (62% forsikringer og 28% pensjoner). Dekningen er noe høyere på masternivå (75% forsikringer og 38% pensjoner), som kan bety større bevissthet fra ansatte med høyere utdanningsnivå rundt sikkerheten forsikringer og pensjoner representere i hverdagen og i fremtiden. Sissel Rødevand og Fredrik Haugen argumenterer i sin artikkel (Rødevand & Haugen 2015), om pensjonsordninger, for en god pensjon dersom man får uførepensjon eller pensjon til etterlatte i sin kompensasjonspakke. Oppdelingen etter bransje som tilbyr disse typene av pensjonsordninger vil bli presentert litt senere i oppgaven.

Når man sorterer etter eierskap, kommer det frem at det er mange datterselskap som opererer her i landet som tilbyr sine ansatte forsikringer (78%) og pensjoner (42%). Hvis man tar forbehold for antall respondenter i utvalget, kan dette tyde på at de for eksempel følger en felles personalstrategi som er vedtatt av morselskapet som sørger for bedre betingelser for hele virksomheten i alle land. Eventuelt at bedriftene er så store at de oppnår høye rabatter ved innkjøp og dermed kan unne seg å ta med flere ordninger for å nå sine mål.

Kriterier	Forsikringer		Pensjoner		Differanse
	Ja	Andel ja	Ja	Andel ja	
Bransje					
Forretningstjenester	57	63 %	25	27 %	35 %
IT	49	72 %	22	32 %	40 %
Salg / handel	66	59 %	29	26 %	33 %
Størrelse					
101 eller flere	19	59 %	11	34 %	25 %
51 - 100	10	83 %	2	17 %	67 %
11 - 50	66	71 %	27	29 %	42 %
10 eller færre	77	58 %	36	27 %	31 %
Utdanningsnivå					
Sammensatt	19	49 %	4	10 %	38 %
Høyere utdanning enn master / PhD	3	50 %	1	17 %	33 %
Master universitet / høyskole	65	75 %	33	38 %	37 %
Bachelor universitet / høyskole	49	62 %	22	28 %	34 %
Videregående / fagskole	36	61 %	16	27 %	34 %
Eierskap					
Datterselskap til utenlandsk bedrift	28	78 %	13	36 %	42 %
Norsk bedrift med majoritet av norske eiere	137	61 %	61	27 %	34 %
Norske bedrift med majoritet av utenlandske eiere	7	70 %	2	20 %	50 %

Tabell 7: Tilbud av ikke-obligatoriske forsikringer og pensjonsordninger etter følgende kriterier: bransje, størrelse på bedrift, ansattes utdanningsnivå og eierskap i bedriften

Da jeg stilte spørsmål om bedrifter hadde ikke-obligatoriske forsikringer og / eller pensjonsordninger i sine kompensasjonspakker, fulgte det neste spørsmålet om hvilke typer ganske naturlig. De to siste tabellene i dette avsnittet handler om oversikten over typer ordninger delt opp i bransjer. Jeg har ikke delt informasjonen opp i flere kategorier fordi jeg mener gevinsten er begrenset. Blant de tre første valg av respondenter er gruppeliv, kollektiv ulykke og reiseforsikring. Som er nevnt i kapittel «Kompensasjonspakker» er gruppeliv en slags gjeldsforsikring, og kollektiv ulykke dekker ulykker - eventuelt i gråsoner med yrkesskade. Disse to forsikringene er vanlige å inkludere i anbefalingen fra forsikringsrådgivers side - og tegnes ofte av bedrifter. Stor utbredelse av reiselivsforsikring bare bekrefter at nordmenn reiser mye også i sin fritid og gjerne ser at dette forsikringsbehovet dekkes av en arbeidsgiver som kan fremforhandle bedre betingelser og gi rimeligere forsikring for den ansatte. Den mye medieomtalte behandlingforsikringen er noe sjeldnere, men er blant favorittene og tegnes ofte sammen med sykdomsforsikring av to av de tre bransjene. Videre i oppgaven vil jeg se om bedrifter opplever at behandlingforsikring kan forebygge bruk av sykdomsforsikring på lang sikt. De tre nederste kategorier «Kritisk sykdom», «Fordeler med å kjøpe private forsikringer» og «Diverse forsikringer til utestasjonerte» er det klart færre bedrifter som tegner. Dette kan begrunnes med at «Kritisk sykdom» i utgangspunktet gjelder en relativt kort liste av sykdommer som dekker det som ikke omfattes av det offentlige tilbudet, men kun til et visst nivå. Videre antar jeg at bedriften som fremforhandler «Fordeler med kjøp av private forsikringer» bør være relativt store for å oppnå stordriftsfordeler. Mitt utvalg består for det meste av relativt små bedrifter, dermed vil det være uaktuelt for mange av respondentene å velge de to øvrige alternativene. Det samme gjelder forsikringer til utestasjonerte. Virksomheten skal være av en viss størrelse for å ha representasjon i utlandet.

I forhold til hvem som får tilbudet om forsikringer, er utvalget ganske enige: Alle ansatte. Noe forskjell registreres i salg / handel bransjen. Der var blant annet butikkansatte inkludert. Disse stillingene er ofte deltidsstillinger og dekkes i praksis kun for obligatorisk yrkesskade og kanskje noen få andre forsikringer knyttet til behovene i forbindelse med jobb.

	Forsikringer	Alle	Ledere	Enkelte grupper
	Forretningstjenester	Gruppeliv	46 %	1 %
Reiselivsforsikring		45 %	1 %	0 %
Kollektiv ulykke		44 %	1 %	0 %
Behandlingsforsikring		37 %	4 %	1 %
Sykdomsforsikring		35 %	2 %	1 %
Fritidsulykke		32 %	1 %	0 %
Kritisk sykdom		15 %	2 %	0 %
Fordel med private forsikringer		10 %	0 %	0 %
Diverse for utestasjonerte		1 %	0 %	1 %
	Forsikringer	Alle	Ledere	Enkelte grupper
IT	Reiselivsforsikring	59 %	0 %	1 %
	Gruppeliv	53 %	0 %	1 %
	Kollektiv ulykke	49 %	0 %	1 %
	Fritidsulykke	47 %	0 %	0 %
	Sykdomsforsikring	43 %	0 %	1 %
	Behandlingsforsikring	41 %	0 %	3 %
	Kritisk sykdom	19 %	1 %	3 %
	Fordel med private forsikringer	6 %	0 %	1 %
	Diverse for utestasjonerte	3 %	0 %	1 %
	Forsikringer	Alle	Ledere	Enkelte grupper
Salg / handel	Gruppeliv	40 %	2 %	0 %
	Kollektiv ulykke	40 %	1 %	1 %
	Reiselivsforsikring	35 %	5 %	5 %
	Behandlingsforsikring	34 %	5 %	2 %
	Fritidsulykke	30 %	3 %	3 %
	Sykdomsforsikring	26 %	5 %	2 %
	Kritisk sykdom	14 %	5 %	3 %
	Fordel med private forsikringer	7 %	1 %	2 %
	Diverse for utestasjonerte	2 %	2 %	4 %

Tabell 8: Oversikt over ikke-obligatoriske forsikringer per bransje, rangert synkende etter kriteriet «Alle»

Andelen av ikke-obligatoriske pensjonsordninger er betydelig mindre enn forsikringer.

Uførepensjon kommer på første plass og er mest etterspurt i alle bransjer som støttes av (Kirkebø & Due-Tønnessen 2013). De bedriftene som sørger for ektefelle / samboer eller barnepensjon er i klart mindretall. Etter min mening kan disse resultatene knyttes til at det har blitt mer fokus på kostnadskontroll i bedriftene, ansatte velger å bytte arbeidsplass oftere nå - og at de gamle fordelene, hvor hele den ansattes familie ble inkludert, er borte.

Hvis man ser på hvem som får godene, så velger fortsatt bedrifter å dekke stort sett alle ansatte, men noen få velger kun enkelte grupper.

Forretningstjenester	Pensjon	Alle	Ledere	Enkelte grupper
	Uførepensjon	21 %	1 %	2 %
Ektefelle-/samboer pensjon	12 %	0 %	2 %	
Barnepensjon	10 %	0 %	1 %	
IT	Pensjon	Alle	Ledere	Enkelte grupper
	Uførepensjon	28 %	0 %	1 %
Ektefelle-/samboer pensjon	15 %	0 %	0 %	
Barnepensjon	12 %	0 %	0 %	
Salg / handel	Pensjon	Alle	Ledere	Enkelte grupper
	Uførepensjon	23 %	0 %	2 %
Ektefelle-/samboer pensjon	8 %	0 %	3 %	
Barnepensjon	6 %	0 %	2 %	

Tabell 9: Oversikt over ikke-obligatoriske pensjonsordninger delt opp etter bransje

Alt i alt kan man si at mitt utvalg har flere likhetstrekk både på grunn av nærhet av bransjene, men også på grunn av relativt homogen historisk utvikling av kompensasjonspakker i Norge.

5.3 Hvordan vurderer bedriftene sitt grunnlag for utforming av kompensasjonspakker?

Innledningsvis vil jeg kommentere vurderingsskala som ble brukt til nesten alle spørsmål i denne delen. Respondenter kunne velge mellom «Helt enig» – 5, «Nokså enig» – 4, «Verken enig eller uenig» – 3, «Nokså uenig» – 2, «Helt uenig» – 1, «Ikke relevant» – 6. I de fleste tilfeller måtte de også svare på hver påstand. Som man kan se er spørsmålene formulert som vurderingss spørsmål og vil avspeile subjektive oppfatninger til respondentene.

I følge prinsipal-agent teorien er den enkleste måten for prinsipalen å avgjøre riktig belønning til agenten, å direkte observere innsatsen vedkommende legger i sitt arbeid (Hendrikse 2003). Eksemplet som ofte brukes er en produksjonsmedarbeider som jobber på akkord. I et slikt tilfelle vil arbeidsgiveren se hvor mange enheter den ansatte har produsert og hvor mye tid han eller hun har brukt på det. I mitt utvalg er det ikke så rett frem. Jeg antar at de tre bransjene som er i analysen er preget av varierende oppgaver. Det kan for eksempel være slik at i IT-bransjen reparerer noen pc-er mens andre installerer og vedlikeholder store

nettverkssystemer. I det siste tilfellet vil oppgaven være komplisert for prinsipalen å observere.

I mitt spørreskjema bestemte jeg meg for å kartlegge hvilke type oppgaver bedrifter har. For bedriftene bidrar dette til en riktig avgjørelse når belønningsspørsmålet skal tas. Sett i ettertid, kunne jeg tenke meg å stille et spørsmål til - om hvor mange av disse typene oppgaver de har. Dette ville kanskje gitt et enda klarere bildet i forhold til blant annet valg av lønnsdelen.

I tabell 10 kan vi se at spørsmålet inneholder tre påstander: om arbeidsgiveren kan direkte observere innsats, om bedriften har klare instruksjoner og om innsatsen kommer til synet helt på slutten når oppgaven er utført.

Som vi kan se er utvalget i sin helhet nokså enig med påstanden (gjennomsnitt på 1,96 og standardavvik på 1,24). Når man skal dele opp i bransjer, så ser man at IT-bransjen er mest enig med påstanden (1,88 og 1,08). Salg / handel er nokså enig – men med en større spredning i svarene (2,05 og 1,31). Hva kan være årsaken til det? Jeg tolker det slik at ganske mye av innsatsen til ansatte i IT-bransjen kan spores tilbake elektronisk, og dermed vil arbeidsgiveren raskt og enkelt få oversikt over hvor mye arbeid som ble utført - og hvor lang tid det tok. Salg / handel bransjen betrakter jeg som en relasjonsbransje der man ikke bare skal selge varer eller tjenester, men også bruke tid på relasjonsbygging. Det kan være enkelt å gjennomføre et salg, men det er opp til kunden hvor lang tid vedkommende bruker for å bestemme seg.

Neste påstand handler om klare instruksjoner. Påstanden er ment for de oppgavene som ifølge prinsipal-agent teorien ligger mellom de enkle og de sammensatte. Her kan man teoretisk sett lage et greit dokument med klare instruksjoner, som vil veilede agenten undervis på vei til resultatet. Da vil prinsipalen også ha et godt utgangspunkt for å gi sin vurdering på slutten. Her ligger utvalgets svar mellom «Nokså enig» og «Verken enig eller uenig» (2,24 med noe mer variasjon i svarene: 1,28). Selv om utvalget totalt sett er positiv til påstanden, tolker jeg jeg svarene dithen at problemet heller er knyttet til å lage instruksjoner som er klare for alle - enn at instruksene er der. Delt opp etter bransje, kan man se det motsatt til resultatet i første påstand. Nå er det salg / handel som har klareste instruksjoner (2,13 og 1,15), og IT-bransjen ligger på tredje plass (2,35 og 1,22). Her vil jeg anta at salgsmekanismen i utgangspunkt er relativt enkel, mens i IT-verden må man forholde seg til flere aktører, faktorer og ressurser.

Siste påstand i dette spørsmålet dreier seg om sammensatte oppgaver, der det er vanskelig for prinsipalen å observere og kontrollere, dermed vil vurderingen basere seg kun på resultatet. Utvalget er nokså enig med påstanden og mer enig med seg selv enn i de andre påstandene

(1,99 og 1,21). Når det gjelder bransjer, er salg / handel og IT er ganske like (1,96 og 1,24 for salg / handel og 1,94 og 1,21 for IT), mens forretningstjenester er mindre enig med påstanden, med minst spredning i svarene (2,07 og 1,17). Her er forskjellen litt vanskelig å tolke, men jeg ville tro at alle tre bransjer har en stor andel av sammensatte oppgaver, hvor det er vanskelig å spore innsatsen i underveis.

For å kort oppsummere resultatene for dette spørsmålet, har utvalget bekreftet at det finnes alle slags oppgaver innenfor disse bransjene, noe som også var antatt i utgangspunktet.

	Enkel oversikt		Klare instruksjoner		Kun resultat	
	Gjennomsnitt	Standardavvik	Gjennomsnitt	Standardavvik	Gjennomsnitt	Standardavvik
Forretningstjenester	1,91	1,25	2,29	1,45	2,07	1,17
IT	1,88	1,08	2,35	1,22	1,94	1,21
Salg / handel	2,05	1,31	2,13	1,15	1,96	1,24
Totalt	1,96	1,24	2,24	1,28	1,99	1,21

Tabell 10: Oppgavens natur i forhold til å observere ansattes innsats

Hvis det finnes forskjellige typer oppgaver, vil det være vanskeligere for prinsipalen å gjennomføre en direkte evaluering. I så fall foreslår teorien at prinsipalen skal innføre et sett med målemekanismer som vil hjelpe vedkommende å avgjøre belønningsspørsmål.

Respondentene fikk tre spørsmål vedrørende målemekanismer knyttet til belønningssystem. Det ene spørsmålet dreier seg om generell funksjonalitet knyttet til målemekanismer. Det andre spørsmålet tok for seg rettferdighetsaspektet, og det siste spørsmålet løftet opp kostnadsvurderinger rundt målemekanismer. Hvert spørsmål inneholder også 2-3 påstander.

Første spørsmål ble delt opp i to motstridende påstander, delvis motivert utfra å gi to motsatte alternativer å velge mellom og delvis for å se om den ene påstanden vil gi motsatt resultat til den andre. Det første alternativet påstod at målemekanismene fungerte godt, var enkle å forstå - og var stor hjelp når belønningsavgjørelser skulle tas. Det andre alternativet foreslo at målemekanismene burde forbedres, var vanskelige å forstå og var til lite hjelp når belønningsavgjørelser skulle tas. Her var resultatet ikke akkurat som forventet. Utvalget var verken enig eller uenig med første påstand (2,81 og 1,90) og nokså uenig med andre påstand (4,06 og 1,54). Standardavviket viser at det er større uenighet i første påstand enn i den andre påstanden når man sammenligner disse to påstandene. I dette spørsmålet tolker jeg resultatet som at utvalget mener at målemekanismene ikke fungerer svært bra, men er uenige i at de fungerer dårlig. Utfordringen som ligger i å bestemme seg for svaret her, kan ha vært måten påstandene ble formulert på. Det kan godt være at påstandene var tvetydige for noen respondenter (Jacobsen 2005) og at de ble noe forvirret. Hvis man ser på oppdeling etter

bransjekategori, da vil forretningstjenester være mest positiv til sine målemekanismer, men med størst uenighet seg imellom i første påstand (standardavvik på 3,00). Salg / handel viser seg å være mest kritisk til sine målemekanismer med relativ enighet i sine svar (standardavvik legger seg i midten av de andre).

	Fungerer godt		Bør forbedres	
	Gjennomsnitt	Standardavvik	Gjennomsnitt	Standardavvik
Forretningstjenester	2,65	3,00	3,99	1,39
IT	2,78	2,09	4,16	1,46
Salg / handel	2,95	1,94	4,06	1,69
Totalt	2,81	1,90	4,06	1,54

Tabell 11: Målemekanismenes funksjonalitet

Da jeg analyserte svarresultater for funksjonalitetsspørsmål, fikk jeg ideen om å se på svarfordelinger dersom man sorterer svarene etter lønnstype. For ifølge både prinsipal-agent teorien og erfaringsbaserte innspill, vil det være enklere sammenheng mellom målemekanismer og resultatlønn. Fordelingen er presentert i tabell 12: Lønnstype versus målemekanismes funksjonalitet. Svarene viser at bedrifter som har flest ansatte med resultatlønn også er mest fornøyde med sine målemekanismer (1,56 og 1,22 for første påstand og 4,56 og 1,22 for andre påstand), og de bedriftene som har de fleste ansatte med fastlønn er minst fornøyde med sine målemekanismer (3,58 og 1,92 for første påstand og 4,09 og 1,74 for andre påstand). De bedriftene med de fleste ansatte med kombinertlønn befinner seg i midten. Da jeg sjekket rådataene for å finne ytterligere svar på dette resultatet, så jeg at mange som valgte fastlønn som et alternativ, valgte også «Ikke relevant / har ikke målemekanismer» for påstander om målemekanismes funksjonalitet. De som valgte andre lønnstyper gjorde ikke det. Dette tolker jeg som at de som har ansatte med fastlønn bruker ikke målemekanismer, eventuelt har de kanskje ikke et system for det. Da kommer jeg til en konklusjon om at belønningsbeløpene og de andre godene i kompensasjonspakker vil settes sammen etter andre prinsipper enn ansattes innsats.

	Fungerer godt		Bør forbedres	
	Gjennomsnitt	Standardavvik	Gjennomsnitt	Standardavvik
Fastlønn	3,58	1,92	4,09	1,74
Kombinert	2,07	1,56	4,08	1,28
Resultat	1,56	1,22	4,56	1,22
Gruppe	2,21	1,26	3,14	1,19

Tabell 12: Lønnstyper versus målemekanismes funksjonalitet

Selv om man opplever at målemekanismene fungerer godt eller kanskje dårlig, vil det moralske aspektet med målingen vurderes atskilt. Innenfor rammene av prinsipal-agent teorien vil dette spørsmålet behandles spesielt forsiktig. Ifølge Prendergast (Prendergast 1999) viser det seg at hvis ansatte opplever enten bruk eller anvendelse som urettferdig, ville dette redusere incentiver, som vil ha negativ effekt på innsatsen for å nå bedriftens mål. I tillegg: Hvis ansatte ikke aksepterer målemekanismer, vil dette ha samme resultat. Imidlertid er det flere måter både ledere og ansatte vil eventuelt bruke for å påvirke målemekanismer (ibid). Med tanke på disse innspillene har jeg stilt spørsmål rundt hvordan respondenter opplever rettferdigheten rundt målemekanismene. Spørsmålet er delt opp i tre påstander: om respondenter opplever at målemekanismer er formulert på en rettferdig måte, brukes på en rettferdig måte og om de er akseptert på tvers av organisasjonen. Resultater er presentert i tabell 13: Rettferdighet med målemekanismer.

Resultatene viser at utvalget ikke har en klar mening om rettferdighetsspørsmålet med målemekanismer. Det er ganske lik gjennomsnittsverdi på alle tre påstander og ganske lik spredning i svarene. Når man deler opp i bransjer, vil forretningstjenester fremstå som mest positive til rettferdighetsspørsmål med større enighet i sitt utvalg enn for eksempel salg / handel. Selv om resultatet er ganske jevnt, vil de små forskjellene kanskje ha noe å gjøre med for eksempel at salg / handel er en bransje der følelser er mer involvert. Det er selvfølgelig tall som styrer resultatet, men det kan fort oppstå diskusjon rundt hvordan man praktiserer å melde inn salg eller hvem som til syvende og sist har solgt varen dersom det var flere involvert i innsalget. Dessuten definerte jeg ikke begrepet rettferdighet i spørreskjema. Dermed brukte respondenter sine oppfatninger om begrepet som kunne ha effekt på deres svar. Da jeg gikk tilbake til kodingsverdier, så jeg at det var mange igjen som valgte samme svar på alle tre påstander. Dette førte selvfølgelig til ganske like resultater for alle tre påstander, men ga meg også et grunnlag for å konkludere med at enten er utvalget likegyldig til rettferdighetsspørsmålet eller at de ikke ser skillet mellom påstandene i hverdagen.

	Formulert		Brukes		Akseptert	
	Gjennomsnitt	Standardavvik	Gjennomsnitt	Standardavvik	Gjennomsnitt	Standardavvik
Forretningstjenest	3,08	1,84	3,04	1,86	3,10	1,82
IT	3,21	1,97	3,24	1,87	3,22	1,90
Salg / handel	3,44	1,95	3,42	1,92	3,49	1,90
Totalt	3,26	1,92	3,25	1,89	3,29	1,88

Tabell 13: Rettferdighet med målemekanismer

Spørsmålet om rettferdighet kan også gi interessante funn når man filtrerer svarene etter størrelsen på bedriftene, se tabell 14: Størrelse på bedriften versus rettferdighet med

målemekanismer. Her fremstår bedrifter med 10 eller færre ansatte som mest enige i alle tre påstander. Dette kan bety flere ting. Den ene er at ganske mange respondenter er daglige ledere med veldig få eller ingen ansatte - og dermed er de helt enige med sin definisjon av rettferdighet. Det andre er at når det er svært få ansatte, vil hele prosessen med innsatsen, målingen og belønningen være gjennomsliktig, og eventuelle diskusjoner vil tas opp der og da. Da vil målemekanismene eller oppfatninger om rettferdighet justeres i felleskapet. De som har størst avvik fra absolutt enighet og relativt stor spredning i sine svar, var bedrifter med 101 eller flere ansatte. Dette vil jeg forklare med størrelsen på bedriften. Jo flere mennesker i bedriften, desto flere meninger om måten man er målt på. Og siden rettferdighetsbegrep ikke har en absolutt definisjon, vil det alltid være noen som opplever målemekanismene som urettferdige. Det siste om denne figuren er resultatet for bedrifter med 11-50 ansatte, der utvalget mener at målemekanismer er formulert på rettferdig måte (1,02 og 0,15) og akseptert på tvers av bedriften (1,05 og 1,02), men er mindre enig med at de brukes på en rettferdig måte (1,23 og 1,13). Dette funnet kunne for eksempel bety at enten ledere eller ansatte ønsker å påvirke målemekanismer til sin eller noen andres fordel.

	Formulert		Brukes		Akseptert	
	Gjennomsnitt	Standardavvik	Gjennomsnitt	Standardavvik	Gjennomsnitt	Standardavvik
101 eller flere	1,03	0,17	1,41	1,06	1,22	1,02
51-100	1,00	0,00	1,25	1,09	1,25	1,09
11 - 50	1,00	0,00	1,23	1,13	1,05	1,02
10 eller færre	1,02	0,15	1,16	0,96	1,06	0,87

Tabell 14: Størrelse på bedriften versus rettferdighet med målemekanismer

Generelt pleier kostnadsspørsmål alltid å ha en viss betydning for at bedriften bestemmer seg å investere i noe. Ifølge prinsippal-agent teorien er kostnadsspørsmål ved målemekanismer anbefalt til nøye vurdering. For jo mer detaljert målesystemet er, desto mer krevende og kostbart er det i hverdagsdrift. Det var bakgrunnen for å stille spørsmålet om hvordan bedrifter opplever kostnader knyttet til målemekanismer (tabell 15). Spørsmålet inneholder tre påstander: om kostnadene er alt for høye; om kostnadsspørsmålet ble aldri tatt opp i diskusjon (i betydning at bedriften betaler uansett kostnader); og om kostnadene ligger på et rimelig nivå. Totalt sett er utvalget litt mer enn nokså uenig (4,35 og 1,41) med påstanden om kostnader er for høye; og mer eller mindre likegyldig til påstander om «Aldri til diskusjon» (3,80 og 1,89) og «Rimelig» (3,28 og 1,91). Av de tre bransjene, er IT mest positive til kostnadsnivå ved målemekanismer. De er mer uenig i at kostnader er alt for høye (4,56 og 1,16) og mer enig i at kostnadene er rimelige (2,99 og 1,94), selv om det er noe større spredning i svarene på den siste. Det ser ut som de også er mer villige til å bruke det som

kreves for å ha de målemekanismene de ønsker («aldri til diskusjon» 3,54 og 1,87). Salg / handel er fremstår som mest misfornøyd med kostnadsnivået. De er både mer enige i at kostnadene er for høye (4,23 og 1,52) og mer uenige i at kostnader ligger på et rimelig nivå (3,62 og 1,86). Grunnen til et slikt resultat, slik jeg ser det, ligger i bransjenes natur. For det første har IT-bransjen opplevd sterk økende etterspørsel etter sine tjenester da behovene for effektivisering og digitalisering har blitt mer presserende i de siste årene. Siden sterk etterspørsel betyr økte inntekter, vil ikke kostnader være så kritiske. Selv om salg / handel også opplevde gode tider, har det alltid vært en kamp om å være billigst. For denne bransjen, som er presset på marginer, vil alle ekstra kostnader måtte vurderes i lys av dette. For det andre, jeg antar at det er lettere å måle en ansatt i IT-bransjen enn i salg. Er det lettere å gjennomføre målinger av arbeidsinnsats, er det også rimeligere å gjennomføre.

	Høye kostnader		Aldri til diskusjon		Rimelig	
	Gjennomsnitt	Standardavvik	Gjennomsnitt	Standardavvik	Gjennomsnitt	Standardavvik
Forretningstjenester	4,34	1,42	3,63	1,91	3,08	1,86
IT	4,56	1,16	3,54	1,87	2,99	1,94
Salg / handel	4,23	1,52	4,10	1,85	3,62	1,86
Totalt	4,35	1,41	3,80	1,89	3,28	1,91

Tabell 15: Kostnader med målemekanismer

Kostnadsspørsmål er også interessant å betrakte sett sammenheng med størrelsen på bedriften. Det er flere grunner til det. Praktisk sett vil nok kostnader ved etablering og drift av system være høyere for store bedrifter enn for de minste, men selve kostnaden kan oppleves som alt for høy og unødvendig for de små på grunn av mindre forhold og gjennomsiktighet i virksomheten. Jeg ville sjekke hvilke resultater mitt utvalg ville gi i denne sammenhengen. Jeg sorterte svarene etter kategori «Størrelse på bedrift» mot kostnadsspørsmål og fikk følgende resultater som er presentert i tabell 16: Størrelse på bedrift versus kostnader. Det viser seg at bedrifter med 10 eller færre ansatte er mest uenig med alle tre påstandene (gjennomsnitt på 4,59; 3,98; 3,63), men med størst spredning i svarene (standardavvik på 1,47, 2,02; 2,02). Uenighet i svarene vil jeg tolke slik: Jeg definerte ikke hva som er en høy kostnad, derfor ville hver enkelt respondent vurdert begrepet mot sine inntekter og oppfatningen om hva som er en høy kostnad. Samtidig er svarene deres relativt motstridige; de er mer enn «nokså uenig» i at kostnadene er for høye (4,59) samtidig som de svarer nesten «nokså uenig» med at kostnader er rimelige (3,63). De avgir samme «nokså uenig» svar på at kostnadsspørsmål har aldri vært til diskusjon (3,98) som er mest negativt i hele utvalget. Dette kan faktisk forklares med argumentet jeg har nevnt tidligere; at ved mindre forhold vil diskusjoner rundt kostnader tas opp oftere. De store bedriftene med 101 og flere ansatte er

heller ikke fornøyde med kostnadsbildet og de er mer konsekvente i sine svar. De er mer enige i første påstanden med lavere standardavvik enn de aller minste bedriftene (3,88 og 1,29) og de er mer positive til tredje påstand igjen med lavere standardavvik (3,13 og 1,34). Her kan det for eksempel vises til et argument fra Prendergast (Prendergast, 1999) som beskriver kostnadsspørsmål i gruppeevalueringen som rimeligere enn ved individuell vurdering. Det er mer sannsynlig at store bedrifter jobber mer i grupper enn de aller minste. Derfor blir gruppevurderingen brukt som en del av målesystemet og føre til lavere kostnader. Jeg konkluderer med at de mener «verken enig eller uenig» og bekrefter at dette er et kostnadsnytte spørsmål som tas opp til vurdering med jevne mellomrom (andre påstand er på 3,94 og 1,66). Her skal vi heller ikke glemme at både de aller største og aller minste bedrifter har flest ansatte med fastlønn som skal måles (tabell 5). Og da vil det være noe forvirrende å forholde seg til kostnadsspørsmålet i denne konteksten. De aller mest positive til målemekanismes kostnader, er bedrifter med 51-100 ansatte («rimelig» 2,42 og 1,66; «høye kostnader» 3,92 og 1,11). Jeg forklarer resultatet slik at de ikke har så mange ansatte å måle, og derfor bruker mindre tid og ressurser på det. De bruker heller ikke å diskutere kostnadsspørsmålet så ofte som store og aller minste bedrifter (3,75 og 1,74).

	Høye kostnader		Aldri til diskusjon		Rimelig	
	Gjennomsnitt	Standardavvik	Gjennomsnitt	Standardavvik	Gjennomsnitt	Standardavvik
101 og flere	3,88	1,29	3,94	1,66	3,13	1,34
51 - 100	3,92	1,11	3,75	1,74	2,42	1,66
11 - 50	4,23	1,33	3,51	1,77	2,94	1,82
10 eller færre	4,59	1,47	3,98	2,02	3,63	2,02

Tabell 16: Størrelse på bedrift versus kostnader

Lønnsvariabelen ser ut til å ha en viss betydning - ikke bare teoretisk, men for mitt utvalg også, dermed vil jeg se på kostnadsspørsmål fra en lønnsvinkel også (tabell 17). Ifølge prinsippal-agent teorien, kan avanserte målesystemer som oftest brukes for å måle resultatlønn enn fastlønn, være kostbare. Resultatet jeg fikk var ikke helt lett å tolke. Det ser ut som de bedriftene som har flest ansatte med fastlønn er mindre fornøyd med kostnadsnivå enn de med kombinert og resultatlønn. Da gikk jeg tilbake til datasettet mitt og så at mange av dem som har valgt flest ansatte med fastlønn valgte også her svaralternativet «Ikke relevant». Derfor ble gjennomsnittet endret så dramatisk. Så sjekket jeg rettferdighetsspørsmål mot kategori «Lønn» og fikk samme bildet: mange bedrifter som valgte fastlønn-alternativ, så ikke meningen med disse tre spørsmål om målemekanismer. Da er jeg tilbake til min konklusjon i forbindelse med første spørsmål om målemekanismenes funksjonalitet: bedrifter med flest

ansatte på fastlønn bruker sjeldent målemekanismer og bygger opp sine kompensasjonspakker etter andre kriterier.

	Høye kostnader		Aldri til diskusjon		Rimelig	
	Gjennomsnitt	Standardavvik	Gjennomsnitt	Standardavvik	Gjennomsnitt	Standardavvik
Fastlønn	4,40	1,58	3,90	1,92	3,80	1,89
Kombinert	4,27	1,21	3,79	1,78	2,75	1,77
Resultat	4,69	1,21	3,50	2,12	3,00	2,09
Gruppeoppdeling	4,07	1,16	3,29	2,08	2,43	1,18

Tabell 17: Lønnstyper versus kostnader

Videre ønsker jeg å se på hvilke motiver bedrifter legger til grunn for å bygge opp sine kompensasjonspakker.

5.4 Hvilke motiver legger bedrifter til grunn ved utformingen av kompensasjonspakker?

Jeg har stilt to spørsmål til mitt utvalg om deres motiver bak utformingen av kompensasjonspakker. Logikken her var følgende: Lønnsdelen i kompensasjonspakken er en konstant. Så velger bedriften å utvide eller ikke utvide sin pakke med noe ekstra i form av diverse goder. Først vil jeg presentere motiver å inkludere ikke-obligatoriske ordninger.

Begge spørsmål er oppfølgingsspørsmål og er en konsekvens av tidligere valg. Det ene spørsmålet var stilt til de bedriftene som valgte svaret «Nei» på begge spørsmål om de hadde tilbudet av ikke-obligatoriske forsikringer og pensjoner. Det andre spørsmålet gikk til de som valgte både-og eller enten-eller på disse foregående spørsmål. Bedriftene fikk en liste over svaralternativer jeg satte opp på bakgrunn av det jeg har lest om i andre studier og teorier. Respondenter kunne velge flere alternativer, derfor jeg vil presentere svarene i synkende rekkefølge.

I tabell 18 kan man se hvilke alternativer som ble valgt når bedrifter inkluderte ikke-obligatoriske ordninger i sine kompensasjonspakker. «Konkurransefortrinn i ansettelsesprosesser» brukes oftest (26%) som et motiv for utvidelse. «Raskere tilbake i jobb» kom på andreplass (22%). Jeg antok at den skulle henge tett sammen med «Kortere sykefravær», men den sistnevnte fikk laveste rangering med bare 8%. Her bør man analysere svaret også med tanke på plasseringen til behandlingsforsikring i rekken av forsikringer som bedrifter kjøper for sine ansatte (tabell 8). Jeg tolker det slik at dette resultatet samsvarer med de resultatene SINTEF kom frem til i sine undersøkelser (Hem 2009). Som jeg har beskrevet tidligere i det teoretiske kapittelet, knyttes ikke reduksjon av sykefravær til bruken av behandlingsforsikring. Behandlingsforsikring gir forttere tilgang til behandling ved enkle

situasjoner der det ikke trenges flere spesialister for å ta en avgjørelse, mens sykefravær anses som en konsekvens av at sykemeldte har sammensatte lidelser. Dermed kan man både få ansatte raskere tilbake i jobb, som min undersøkelse viser, men samtidig ikke regne med at behandlingsforsikring vil hjelpe til med å redusere sykefraværet grunnet sammensatte lidelser. «Reduksjon av «turnover» ble valgt i 13% tilfeller. Dette er et noe overraskende svar med tanke på flere undersøkelser jeg henviste til i teoridelen som viser faktisk til positiv sammenheng mellom blant annet pensjoner og «turnover». Der folk som har gode pensjonsordninger, som ikke kan overføres til neste arbeidsgiver, vil forbli i organisasjonen. Samtidig viser blant annet artikkelen til Bluedorn (1982) at man bør ha en fornuftig oppfatning av turnover. Man skal ikke nødvendigvis ha en målsetting om å få den i null. På den andre siden er resultatet for «forventning om høyere prestasjoner / bedre resultater» med 12% ikke så uventet. Jeg vil tro at forsikringer og pensjoner som er utsatte - eventuelt reserverte utbetalinger, ikke vil ha umiddelbar effekt på prestasjoner og resultater. Imidlertid, er det et argument (Catalina & Traci 2003) at gode pensjonsordninger kan ha betydning i denne forstand at ansatte kan få incentiver til å investere i bedriftsspesifikk kunnskap som kan føre til økt produktivitet og bedre resultater. «Bransjestandard» kom på tredjeplass med 19% i denne tabellen. Svaralternativ «Bransjestandard» kom også på tredjeplass i tabell 19, der bedrifter valgte å ikke inkludere ikke-obligatoriske ordninger i sine kompensasjonspakker. Dette er interessant å sjekke mot kriteriet «Bransje». Etter å ha kjørt sortering etter motiv «Bransjestandard», fant jeg ut at alle tre bransjer valgte dette svaret både for og imot. Her vil jeg igjen konkludere med at man forstår begrepet forskjellig.

Motiver	Prosentandel
Konkurransefortrinn i ansettelsesprosesser	26 %
Raskere få ansatte tilbake i jobb	22 %
Bransjestandard	19 %
Reduksjon av "turn-over" / færre ansatte slutter	13 %
Forventning om høyere prestasjoner / bedre resultater	12 %
Kortere sykefravær	8 %

Tabell 18: Motiver å tilby utvidet kompensasjonspakke

Tabell 19 viser de motivene jeg mener bedriftene kan ha for ikke å kjøpe ekstra forsikringer og/eller pensjonsordninger. De fleste motiver er direkte økonomisk betonet. Grunnen til det var min tanke om at jeg kun skulle se på økonomiske faktorer som kan ha påvirkning på kjøpsavgjørelse. «Lønnen er allerede høy nok» kom på første plass med 34%. Jeg har selv hørt dette argumentet ganske ofte i forsikringsselskapet der jeg jobber, og valgte derfor å inkludere det i spørreskjemaet. Her ser det ut som bedrifter som allerede har et høyt lønnsnivå

ikke finner det økonomisk forsvarlig å legge på noe ekstra. Og selv om det er «opplest og vedtatt» at det er flere andre faktorer som godt arbeidsmiljø, fleksibilitet, trening i arbeidstid og så videre, som tiltrekker seg arbeidssøkere, viser dette resultatet at lønnsstørrelse fortsatt er meget avgjørende i ansettelsesforhandlinger. At «lønnen er allerede høy nok» henger etter min mening tett sammen med neste motiv, nemlig «forsikringer og utvidete pensjoner er en privat sak» (27%). Alle ikke-obligatoriske forsikringer og pensjonsordninger kan kjøpes av private personer - bare til noe høyere pris. Derfor vil nok hver enkelt, etter å ha vurdert sin situasjon, kjøpe de produktene vedkommende har særlig behov for. Videre til neste motiv som er at bedrifter må kutte alt «ekstra» (15%). De siste årene har vært preget av økonomisk urolighet. Det kan være at noen av bedriftene i min undersøkelse har opplevd mer nedgang enn oppgang innenfor sitt forretningsområde og velger å tilby kun lønn (altså bare ett av de tre elementene jeg snakker om). Samtidig, dette argumentet kan virke noe kortsiktig begrunnet. Ingen vet hva fremtiden bringer, men ansatte forventer forutsigbar personalpolitikk (Bragelien 2003). Så, hvis dette er et hovedmotiv, må spørsmålet være om valget om å ikke tilby noe utover lønn handler om bedriftens muligheter til å overleve. De to siste påstandene henger noe sammen og innebærer at bedriften enten har hatt erfaringer med ekstra ytelser (3%), eller har kun foretatt kostnadsnytteanalyse hvor man fant ut at det ikke lønte seg å gå videre (11%). De som ikke lenger har ordninger i sine kompensasjonspakker er få i forhold til de som for eksempel måtte gi avkall på grunn av sin økonomisk situasjon. Dette vil jeg tolke som at disse ikke-obligatoriske ordningene faktisk spiller en betydelig rolle i de fleste tilfeller.

Motiver	Prosentand
Lønnen er allerede høy nok	34 %
Forsikringer og utvidete pensjoner er en privat sak	27 %
Bransjestandard (ikke utbredt i bransjen)	15 %
Bedriften må kutte på alt "ekstra" for at befinner seg i usikker økonomisk situasjon	13 %
Kostnader ved kjøp av ordninger er høyere enn gevinsten bedriften kan få	11 %
Bedriften har hatt tilbudet, men så ikke tydelige resultater / fordeler med dette til selskapet	3 %

Tabell 19: Motiver å ikke tilby utvidet kompensasjonspakke

5.5 Om bedrifter opplever at kompensasjonspakker kan bidra til bedret resultat?

I denne delen vil jeg se og analysere de resterende spørsmål fra spørreundersøkelsen. Først vil jeg se på hvilke effekter av kompensasjonspakkene respondentene har observert. Så skal jeg gå inn på om de som svarte «Ja» på tilbud av ikke-obligatoriske ordninger tenkte å endre sine kompensasjonspakker - og hvilke effekter disse endringene medførte.

Spørsmålet om effekter av kompensasjonspakker inneholder igjen tre påstander som appellerer til de tre faktorer som jeg har valgt på forhånd: økte inntekter, kostnadskontroll og

risiko. Tabell 20 oppsummerer utvalgets svar på spørsmålet delt opp etter bransje. Totalt sett er ikke utvalget enig med påstandene. Svarene ligger i sjiktet mellom 2,79 og 3,60, det betyr at utvalget er mer uenig i påstandene enn enig. Størst forskjell i svarene forårsaket påstand nummer to om redusert risiko (standardavvik på 1,73). La oss se på resultater i bransjekontekst.

Bransjene er mest positive til første påstand «Jeg opplever at lønnsstrukturen vår får ansatte til å yte mer, være mer produktive som har positiv effekt på inntekter». Forretningstjenester er på god vei til «Nokså enig» (2,53 og 1,30), så ligger IT-bransjen tett etter (2,75 og 1,41) og salg / handel er likegyldig til påstanden og har høyest spredning i svarene (3,03 og 1,52). Her må man huske på at forretningstjenester hadde større andel av kombinertlønn blant sine ansatte selv om de også hadde en stor andel fastlønn (tabell 5). IT-bransjen svarte med litt høyere andel fastlønnede, og salg / handel hadde overraskende flest ansatte med fastlønn. Samtidig hadde de sist nevnte høyest andel av de på resultatlønn blant bransjene, men andelen blant lønnstypene var så liten at mest sannsynlig ble effekten utvannet. Tabell 21 viser svarene sortert etter lønnstyper. Her ser man at de med ansatte med kombinert lønn er mest positive til påstanden og mest enige med hverandre (2,14 og 1,18). De etterfølges av bedriftene som har ansatte med resultatlønn, men vi ser at spredningen i svarene er størst i denne gruppen (2,50 og 1,80). Bedrifter med ansatte på fastlønn responderer mye dårligere på første påstand (3,25 og 1,38) og er ganske like bedrifter med lønn etter gruppeoppdeling (3,43 og 1,35). For de sistnevnte kan det være utfordrende å svare, siden effekten fra forskjellige grupper kan variere med tiden.

	Mer inntekter		Redusert risiko		Lavere turn-over	
	Gjennomsnitt	Standardavvik	Gjennomsnitt	Standardavvik	Gjennomsnitt	Standardavvik
Forretningstjenester	2,53	1,30	3,25	1,75	3,49	1,34
IT	2,75	1,41	3,13	1,54	3,38	1,35
Salg / handel	3,03	1,52	3,52	1,81	3,82	1,73
Totalt	2,79	1,44	3,33	1,73	3,60	1,52

Tabell 20: Observerte effekter av kompensasjonspakker

	Fastlønn		Kombinert		Resultat		Gruppeoppdeling	
	Gjennomsnitt	Standardavvik	Gjennomsnitt	Standardavvik	Gjennomsnitt	Standardavvik	Gjennomsnitt	Standardavvik
Mer inntekter	3,25	1,38	2,14	1,18	2,50	1,80	3,43	1,35

Tabell 21: Lønnstyper versus påstand om mer inntekter

Andre påstand handler om å begrense fremtidig risiko knyttet til personalkostnader ved å tilby forsikringer og pensjonsordninger på et visst nivå. Påstanden ble formulert og stilt på denne måten med tanke på teoretisk grunnlag om anbefalt risikovurdering ved personalpolitikken. Her knyttes overføring av risiko til tredjepart dersom bedriften ønsker å unngå store

økonomiske konsekvenser ved svingninger i arbeidsstokken sin. Hele utvalget totalt sett (3,33 og 1,73) og hver enkelt bransje for seg responderer mer negativt her enn på første påstand. Mest positiv er IT-bransjen (3,13 og 1,54). Standardavvik er også lavest her. For hvis vi går tilbake til oversikten over kjøp av forsikringer og pensjoner per bransje (tabell 8 og 9), viser resultater at det er IT-bransjen som investerer mest i ekstra ordninger. I denne konteksten er resultater i tabell 20 absolutt i samsvar med tidligere funn. Selv om svarresultatene for alle tre bransjer er relativt like, kan man si at salg / handel er mest kritisk til andre påstanden og mindre samstemt i sine svar (3,52 og 1,81). I lys av tabellene 8 og 9 kan jeg si at undersøkelsen viser at denne bransjen tror minst på ekstra ordninger av alle tre.

Tredje påstand var formulert ganske direkte og rettet mot reduksjon av turnover i bedrifter ved hjelp av personalforsikringer og pensjoner. Denne påstanden baserer seg også på teoretisk grunnlag og studier om temaet. Utvalget er mest negativt av alle tre påstander til denne (3,60 og 1,52). Respondentene svarte mer ulikt på denne påstanden enn på påstand nummer to. Når man deler opp resultater per bransje, så er det igjen størst forskjell mellom IT (3,38 og 1,35) og salg / handel (3,82 og 1,73) bransjene. Etter min mening kan dette resultatet også delvis bli sett i sammenheng med hvor aktivt bransjene bruker ekstraordninger i sine kompensasjonspakker (tabell 8 og 9).

Når det gjelder de to siste påstandene om forsikringer og pensjoner, så kunne det vært interessant å følge opp hva de bedriftene som inkluderer disse ordningene mener, og hva de velger å ikke inkludere. Begge grupper finnes i alle tre bransjer. Tabell 22 gir oversikt over gruppene som investerer i forsikringer og resultater for dem som velger pensjon. Som jeg har nevnt tidligere, det kan hende at noen bedrifter vil befinne seg i begge deler av tabellen. Her ser man et klart skille i svarene i begge tabellene. De som investerer i ordninger er mer positive enn de som ikke investerer. Men siden de mest positive er nærmest svaralternativ «Verken enig eller uenig», er det vanskelig å påstå at de faktisk kan vise til tydelige resultater. I ettertid er ikke dette spesielt overraskende svar, fordi begge ordningene har utsatte effekter. For å spore til konkrete resultater må man sette i gang en omfattende observasjon og måling over lengre tid. Med tanke på at utvalget mitt i stor grad består av små bedrifter, kan det være kostbart. Men da jeg stilte spørsmålet, var det med et håp om å se mulige effekter, eventuelt litt annerledes sammensetting av utvalget. Samtidig noterer jeg større standardavvik på andre enn på tredje påstand. Dette tolker jeg som en konsekvens av formuleringen av påstander. Igjen: I ettertid opplever jeg at andre påstand er formulert relativt bredt, mens tredje påstand er mer konkret.

		Redusert risiko		Lavere turn-over	
		Gjennomsnitt	Standardavvik	Gjennomsnitt	Standardavvik
Forsikringer	Ja	2,95	1,58	3,21	1,39
	Nei	4,00	1,78	4,29	1,51
Pensjoner	Ja	2,87	1,48	3,04	1,36
	Nei	3,52	1,79	3,82	1,53

Tabell 22: Forsikring og pensjon versus påstander om redusert risiko og lavere turnover

Neste spørsmål dreier seg om hvorvidt bedrifter som har valgt å investere i ekstra ordninger til sine ansatte, har vurdert å foreta noen endringer i sine kompensasjonspakker i de siste 5 årene. Tanken bak spørsmålet var at bransjene har opplevd store oppturer og nedturer de siste årene, og ifølge forsikringsteorien skulle de ha vurdert sammensetting og eventuelt størrelse av kompensasjonspakker. Respondenter fikk dette spørsmålet som oppfølging, fordi de hadde enten forsikringer eller pensjonsordninger - eller både forsikringer og pensjonsordninger. Logikken ved dette spørsmålet var at de som velger å tilby ekstraordninger, var mer villige til å forandre på disse enn de som valgte kun lønn. Når jeg ser på resultater fra undersøkelsen, så er de bedriftene som ikke valgte ordninger mer skeptiske til effekter av dem (tabell 23) enn de bedriftene som velger å tilby dem. Svaralternativene er formulert på bakgrunn av det jeg har lest om temaet.

Først og fremst gjennomførte 51% av dem som hadde utvidet kompensasjonspakke endringer i de siste 5 årene, og 49% gjorde ikke det. Her må det tas hensyn til at over halvparten av mitt utvalg er små bedrifter, og av dem mange er det kanskje bare eiere / familiebedrifter. Derfor er det ikke overraskende at 49% ikke vurderte å gjøre endringer.

De fleste respondenter valgte et alternativ om å øke antall ordninger (41%). Svaret kan tyde blant annet på at arbeidsmarkedet har blitt mer krevende (siden de fleste også valgte alternativet «Konkurransefortrinn i ansettelsesprosesser» i tabell 17). På andre plass kom påstanden om å gå over til en større andel av resultatlønn (38%). Her tolker jeg det slik at man ser en fordel med høyere incentiver i arbeidshverdagen fordi de fleste respondenter, for eksempel med kombinert lønn, bekreftet lav andel av resultatlønn (bare 13% som har 51% og høyere), og at salg / handel-bransjen i mitt utvalg faktisk har høyere andel fastlønn (55% i tabell 5) i forhold til de andre bransjene. Det er også mange (27%) som ønsker å foreta endringer, men som ikke har klart å gjøre det de siste 5 årene. Det er flere alternativer å velge mellom, og man ønsker kanskje å være langsiktig. Derfor antar jeg at dette alternativet var populært. Påstanden om et ønske om å bruke mer midler på behandlingsforsikring for å forebygge bruken av sykdomsforsikring (22%) er også relativt ofte brukt. Her velger jeg å se

på svaret i lys av de forsikringene bedriftene har nå - og hvilke motiver de la til grunn da de måtte foreta et valg. Alle tre bransjer bekrefter at de kjøper både behandlingsforsikring og sykdomsforsikring. IT og forretningstjenester gjør dette i litt større grad enn salg / handel (tabell 8). Dessuten, et av motivene for å ha ikke-obligatoriske ordninger var «Raskere få ansatte tilbake» (22%). Dette svaralternativet forbinder jeg først og fremst med forsikringer. Derfor tolker jeg svaret slik at bedrifter ønsker å investere mer i «forebyggende» forsikring som er å betrakte som behandlingsforsikring. Det er relativt få som ønsker å gå over til større andel av fastlønn (13%) og kun 12% ønsker å redusere antall ordninger. Det siste alternativet som er interessant å nevne, er at kun 6% ønsker å gå over fra tilleggspensjonsordninger til forsikringer med engangsutbetalinger. Dette alternativet er tenkt med bakgrunn i mulighet av å spare kostnader, men det ser ut som det er få som har brukt dette instrumentet.

Endringer	Ja	Prosentandel
Øke antall ordninger	34	41 %
Større andel resultatlønn	31	38 %
Ønsker, men vet ikke hvordan	22	27 %
Mer mindler på behandlingsforsikring	18	22 %
Større differansiering	17	21 %
Større andel fastlønn	11	13 %
Redusere antall ordninger	10	12 %
Simplifisering	9	11 %
Fra pensjoner til forsikringer	5	6 %
Endre gruppeoppdeling	1	1 %

Tabell 23: Oversikt over endringene bedrifter har foretatt, rangert synkende

Siste tabell 24 presenterer en oversikt over hvilke effekter som ifølge bedriftenes mening hadde de endringene som de foretok de siste 5 årene. De tre faktorene var bedre resultat, redusert sykefravær og redusert turnover. Svaralternativer var «Positiv effekt» kodet som 1, «Ingen effekt» - 2, og «Negativ effekt» - 3. Dette spørsmål er et oppfølgingsspørsmål til dem som har ikke-obligatoriske ordninger. Totalt ser utvalget mer positivt på resultater av endringer og svarene er ganske samstemte på alle tre påstander (tabell 23).

Første påstand ble tatt imot mest positivt av salg / handel (1,35 og 0,48), etterfulgt av IT-bransjen (1,38 og 0,49). Forretningstjenester var mest likegyldige av alle tre bransjer til alle tre påstandene (1,67 og 0,54; 1,67 og 0,54; 1,60 og 0,55). De var minst likegyldig til tredje påstand om redusert turnover, men forskjellen var ganske liten. Salg / handel ser ut å observere mer positiv effekt også i tredje (1,48 og 0,50) og andre påstanden (1,52 og 0,56).

	Bedre resultat		Kortere sykefravær		Lavere turn-over	
	Gjennomsnitt	Standardavvik	Gjennomsnitt	Standardavvik	Gjennomsnitt	Standardavvik
Forretningstjenester	1,67	0,54	1,67	0,54	1,60	0,55
IT	1,38	0,49	1,62	0,56	1,54	0,57
Salg / handel	1,35	0,48	1,52	0,58	1,48	0,50
Totalt	1,48	0,52	1,61	0,56	1,54	0,55

Tabell 24: Observerte effekter av endringer i kompensasjonpakker

5.5 Oppsummering

I denne delen av oppgaven har jeg presentert resultater i min undersøkelse og analyserte dem.

Jeg har sett både på utvalget i helhet og delt opp etter forhåndsbestemte faktorer som:

bransjer, størrelse på bedrift, utdannelsesnivå til ansatte og lønnstyper. Ved dannelsen av analysegrunnlaget strukturerte jeg dataene ved hjelp av Pivottabeller og beregning av gjennomsnitt og standardavvik der det var hensiktsmessig. Noen ganger knyttet jeg opp funnene mot det teoretiske rammeverket.

6. Diskusjon

6.1 Innledning

Sammensetning av kompensasjonpakker er en vanskelig oppgave, ikke bare fordi det er flere hensyn å ta, men også fordi det er et relasjonsspørsmål mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Dette bekrefter både teorien jeg presenterte tidligere og resultater av min undersøkelse.

6.2 Om hovedelementer

Før jeg drøfter nærmere mine forskningsspørsmål om grunnlaget, motiver og effekter av kompensasjonpakker, ønsker jeg å skissere noen tanker vedrørende elementer i kompensasjonspakkene og faktorer som påvirker sammensetningen av dem.

Meningen med min undersøkelse var å beskrive det monetære aspektet ved kompensasjonspakker. Som elementer listet jeg opp lønn, ikke-obligatoriske forsikringer og pensjoner. Jeg hadde en rekke spørsmål rettet direkte mot hver av disse elementene for å kartlegge nærmere deres andel / posisjon i pakken.

Det virker som lønnsdelen av kompensasjonspakke er en konstant der man stiller seg kun spørsmål om hvilken type. Blant utvalget betaler 50% av bedriftene fastlønn til sine ansatte, 38% kombinert lønn, 6% resultatlønn og 6% valgte alternativet «Avhengig av gruppeoppdeling». Disse funnene bekrefter at ren incentivbasert belønning anvendes svært sjeldent blant representanter i mitt utvalg. Det støttes av faglitteratur som oppsummerer at fastlønn fortsatt er den ledende lønnstypen i Norge (Nordhaug 2002). Samtidig argumenterer faglitteratur (ibid) også for at variabel lønn eller kombinert lønn er på frammarsj i Norge. Resultatene fra undersøkelsen bekrefter dette (38% kombinert lønn). Hva er årsakene til dette? Det kan være et «motefenomen, ... eller underliggende trender i arbeidslivet og samfunnet for øvrig» (Bragelien 2003). Etter min mening påvirker underliggende trender i arbeidslivet grunnlaget for utformingen av kompensasjonspakker – og motivene bak utformingen. Bedrifter må hele tiden jobbe aktivt for å levere bedre resultater. Flere ytre faktorer bidrar til denne utviklingen, slik som: globaliseringen, mer konkurranse, teknologiutvikling osv.

Ser man på kommentarene fra utvalget, er det fortsatt en pågående diskusjon om hva som er best: fastlønn eller kombinert lønn. Mange har innført omfattende bonussystem i sine lønnsdeler av kompensasjonspakkene og er fornøyde, mens andre igjen argumenterer for større andel fastbelønning i kombinert lønn. Den tredje gruppen slår fast at fastlønnssystem virker best for dem (se vedlegg 7).

Når det gjelder de andre elementene av kompensasjonspakkene, ga utvalget heller ikke entydig svar. Statistikken viser at 63% av utvalget kjøper ikke-obligatoriske forsikringer og 28% kjøper ikke-obligatoriske pensjoner. Med andre ord er det flere som tilbyr sine ansatte forsikringer enn pensjoner. Som tilfellet er i lønnsdiskusjonen, vil jeg foreslå at resultatene for forsikringsdelen også kan forklares ved å peke på motebølger og underliggende trender i arbeidslivet og samfunnet. For eksempel har behandlingsforsikring vært en «storselger» i næringslivet i de siste årene. Fram mot 2006 kunne man forklare dette med skattefordeler (Berge & Hyggen 2010), men hva med senere? Et studie utført av SINTEF viser at det er ingen positiv effekt mellom bruken av behandlingsforsikring og sykefravær (Hem 2009), men det virker som mange bedrifter kjøper slike forsikringer til tross for dette. De fleste bedrifter i mitt utvalg plasserer den rett bak «de klassiske forsikringene» som gruppeliv og kollektiv ulykke. Tilbud av reiseforsikring (som mitt utvalg stort sett rangerte blant de tre mest kjøpte) kan være en god eksempel på konsekvens av underliggende trender i samfunnet. Det er et kjent faktum at nordmenn i dag reiser vesentlig mer i forhold til det vi gjorde på 60-tallet¹⁴ og er opptatt av sikkerhet om ulykke inntreffer. Der det er etterspørsel, finnes tilbud. Bedrifter ønsker å fremstå attraktive for kvalifisert arbeidskraft og inkluderer denne type forsikringer i sine pakker. Og den mest kvalifiserte søkeren får denne pakken. Sett fra en annen vinkel, er ikke forsikringer å betrakte som lønn i betydningen umiddelbar utbetaling og dermed trigge en umiddelbar effekt, men noe som virker jevnt over hele perioden før og under ansettelse. Jeg har ikke funnet noen studier som undersøker resultater av bruken av reiseforsikringen for bedrifter, derfor antar at dette er mer et krav fra dagens arbeidstakere.

Situasjonen med pensjoner er noe helt annet. Som jeg har sagt tidligere om mitt utvalg, er det kun 28% av næringslivsbedrifter som tilbyr ikke-obligatoriske pensjoner per dags dato. Er årsaken til dette kun av «økonomiske» karakter, at det er for dyrt (Kirkebø & Due-Tønnessen 2013)? Eller det skyldes også utviklingen i samfunnet? Økonomien?

Antagelig er det flere årsaker. Selvfølgelig er pensjonspremier over tid dyrere enn forsikringspremier. Men sett fra en annen vinkel er pensjoner vel å betrakte som utsatte utbetalinger der bedriften ønsker å takke sine ansatte for å ha lagt ned tid og ressurser i bedriften gjennom mange år. Det er et kjent faktum at dagens arbeidstakere skifter jobb i

¹⁴ <http://www.norskebransjemagasinet.no/nyheter/redaktionellt/fakta-om-nordmenns-reisevaner?ocid=20151208-mob-4198>

gjennomsnitt hvert 3.-4. år¹⁵. Arbeidsmarkedet i Norge har lenge gitt rom for dette. Dermed faller begrunnelsen for incentiver som går på «å takke» arbeidstakeren og hans/hennes familie bort.

Jeg legger til grunn at mange av behovene til arbeidstakerne henger sammen med økonomien, og utviklingen i norsk økonomi går i bølger. Et studie utført i Korea under krisetiden på 1990-tallet viser at det er registrert positiv sammenheng mellom økt produktivitet og pensjoner (Kwak & Lee 2009). Trenden har begynt å snu også i Norge. Før fikk man ytelsespensjon, der arbeidstakeren enkelt kunne regne seg fram til sitt pensjonsnivå, men ved innskuddspensjonen er det umulig å forutse. Usikkerheten skaper mer oppmerksomheten rundt spørsmålet. Det har vært gjort flere undersøkelser i det siste (Hoemsnes & Mikalsen 2015) som viser til økende interesse for pensjoner. Pensjonsekspertter opplyser befolkningen om hva som er god pensjon – både i mediene og ved rådgivning i regi av banker og forsikringsforetak. Blant annet nevnes det ofte at et godt pensjonsgrunnlag skal inkludere både uførekapital (engangsutbetaling) og uførepensjon (Rødevand & Haugen 2015). Dermed er det ikke utenkelig at for eksempel med en tilsvarende undersøkelse om noen år, vil andelen bedrifter som tilbyr pensjoner være høyere.

Så var det en del i mitt utvalg som reagerte på det monetære fokuset på kompensasjonspakker (se vedlegg 7). Slik jeg oppfatter situasjonen er trenden nå at arbeidsmiljø og utviklingsmuligheter på arbeidsplassen det som trekkes fram som motiverende og viktig for arbeidstakere. Men igjen: Trenden kan snu, og med trangere økonomiske tider kan behovet for monetær belønning bli sterkere. For å kartlegge slike utviklingstrekk, bør det jevnlig gjennomføres undersøkelser for å se om det er «bevegelse» med hensyn til hvilke oppfatninger arbeidslivet har omkring kompensasjonspakker – både fra arbeidsgiverens ståsted, men også fra arbeidstakeres side.

Til slutt, ønsker jeg å nevne ett aspekt ved kompensasjonspakker som jeg ikke har tenkt på før. Innspillet fikk jeg fra respondentene og presenteres gjennom to nedenstående kommentarer:

- ... Husk vi er mennesker med i ulike livsfaser/syklus; de fleste av oss har perioder hvor vi kan bidra mer og andre perioder i livet hvor vi ikke har det ekstra giret, men står

¹⁵ <http://forskning.no/arbeid/2008/02/skifter-jobb-i-hoyt-tempo>

hardt på for å levere etter forventning, ikke over og ikke under. Tilfeller hvor vi prioriterer den ekstra giret for eksempel på hjemmebane, dette kan være småbarnstiden/bortgang av familiemedlem etc.

- *Sammensetning av alder har mye å si ved tilleggssytelser. Unge mennesker vil ha høyeste mulig lønn fordi de er i etableringsfase i livet, mens voksne og spesielt eldre er mer opptatt av tilleggssytelser. I vår virksomhet er snittalder ca. 30 og vi har prioritert fastlønn.*

Blant faktorene jeg har tatt med meg i undersøkelsen var bransje, størrelse på bedrift, utdanningsnivå og eierskap. Her nevner respondenter enda en påvirkningsfaktor som bedrifter må ta hensyn til ved utformingen av kompensasjonspakker. Det er alder / livsfase, som kan knyttes både til lønnsdelen av kompensasjonspakkene og tilleggssytelser. Alder brukes også som en avgjørende faktor i flere teoretiske sammenhenger. Som for eksempel, i forhold til utsatt kompensasjon (Prendergast 1999) i pakkene, der yngre ansatte får mer mager kompensasjonspakke enn eldre - delvis på grunn av manglende ansiennitet og erfaring, men også på grunn av de «innbakte» utsiktene til fremtidige utbetalinger. Dessuten, vil alder ha en viktig rolle for innsatsen der det er muligheter for reforhandling av kontrakter (ibid) i den forstand at yngre ansatte ønsker å opparbeide seg et bedre renommé, for å forsikre seg at de får et ønskelig nivå på utbetalingene i fremtiden. Derfor, i forbindelse med videre forskning, ville det vært interessant å sjekke denne dimensjonen opp mot oppdelingen i fast og resultatlønn, eventuelt kombinertlønn, men også mot ikke-obligatoriske ordninger og innsatsen.

6.3 Om grunnlaget

I følge prinsipal-agent teorien er det beste grunnlaget for å bestemme belønningen å observere innsats; altså hvor mye tid, kunnskap og krefter agenten har lagt inn i sitt arbeid (Hendrikse 2003). På denne måten kan innsatsen observeres kun når oppgavene er enkle og preget av rutiner. Det er ikke så mange slike oppgaver igjen, det har blitt flere sammensatte oppgaver som krever selvstendighet (Bragelien 2003). Resultatene som kom fra undersøkelsen viser at bedriftene er «Nokså enig» med begge påstandene (1,96 og 1,24 for enkle oppgaver og 1,99 og 1,21 for sammensatte oppgaver, for flere detaljer se tabell 10). Dette svaret bekrefter bare at bildet er ikke er så svart/hvitt som man kanskje kunne tenke seg. Dagens prinsipaler må faktisk også legge inn betydelig innsats for å sette sammen kompensasjonspakker. Redningen ville vært fra et teoretisk ståsted vært om bedriftene hadde oppgaver som kunne styres med klare instruksjoner, der ansatte ville få hjelp og veiledning ndervis, men dette var bedriftene

mindre enig i (2,24 og 1,28). Det finnes også flere argumenter imot å satse alt på instruksjer. Generelt sett vil jeg anta at er det veldig få instruksjer som framstår som klare for alle. Agenten har vanligvis et bredt referanseområdet, og kan dermed tolke instruksene annerledes enn de er ment av prinsipalen. Så, siden teorien forutsetter at agenten vil handle opportunistisk, finnes det en fare for at instruksjer blir misforstått med vilje. Skjulte handlinger er en kjent fenomen i prinsipal-agent teorien og innebærer at agenten sitter på mer informasjon om oppgaven enn prinsipal og kan styre sin innsats (Hendrikse 2003). Teorien kommer med forslaget om mer kompliserte håndteringsmekanismer: utforme incentivriktig kontrakt og bruke målemekanismer. Incentivriktig kontrakt er en kontrakt der incentiver styres av belønning og straff mot et mål definert av prinsipalen, mens målemekanismer måler resultatet etter visse kriterier (ibid). Fordelen ville vært selvfølgelig om de kunne måle innsatsen, men det er ikke mulig siden innsatsen er ikke-observerbar. Respondentene kommer med innspill i forhold til utforming av incentivriktig kontrakt:

- *Lønn er ikke lenger virkningsfullt som incentiv for ansatte til å yte mer over tid, dersom det noen gang har vært det. Lønn er en hygienefaktor som må ligge på et visst nivå. Norske ansatte motiveres av helt andre ting, som ansvar, delaktighet og utvikling. Samt selvfølgelig å ha en ledelse som ser dem.*
- *Målet vårt er å tilby de ansatte rimelig gode lønninger, godt arbeidsmiljø, gøy oppgaver, samt at vi går rundt økonomisk. Istedenfor forsikringer og pensjon så prioriterer vi heller kompetanse heving og mer kunnskap innen vårt felt*
- *Arbeidsmiljøet i bedriften er viktig. De ansatte må føle seg verdsatt og har/kan få muligheter til meningsfulle oppgaver som kan gi personlig utvikling*
- *Våre incitament er følgende: - god, fast lønn - fleksibel arbeidstid - fleksibelt arbeidssted - mulighet for å ta fri utenom faste ferier - spennende oppgaver Andel av overskudd kan være aktuelt å fordele til ansatte. Pensjonsordninger utover det lovpålagte er ikke et tema.*

Alle øvrige kommentarer bekrefter utbredt bruk av ikke-monetære incentiver for å få ansatte til å yte i henhold til målene.

Jeg fikk stilt tre vurderings spørsmål om målemekanismer til utvalget: om funksjonalitet, rettferdighet og kostnadsnivå. Det virket noe rart å stille disse spørsmålene til bedriftsledere som mest sannsynlig utarbeidet målemekanismene selv - eller har vært med på å utarbeide

dem. Min tanke her var at dette likevel var riktig, fordi lederne sitter på fasiten om bedriftenes mål er nådd og om disse målemekanismer fungerer etter meningen. Resultater fra undersøkelsen avvirket mye fra det jeg forestilte meg. Min tanke var at bedriftene skulle ha en klar mening om sine målemekanismer fordi, ifølge teorien, ligger de til grunn for utformingen av kompensasjonspakker. Resultatene viste at bedriftene ikke hadde klare svar på noen av mine spørsmål om målemekanismer (se tabeller 11, 13 og 15). Derfor prøvde jeg å bruke dimensjoner som lønnstyper og størrelse på bedrift for finne svar. Da jeg sorterte spørsmål om funksjonalitet etter lønnstyper (tabell 12), fikk jeg faktisk et resultat som hadde noe betydning. De som hadde flest ansatte med resultatlønn var mest fornøyde med sine mekanismer (1,56 og 1,22) og syntes ikke at de skulle forandres (4,56 og 1,22). Mens de som hadde flest ansatte med fastlønn mente snarere omvendt og svaret deres var mer sprikende (3,58 og 1,92; 4,09 og 1,74). Sorteringen av spørsmålet om rettferdighet etter bedriftenes størrelse (tabell 14) ga et noe alarmerende resultat: Blant små bedrifter (50 ansatte og færre) mente respondentene at målemekanismene var utmerket formulert og at de er fullstendig akseptert på tvers av organisasjonen. Samtidig bekrefter resultatet at det er små bedrifter, der det kanskje er kun eiere eller bare familiemedlemmer med gjennomsiktige forhold. Målemekanismer kan oppleves som overflødige eller justeres underveis om noen føler at de er urettferdige. Svarene på spørsmål om kostnader var heller ikke tydelige selv etter sorteringen etter størrelse på bedrift (tabell 16) eller lønnstyper (tabell 17). Da jeg sjekket opp mot rådata, var det mange som hadde ansatte med fastlønn, som hadde valgt alternativet «Ikke relevant / har ikke målemekanismer» på alle tre spørsmål. Da ble resultater mer forståelig. Mest sannsynlig bruker man slike kriterier som ansiennitet og tariffsystem for å forfremme eller sette sammen kompensasjonspakke for de med fastlønn. Bruk av disse kriterier ifølge prinsippal-agent teorien betyr at prinsippalen handler helt etter boken i forhold til risikospørsmålet og tar kostnadene for eventuelle avvik fra strategiske mål på sin kappe (Hendrikse 2003).

Målet med denne seksjonen var å finne svar på forskningsspørsmål 1: Hvordan vurderer bedrifter sitt grunnlag for utforming av kompensasjonspakker? Har jeg nådd målet mitt? Svaret er både ja og nei.

Ja, i denne forstand at jeg fikk en klar bekreftelse fra bedrifter om at de har forskjellige oppgavetyper og stoler lite på instruksjoner som styringsmekanismer. Dette er helt i tråd med den teoretisk bakgrunnen. Mange bedrifter bruker ikke-monetære elementer i kompensasjonspakker for å styrke incentivene hos sine ansatte. De er middelsfornøyde med

sine målemekanismer, men det er mange som enten ikke har målemekanismer eller eventuelt kaller dem for noe annet.

Nei, i den forstand at svaret var ufullstendig. Hvis ikke de bruker målemekanismer, hva legger de til grunn for utformingen av kompensasjonspakker?

6.4 Om motiver

Ved å stille spørsmål om motiver, har jeg tenkt å se på om bedrifter utformer sine kompensasjonspakker med forventning om fremtidig effekt. Først har jeg gått gjennom offentlige rammer rundt utforming av kontrakten samt belønningen. De er ikke fordelaktige for noen av elementene og er helt i tråd med økonomisk teori. Så sjekket jeg for skattemessige fordeler, men dette var uaktuelt fordi lønn skattes som skattepliktig inntekt - og det gjelder også resten av kompensasjonspakkene, så kalte «naturalytelser» (se avsnitt 3.4). Videre tenkte jeg å sjekke den økonomiske effekten som elementer i kompensasjonspakke kunne gi. Denne logikken henger ikke sammen med prinsipal-agent teorien, men finner støtte blant studier som søker sammenheng mellom elementene i kompensasjonspakker og økt produktivitet (Lazear 2000; Catalina & Traci 2003), lavere turnover (Dale-Olsen 2006) eller kortere sykefravær (Hem 2009). Spørsmålene mine var rettet mot ikke-obligatoriske ordninger. Resultater som kom fra undersøkelsen bekreftet at ikke-obligatoriske ordninger kunne hjelpe bedrifter i rekrutteringsprosesser; med reduksjon av kostnader ved å få folk raskere tilbake i jobb eller redusere turnover på arbeidsplassen. Her er ett eksempel fra kommentarfeltet:

- *... Når det spørres om hvilken grunner det er til vi har forsikringer etc, så er det ... få ansatte raskt tilbake i jobb, ... et konkurranse fortrinn i rekrutteringssammenheng, bransjestandard osv.*

Det var faktisk en del som forventet høyere prestasjoner (se tabell 18). Direkte positiv sammenheng med ikke-obligatoriske ordninger, mer spesifikt pensjon, ble bekreftet kun i nedgangsperioder (Kwak & Lee 2009). Samtidig: Indirekte er denne sammenhengen mulig dersom en ansatt ønsker å beholde disse ordningene, ønsker å bli i bedriften og dermed får høyere incentiver til å investere i bedriftsspesifikk kunnskap, som fører til bedre prestasjoner (Prendergast 1999).

De bedriftene som valgte å ikke utvide sine kompensasjonspakker med ikke-obligatoriske ordninger hadde lite tro på utvidelser enten på grunn av kostnadsbildet (lønn er for høy; kostnadene er høyere enn gevinsten, osv.) eller på grunn av bevisst valgt personalstrategi (forsikringene og pensjoner er en privat sak). Jeg tolker det slik at de som har valgt motiver

knyttet til kostnadsbildet har bekreftet at de holder kontroll på kostnadene sine ved å ikke investere. Det var også noen bedrifter som måtte gi fra seg ordningene grunnet økonomi:

- *Dessverre per i dag bransjen vårt blir vanskeligere på grunn av høye kostnader med obligatoriske utgifter og prisdumping av useriøse leverandører i Oslo samt alle kundene ser på priser ikke på kvalitet.*

Målet med denne seksjonen var å finne svar på forskningsspørsmål 2: *Hvilke motiver ligger bak utformingen av kompensasjonspakker?* Jeg har funnet svaret i den forstand at bedriftene satte opp sine prioriteringer for hvorfor de bestemte seg for å utvide eller ikke-utvide sine kompensasjonspakker. Samtidig måtte bedrifter velge mellom de alternativene som jeg bestemte på forhånd. Dette vil være en av svakhetene med denne seksjonen.

6.5 Om effekter

I problemstillingen antok jeg at kompensasjonspakker kan ha positiv effekt på økte inntekter på grunn av sin lønnsstruktur; redusert risiko og lavere turnover på grunn av sine personalforsikringer og pensjoner. Utgangspunktet for denne antagelsen var funnene fra de studiene som jeg presenterte i avsnitt 2.4. Resultatene fra min undersøkelse viser at utvalget er minst kritisk til effekten på økte inntekter og aller minst kritiske er de med flest ansatte med kombinertlønn (se tabell 21). Utvalget stilte seg mest kritisk til påstanden om lavere turnover (se tabell 20). Hva er årsakene til slike resultater?

Svaret på bedre sammenheng mellom lønn og økte inntekter finnes i tidligere diskusjon der man fikk bekreftet at «lønn var et styringsmekanisme med nesten umiddelbar effekt» (Ryen & Knudsen 2005). I tillegg bekrefter mange respondenter i sine kommentarer at de kombinerer fast- og resultatdelene for å oppnå bedre resultater. Imidlertid, argumenterer mange av dem at det er andre ikke-monetære motivasjonsfaktorer som regjerer i arbeidslivet nå. Og som fører, slik jeg tolker det, til bedret resultat.

Det at man ikke ser særlig sammenheng mellom lavere turnover og ordninger har sin forklaring i artikkelen til Bluedorn. Han argumenterer for at arbeidsgiver skal bruke alle virkemidler for å beholde de medarbeiderne som bringer mest gevinst til selskapet og la de andre gå (Bluedorn 1982). Med utgangspunkt i artikkelen vil jeg anta at gode forsikringer og pensjonsordninger er en motivasjonsfaktor for å bli i jobb. Imidlertid er mitt utvalg ikke enig i det. Naturligvis er de som inkluderer ikke-obligatoriske ordninger i sine kompensasjonspakker mer tilbøyelig å bekrefte positiv effekt, men de som ikke inkluderer ikke-obligatoriske ordninger er nærmere «Nokså uenig» (tabell 22).

Da jeg jobbet med spørreskjemaet, tenkte jeg, basert på teorien fra forsikringsøkonomi og diverse studier, at bedrifter må revurdere sine kompensasjonspakker fra tid til annen av flere årsaker: endringer i risikobildet ute i arbeidsmarkedet og internt i foretaket, utviklingen i samfunnet, dynamikk i bransjen – bare for å nevne noen. Resultater fra undersøkelsen viser at 51% av dem som har hatt utvidete kompensasjonspakker, faktisk evaluerte og justerte dem de siste 5 årene. Hvorfor de resterende 49% ikke gjorde det, er et åpent spørsmål.

De som revurderte sine pakker, opplyste om årsaker basert på de alternativene jeg foreslo. De fleste valgte alternativet «Øke antall ordninger». Dette svaret knytter jeg til det jeg tidligere nevnte om mer medieoppmerksomhet rundt tilleggsordninger med den konsekvens at det er økende oppmerksomhet rundt dette blant arbeidstakere og arbeidssøkere. Begge de to prosessene utvikler seg på bakgrunn av de endringene som foregår i det offentlige regelverket, økonomien og samfunnet for øvrig. Samtidig kan en av årsakene også være at det rett og slett har blitt flere selskaper som tilbyr forsikringer og pensjoner, som medfører hardere konkurranse, lavere premier og bedre betingelser. På den andre siden, har det blitt flere foretak som kjøper ordningene, dermed vil risikoen for forsikrings- og pensjonsselskaper diversifisere seg, som også fører til lavere premier.

Det at alternativet «Større andel resultatlønn» kom på andre plass, er noe overraskende i lys av kommentarer fra respondenter. Imidlertid: Den absolutt største andelen av bedrifter i utvalget betaler fastlønn til sine ansatte (50% ren fastlønn og en større fastlønnsandel i kombinertlønn), og det kan være slik at de vil prøve noe annet. Det kan være opptil flere årsaker til det: mote, eksperimenter og underliggende utvikling i samfunnet (Bragelien 2003). Det kan også være at bedrifter ønsker å avlaste sin budsjetter for en del lønnskostnader (Nordhaug 2002) og / eller tiltrekke ansatte med annen type risikoholdning (Hendrikse 2003).

Det siste svaralternativet jeg hadde lyst til å ta med i diskusjonsdelen var alternativet «Redusere antall ordninger» som kom på 7.plass, men absolutt fortjener en kort redegjørelse. Denne påstanden viser til den andre «siden» ved utformingen av kompensasjonspakker. Hittil har jeg egentlig snakket kun om utvidelser og hvorfor man gjør det eller ikke. Her er det snakk om å slanke kompensasjonspakker. Det kan være flere grunner til at bedrifter ønsker å redusere antall ordninger: endringer i bedriftenes økonomi, strategi eller prioriteringer i kompensasjonspakker, der befrikkede midler vil bli sluset til ikke-monetære elementer i pakker. Det som var lovet, og eventuelt står skrevet også i arbeidsavtaler, er vanskelig å endre på. Tidligere i oppgaven, i avsnittet 3.2 har jeg kommet med rettslig innspill om det som gjelder ved endringer i den obligatoriske delen av pensjonen (Bay 2009), men jeg antar at det er like

vanskelig og tungt for selskapet å ta fra ansatte eksisterende ikke-obligatoriske ordninger. Det at selskaper ønsker å ha muligheter til å gi avkall på noe, kan for eksempel også være årsaken til at bedrifter ikke opplyser aktivt om sine forsikrings- og pensjonsordninger i jobbannonser og intervjuer. I en undersøkelse som jeg refererte til tidligere i oppgaven, om hvor mye bedrifter opplyser om sine pensjonsordninger, ble det presentert som en ulempe at bedrifter ikke opplyser godt nok om dette i rekrutteringsfasen (Mikalsen 2015). Imidlertid er det kanskje ikke en ulempe, men snarere godt gjennomtenkt strategi? Uansett hvordan man betrakter situasjonen der bedrifter slanker sine kompensasjonspakker, anbefales det å være ærlig (Prendergast 1999) og langsiktig i sine avgjørelser (Ryen & Knudsen 2005). For at hyppige endringer medfører usikkerhet og misnøye som vil få en betydning senere på incentiver, innsatsen og resultatet til bedriften.

Til slutt, ønsker jeg å kommentere at de som har justert sine kompensasjonspakker de siste 5 årene er mer positive til påstander om økte inntekter, kortere sykefravær og lavere turnover.

Så kommer spørsmålet om bedrifter kan bekrefte at kompensasjonspakker har en positiv effekt på resultat. I hovedtrekk er bedrifter verken positive eller negative til det. Når man deler opp i effekter, er bedrifter mer positive til effekten av lønnsdelen enn forsikringer og pensjoner.

6.6 Om metode

Hittil har jeg diskutert kun det faglige i oppgaven. I dette avsnittet vil jeg ta opp noen metodiske momenter ved undersøkelsen som har hatt større eller mindre konsekvenser for resultatene.

I følge metodefaget, er det viktig at undersøkelser har høy grad av gyldighet og pålitelighet (Jacobsen 2005). Da jeg jobbet med utarbeidelsen av spørreskjema var jeg oppmerksom på å bruke et språk som var enklest mulig, som ikke var preget av uforståelig definisjoner (begrepsmessig gyldighet). Imidlertid da resultatene kom, viste det seg at det var en del ord og begreper som ble tolket annerledes av utvalget. Ta for eksempel to varianter. Den enkleste var der jeg fikk en email fra en respondent som i utgangspunktet var positiv til deltakelse, men slet med å plassere sitt foretak blant de foreslåtte bransjealternativene. En mer alvorlig misforståelse var der jeg har fått mest sprikende svar - og hvor det var vanskelig å finne hva utvalget mente (for eksempel, om målemekanismer). Jeg tenker at de bedriftene som har flest ansatte med fastlønn, har noen målemekanismer som de bruker i evalueringen av ansattes

arbeid, men kanskje de kaller disse mekanismene for noe annet. Derfor ble disse spørsmålene om målemekanismer trolig uklare.

Videre, for valideringens skyld er det anbefalt å kjøre valideringstest mot respondenter og / eller mot andres resultater, teorier (ibid). Jeg mener det ville vært interessant å levere en slags oppsummeringsrapport til mine respondenter. Det ville kanskje klargjøre en del misforståelser, eventuelt tilføye mer informasjon. På den andre siden, det ville kreve mer tid til oppfølging og mer bruk av ressurser. Jeg har funnet en del vitenskapelige studier og opinionsmålinger / undersøkelser utført på bestilling av store selskaper som jeg brukte i min oppgave, men det er en del utfordringer som er knyttet til dem. Den ene var en generell utfordring med sekundærdata. Sekundærdata er allerede utformet og gir ikke akkurat den informasjonen man er på jakt etter (ibid). Den andre utfordringen er mer konkret for min undersøkelse. De fleste studier jeg fant dreide seg om kompensasjonspakker generelt. Jeg kunne ikke skille klart effekter av monetære fra ikke-monetære elementer eller forsikringer fra pensjoner, hvis det ikke var nærmere presisert i teksten. Dette betyr at det finnes en sannsynlighet for en spuriøs effekt.

Neste punktet om kritisk gjennomgang av kilder henger egentlig tett sammen med det forrige avsnittet. Her mener jeg kilder; både de skriftlige og selve respondentene. For de første forsøkte jeg å finne velrennomerte lærebøker for å støtte det teoretiske grunnlaget. Men verre ble det med verifisering av vitenskapelige artikler. Noen artikler er publisert i anerkjente amerikanske tidsskrifter, mens de andre er publisert i mindre kjente nasjonale tidsskrifter. I slike situasjoner der det er tvil, kan man sjekke for såkalt «impact factor» av et tidsskrift. Imidlertid, er denne indikatoren heller ikke trygg på grunn av sine side-effekter¹⁶. Det med respondenter har jeg tatt opp tidligere i avsnittet 4.7 om undersøkelses gyldighet og pålitelighet.

Pålitelighet er en viktig egenskap ved undersøkelsen. Etter at jeg har fått resultatene tilbake, ser jeg en del momenter som er diskutabile i denne sammenhengen. Den ene er knyttet til selve utformingen av spørreskjema. Her forsøkte jeg å unngå ledende spørsmål, uklare spørsmål og doble spørsmål, men samtidig prøvde jeg å formulere så forklarende som mulig. I en av tilbakemeldingene fikk jeg vite at en respondent var enig i den ene delen av påstanden og helt uenig i den andre delen. Det vil si at for denne respondenten ville det vært mer passende om

¹⁶ https://en.wikipedia.org/wiki/Impact_factor

det var to påstander i stedet for en. Slike situasjoner kan være vanskelige å unngå, men man må være klar over dem. Det andre momentet er at et spørreundersøkelse er et uforpliktende opplegg (ibid) og man vet ikke helt om respondenter svarte fordi de hadde lyst til å bidra til studentforskningen eller bare for å svare. Jeg regner med at det er mange som bruker bedriftsdata-baser for å få svar på spørreundersøkelser - og dermed får bedrifter ofte slike henvendelser.

6.7 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg diskutert noen utvalgte momenter (om hovedelementer, grunnlaget, motiver og effekter) i min undersøkelse i forhold til teoretiske rammeverket. Resultater viser at den diskusjonen som forgår i fagmiljøene, også er til stedet hos bedriftene. Årsakene til det er blant annet mote, økonomien og underliggende prosesser i samfunnet. Jeg har også diskutert noen utfordringer knyttet til metode.

7. Konklusjon

Hovedformålet med oppgaven var å se på det monetære aspektet ved kompensasjonspakker. Jeg har definert selv begrep «kompensasjonspakke» som en overordnet for lønn, ikke-obligatoriske forsikrings- og pensjonsordninger. For å få frem problemstillingen på en mer forståelig måte, ble det formålet delt opp i mindre forskningsspørsmål som følger her:

1. Hvordan vurderer bedriftene sitt grunnlag for utforming av kompensasjonspakker?
2. Hvilke motiver ligger bak utformingen av kompensasjonspakker?
3. Om bedriftsledere opplever at det finnes en sammenheng mellom måten kompensasjonspakker er utformet på og bedret resultat?

For å belyse mine forskningsspørsmål fra et teoretisk sted har jeg valgt å bruke prinsippal-agent teorien og enkelte studier / undersøkelser om sammenhenger mellom elementer i kompensasjonspakke og bedret resultat. Prinsipal-agent teorien beskriver grunnlaget til utformingen av kompensasjonspakker, der interessekonflikten mellom prinsippalen og agenten er essensen. Videre har jeg valgt å bruke «bedret resultat» som det endelige målet for profittmaksimerende bedrifter. Igjen, definerte jeg «bedret resultat» som summen av følgende effekter: økte inntekter og kostnadskontroll. Jeg har også sett på risikoelement ved både inntekts- og kostnadssidene. I begge sammenhenger framstår belønning som et instrument.

Jeg har samlet data gjennom et kvantitativt studie (spørreundersøkelse) gjennomført blant norske bedrifter i området Oslo / Akershus. Utvalget bestod av 3 bransjer: forretningstjenester, IT og salg / handel. Respondenter var stortsett daglige ledere, økonomi- eller personalansvarlige.

De hovedfunnene ved undersøkelsen var følgende:

1. Utvalget består av bedrifter som inkluderer både en og to og tre elementer i sine kompensasjonspakker. Det er mange bedrifter som kommenterte viktigheten av ikke-monetære elementer og motivasjonsfaktorer i sammensetningen av pakker.
2. Resultater bekrefter pågående faglig diskusjon mellom tilhengere av incentivbaserte ordninger og de som ønsker å bruke fastlønnssystem. Mine funn viser at det er flere elementer som spiller inn når bedrifter skal bestemme seg for lønnssystem, blant annet bransjetilhørighet, tidsaspektet og alderssammensetning av ansatte. Videre, er det flere bedrifter som velger å tilby forsikringsordninger fremfor pensjoner.

3. Bedriftene bekrefter at det finnes forskjellige typer oppgaver i disse tre bransjene, men er utydelige i sine holdninger til målemekanismer. Det som er klart er at de bedriftene som betaler incentivbasert lønn til sine ansatte, er mer positive til en diskusjon rundt målemekanismer enn de som betaler fastlønn.
4. Bedriftene opplyser om flere motiver som ligger til grunn for utformingen av kompensasjonspakker. Jeg ville sagt at bedrifter utformer sine kompensasjonspakker mer med tanke på kostnadskontroll (rekrutteringsprosesser, raskere tilbake i jobb, men også lønn er allerede altfor høy) enn på økte inntekter.
5. Bedriftene er nokså utydelige i forhold til å bekrefte sammenhengen mellom elementer i kompensasjonspakker og definerte effekter sammenlignet med resultater fra andre studier. Igjen, de som er mest positive er de som har flest ansatte med incentivbasert lønn - og de som velger å utvide sine kompensasjonspakker med ikke-obligatoriske ordninger.

De største utfordringene med oppgaven var vanskeligheter med å finne riktig studiegrunnlag publisert i velrennomerte tidsskrifter, begrepsmessig gyldighet, lavt svarprosent og dobbelte formuleringer.

Hovedkonklusjonen med oppgaven vil være at bedriftene deler kompensasjonspakker i to: lønnsdelen og frynsegoder. De er mer klare i sine svar om grunnlaget og effekter av den incentivbaserte lønnsdelen, som er i samsvar med prinsippal-agent teorien og relaterte studier. Imidlertid er de mindre tydelige om frynsegoder, noe som ikke henger helt sammen med resultatene av vitenskapelige studier. Grunnen til dette kan være både metodemessige utfordringer ved undersøkelsen og det faktum at lønn kan gi umiddelbar effekt, men effekter av frynsegoder skal måles over flere år.

8. Begrensninger og forslag til videre studie

Under både skrivingen av den teoretiske delen av oppgaven og analyseprosessen har jeg identifisert en del begrensninger.

Som jeg har diskutert tidligere, utvelgelse av andres studier var det største utfordringen knyttet til sorteringen av sekundærdata. Jeg måtte avveie mellom det forskere har skrevet om (klar sammensetning av elementer i kompensasjonspakker) og tidsskriftene de publiserte sine resultater i.

Den største utfordringen ved undersøkelsen var frafall av respondenter og dermed lav svarprosent. Det endelige utvalget utgjorde kun 6% av dem jeg sendte spørreskjemaet til. For å få opp svarprosenten, sendte jeg ut to purrebrev som hadde en viss effekt. Men dette var ikke tilstrekkelig for opp antall svar i et slikt omfang at studiet ville være representativ for næringslivsbedrifter i område Oslo / Akershus innen de 7 bransjer jeg hadde valgt på forhånd.

Problemene knyttet til utformingen av spørreskjemaet var begrepsmessig gyldighet og pålitelighet. Tema for oppgaven er sammensatt og innebærer mange begreper som kan tolkes forskjellig avhengig av hvem som leser. På den ene siden var mitt ønske å formulere påstander så klart og detaljert som mulig. På den andre siden medførte enkelte detaljer at noen påstander ble oppfattet som dobbelte. Dette gjorde det vanskeligere å besvare noen av spørsmålene.

Jeg har også støtet på noen tekniske utfordringer med spørreskjema. Rett etter publiseringen av spørreskjema fikk jeg flere henvendelser fra respondentene som hadde problemer med spørsmål 11 om obligatorisk pensjon. Jeg valgte å sette spørsmålet som frivillig for at respondentene kunne gå videre i besvarelsen. Jeg ser bort fra svarene på dette spørsmålet i oppgaven.

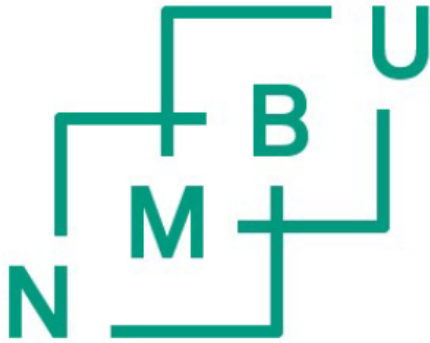
Jeg mener denne oppgaven – og temaet den belyser har et videre forskningspotensial. Først og fremst kan man gjennomføre et forklarende studie der man ser på kausale sammenhenger mellom elementer i kompensasjonspakker og effekter. Deretter kan man foreta regresjonsanalyse for å se om antatte sammenhenger stemmer. For det andre kan man foreta en case-studiet for å se hvilke konkrete effekter en enkelt bedrift har hatt. For å få konkrete resultater i tall kan man gå gjennom budsjetter og deretter se på resultater. For det tredje kan man gjennomføre en kvalitativ undersøkelse der man intervjuet et utvalg objekter ved noen utvalgte bedrifter og sammenlignet resultater.

9. Litteraturliste

- Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems*. 12th ed. utg. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Arbeidstilsynet. (2015). *Minste lønn - allmenngjøring av tariffavtaler*.
<http://www.arbeidstilsynet.no/fakta.html?tid=90849/> (lest 30 november).
- Bay, N. O. (2009). Endring av pensjonsordninger. (8). Tilgjengelig fra:
<https://www.magma.no/endring-av-pensjonsordninger>.
- Berge, Ø. M. & Hyggen, C. (2010). *Framveksten av private helseforsikringer i Norden*. FAFO-notat (trykt utg.), b. 2010:11. Oslo: Fafo.
- Bluedorn, A. C. (1982). Managing turnover strategically. *Business Horizons*, 25 (2): 6-12.
- Braathen, F. & Lynum, F. (2013a). Fet lønn til sjefen gir ikke mer overskudd i selskapene. Tilgjengelig fra: <http://www.aftenposten.no/okonomi/Fet-lonn-til-sjefen-gir-ikke-mer-overskudd-i-selskapene-7200117.html>.
- Braathen, F. & Lynum, F. (2013b). I dette selskapet er norske toppsjefer lønnsmygger. Tilgjengelig fra: <http://www.aftenposten.no/okonomi/I-dette-selskapet-er-norske-toppsjefer-lonnsmygger-7212475.html>.
- Bragelien, I. (2003). Bruk av lønn som styringsinstrument: Hvorfor så mange mislykkes. *Magma*, 2: 47-57.
- Brekken, G. M. & Handelshøgskolen, B. I. (2011). *Personforsikring : privat - bedrift*. 16. utg. utg. Oslo: BI Handelshøgskolen.
- Catalina, A.-D. & Traci, M. (2003). Performance pay and fringe benefits; Work incentives or compensating wage differentials? *International Journal of Manpower*, 24 (6): 673-698.
- Dale-Olsen, H. (2006). Wages, fringe benefits and worker turnover. *Labour Economics*, 13 (1): 87-105.
- Fisher, C. D., Schoenfeldt, L. F. & Shaw, J. B. (2006). *Human resource management*. 6th ed. utg. Boston: Houghton Mifflin.
- Hem, K.-G. (2009). Privat helseforsikring og sykefravær. *Rapport SINTEF Teknologi i samfunn, Global helse, Sintef, Oslo*.
- Hem, K.-G. (2015). Private helseforsikringer og sykefravær. *SINTEF Teknologi og samfunn*: 16.
- Hendrikse, G. (2003). *Economics and management of organizations : co-ordination, motivation and strategy*. London: McGraw-Hill.
- Hoemsnes, A. & Mikalsen, B. E. (2015, 28.oktober 2015). Pensjon viktigere enn lønn. *Dagens Næringsliv*.
- Hrebiniak, L. G. (2005). *Making strategy work : leading effective execution and change*. Upper Saddle River, N.J: Wharton School Pub.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utg. utg. Kristiansand: Høyskoleforl.
- Jakhelln, H. (2006). *Oversikt over arbeidsretten*: NW Damm.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utg. utg. Oslo: Abstrakt forl.
- Kirkebø, K. F. & Due-Tønnessen, I. (2013). *Privat tjenstepensjon : 2013*. Oslo: Handelshøgskolen BI.
- KLP. (2013). Topplederlønn og avkastning. En analyse av de 25 største selskapene på Oslo Børs 2004-2011. 26 s.

- Kwak, J. & Lee, E. (2009). An Empirical Study of “Fringe Benefits” and Performance of the Korean Firms. *International Journal of Business and Management*, 4 (2): p3.
- Lazear, E. P. (2000). Performance Pay and Productivity. *American Economic Review*, 90 (5): 1346-1361.
- Lazear, E. P. & Oyer, P. (2007). Personnel economics: National Bureau of economic research.
- Loen, R. (2014a). *Forelesningsnotater i BUS 280*.
- Loen, R. (2014b). *Forsikringer*. Ås: NMBU.
- Madsen, D. Ø. & Stenheim, T. (2014). *Strategisk økonomistyring: En oversikt over sentrale konsepter og modeller*. 1st utg.: Bookboon.com.
- Mikalsen, B. E. (2015). En av ti opplyser om pensjon. *Dagens Næringsliv*.
- Nordhaug, O. (2002). *LMR : ledelse av menneskelige ressurser : målrettet personal- og kompetanseledelse*. 3. utg. utg. Oslo: Universitetsforl.
- NorgesBilbransjeforbund. (2001). Resultatbaserte lønnsystemer i bilbransjen: NBF Servicekontor. 23 s.
- Prendergast, C. (1999). The Provision of Incentives in Firms. *Journal of Economic Literature*, 37 (1): 7-63.
- Risanger, O. (2010). *Ansattgoder : skatt - skatt ikke*. Bergen: Fagbokforl.
- Ryen, A. & Knudsen, K. (2005). *Hvordan kan frynsegoder bli belønning?* Oslo: Cappelen akademisk forl.
- Røddevand, S. & Haugen, F. (2015). Hva du bør vite om tjenstepensjon. *Magma*, 3: 43-50.
- Sending, A. (2009). *Økonomistyring 1*. Bergen: Fagbokforl.
- Senel, E., Heggen, Ø., Rørslett, K. & Solberg, P. H. (2014). Norske lederlønninger er for høye. Tilgjengelig fra: <http://www.nrk.no/norge/-norske-lederlonninger-er-for-hoye-1.11785081>.
- Skatteloven. (1999). *Lov om skatt av formue og inntekt (skatteloven)*: Lovdata.
- Veland, G. (2015). Stortinget behandler nye regler for uførepensjon i privat sektor. Tilgjengelig fra: <http://arbeidslivet.no/Velferd/Pensjon/Nye-regler-for-uforepensjon-i-privat-sektor/>.
- Virke. (2015). *Bonusordning: spørsmål og svar*. <http://www.virke.no/virkehjelperdeg/juridiskbistand/Documents/Bonusordninger.pdf>.

Vedlegg 1. Spørreskjema norsk versjon



**Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet**

Økonomiske incentiver og holdninger til utforming av kompensasjonspakker i norske bedrifter

Det har vært mye fokus på hva ansatte ønsker og forventer av sine fremtidige eller nåværende arbeidsgivere, men få undersøkelser er gjennomført om hvilke tanker og holdninger bedrifter selv har ved utforming av kompensasjonspakker til sine ansatte. Jeg ønsker med dette spørreskjemaet å se på hvilke økonomiske incentiver og motivasjonsfaktorer som ligger bak belønningssystemer.

Ved begrepet «kompensasjonspakke» forstås i denne undersøkelsen lønn, ikke-obligatoriske forsikringer og ikke-obligatoriske pensjonsordninger. Jeg ser bort fra andre frynsegoder som firmabil eller trening i arbeidstid.

Min veileder er Jens Bengtsson, førsteamanuensis ved Handelshøyskolen NMBU.

Ta gjerne kontakt med meg dersom du har spørsmål eller problemer med å svare på spørreundersøkelsen. Min email er olga.anonsen@nmbu.no.

Med vennlig hilsen,

Olga Ånonsen
Masterstudent ved Handelshøyskolen NMBU

Del 1: Generelt om bedriften

1) *_Hvilken bransje hører dere til?

- Salg / handel
- Transport / logistikk
- Oljeservice / energi
- IT
- Bygg / anlegg
- Hotell / restaurant / reiseliv
- Forretningstjenester

2) *_Hvor mange ansatte har dere i bedriften?

- 10 eller færre
- 11 - 50
- 51 - 100
- 101 eller flere

3) *_Hvilken utdannelse har majoriteten av deres ansatte?

- Videregående / fagskole
- Bachelor universitet / høyskole
- Master universitet / høyskole
- Høyere utdanning enn master / PhD
- S sammensatt

4) *_Hvordan karakteriserer du bedriften?

- Norsk bedrift med majoritet av norske eiere
- Norske bedrift med majoritet av utenlandske eiere
- Datterselskap til utenlandsk bedrift

5) *_Hva er din stilling i bedriften?

- Daglig leder / CEO
- Økonomisjef / CFO
- HR-sjef
- Annet



Del 2: Generelt om kompensasjonspakker (lønn, pensjoner og forsikringer)

6) *_Hvilken lønnstype har majoriteten av deres ansatte?

- Fastlønn
- Resultatlønn
- Kombinert lønn (resultatlønn i tillegg til fastlønn)
- Varierer avhenging av gruppeoppdeling



Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
-) Hvis "Hvilken lønnstype har majoriteten av deres ansatte?" er lik "Kombinert lønn (resultatlønn i tillegg til fastlønn)"

7) Hvor stor andel av lønns pakken er resultatlønn?

- 50% eller lavere
- 51% eller høyere

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
- Hvis "Hvilken lønnstype har majoriteten av deres ansatte?" er lik "Varierer avhenging av gruppeoppdeling"
-)

8) Hvilke grupper får hvilken type lønn?

	Fastlønn	Resultatlønn	Kombinert lønn	Ikke relevant
Ledere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selgere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produksjon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kontor / administrasjon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kundeservice	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9) *_Tilbyr deres bedrift ikke-obligatoriske forsikringer til deres ansatte?

- Ja
- Nei



Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
- Hvis "Tilbyr deres bedrift ikke-obligatoriske forsikringer til deres ansatte?" er lik "Ja"
-)

10) Vennligst kryss av hvilke ikke-obligatoriske forsikringsordninger dere tilbyr til hvilke grupper (flere alternativer er mulige)

	Alle ansatte	Ledere	Enkelte grupper
Reiseforsikring ferie / fritid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gruppeliv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sykdomsforsikring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kollektiv ulykke	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Behandlingsforsikring / helseforsikring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kritisk sykdom	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fritidsulykke	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fordel ved kjøp av private forsikringer som innbo, bil eller barneforsikring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diverse forsikringer for utestasjonerte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Til informasjon: Spørsmål nr 11 er satt som ikke obligatorisk å svare dersom du får en feilmelding ved besvarelse.

11) Hvilken type obligatorisk pensjon tilbyr bedriften sine ansatte?

	Alle ansatte	Enkelte grupper
Ytelsespensjon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innskuddspensjon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hybridløsning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lukkede ordninger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12) *_Tilbyr deres bedrift ikke-obligatoriske pensjonsordninger til deres ansatte?

- Ja
 Nei



Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (Hvis "Tilbyr deres bedrift ikke-obligatoriske pensjonsordninger til deres ansatte?" er lik "Ja"
-)

13) Vennligst kryss av hvilke dekninger tilbys hvilke grupper i bedriften (flere alternativer er mulige)

	Alle ansatte	Ledere	Enkelte grupper
Uførepensjon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ektefelle- / samboerpensjon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Barnpensjon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Del 3. Bedriftenes økonomiske incentiver og holdninger til utforming av kompensasjonspakker

14) *_Hvilke muligheter har du til å observere den ansattes innsats, vennligst kryss av for hvert påstand

	Helt enig	Nokså enig	Verken enig eller uenig	Nokså uenig	Helt uenig	Ikke aktuelt
Ledelsen kan direkte observere / måle hvor mye innsats / input legger våre ansatte i sitt arbeid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ansatte har klare og enkle instruksjoner som hjelper dem undervis i prosesse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ansatte har sammensatte oppgaver med høy grad av selvstendighet dermed vil dems innsats komme til synet kun når arbeidet er utført	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15) *_Vennligst oppgi din mening generelt om målemekanismer knyttet til deres belønningssystem. Kryss av for hvert påstand.

	Helt enig	Nokså enig	Verken enig eller uenig	Nokså uenig	Helt uenig	Ikke aktuelt / har ikke målemekanismer
Målemekanismer fungerer godt, enkle å forstå, god hjelp når belønningsbelutningene skal tas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Målemekanismer bør forbedres, vanskelige å forstå, lite hjelp når belønningsbeslutningene skal tas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16) *_Vennligst oppgi din mening om rettferdighet ved målemekanismene. Kryss av for hvert påstand.

	Helt uenig	Nokså uenig	Verken enig eller uenig	Nokså enig	Helt enig	Ikke aktuelt
Målemekanismer er formulert på en rettferdig måte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Målemekanismer brukes på en rettferdig måte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Målemekanismer er akseptert på tvers av selskapet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



17) *_Vennligst oppgi din mening om kostnader knyttet til målemekanismer. Kryss av for hvert påstand.

	Helt enig	Nokså enig	Verken enig eller uenig	Nokså uenig	Helt uenig	Ikke aktuelt
Jeg opplever at det er nødvendig høye kostnader	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dette spørsmålet har aldri vært til diskusjon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bedriften ser på kostnadsnivået som rimelig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (Hvis "Tilbyr deres bedrift ikke-obligatoriske forsikringer til deres ansatte?" er lik "Ja"
-)
- eller (Hvis "Tilbyr deres bedrift ikke-obligatoriske pensjonsordninger til deres ansatte?" er lik "Ja"
-)

18) Hvilke motiver ligger til grunn når dere tilbyr ikke-obligatoriske forsikringer og / eller pensjonsordninger til deres ansatte (flere alternativer er mulige)?

- Bransjestandard
- Konkurransefortrinn i ansettelsesprosesser
- Reduksjon av "turn-over" / færre ansatte slutter
- Kortere sykefravær
- Raskere få ansatte tilbake i jobb
- Forventning om høyere prestasjoner / bedre resultater

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (Hvis "Tilbyr deres bedrift ikke-obligatoriske forsikringer til deres ansatte?" er lik "Nei"
-)
- og (Hvis "Tilbyr deres bedrift ikke-obligatoriske pensjonsordninger til deres ansatte?" er lik "Nei"
-)

19) Hvilke motiver ligger til grunn når dere tilbyr kun lovpålagte forsikringer og / eller pensjonsordninger (flere alternativer er mulige)?

- Lønnen er allerede høy nok
- Forsikringer og utvidete pensjoner er en privat sak
- Kostnader ved kjøp av ordninger er høyere enn gevinsten bedriften kan få
- Bransjestandard (ikke utbredt i bransjen)
- Bedriften har hatt tilbudet, men så ikke tydelige resultater / fordeler med dette til selskapet
- Endret belønningsstrategi
- Bedriften må kutte på alt "ekstra" for at befinner seg i usikker økonomisk situasjon

20) *_Vennligst oppgi din mening om effekter av kompensasjonspakker. Kryss av for hvert påstand.

	Helt uenig	Nokså uenig	Verken enig eller uenig	Nokså enig	Helt enig	Ikke aktuelt
Jeg opplever at lønnsstrukturen vår får ansatte til å yte mer, være mer produktive som har positiv effekt på inntekter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg opplever at vi kan begrense fremtidig risiko knyttet opp til personalkostnader ved å tilby forsikringer og et viss pensjonsnivå til våre ansatte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg opplever at ansatte blir lengre i organisasjonen på grunn av de personalforsikringene og pensjon vi kan tilby	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (Hvis "Tilbyr deres bedrift ikke-obligatoriske forsikringer til deres ansatte?" er lik "Ja"
-)
- eller (Hvis "Tilbyr deres bedrift ikke-obligatoriske pensjonsordninger til deres ansatte?" er lik "Ja"
-)

21) Har dere vurdert å restrukturere / endre på sammensetningen av deres ikke-obligatoriske forsikringer og / eller pensjonsordninger i de siste 5 årene?

- Ja
- Nei



Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (Hvis "Har dere vurdert å restrukturere / endre på sammensetningen av deres ikke-obligatoriske forsikringer og / eller pensjonsordninger i de siste 5 årene?" er lik "Ja"
-)

22) På hvilken måte har dere vurdert å restrukturere / endre andelene i kompensasjonspakker dere tilbyr sine ansatte (flere alternativer er mulige)?

- Gå over til større andel av fastlønn
- Gå over til større andel av resultatlønn
- Redusere antall forsikringer / pensjonsordninger
- Øke antall forsikringer / pensjonsordninger
- Gå over fra tilleggspensjonsordninger til forsikringer med engangsutbetaling
- Bruke mer midler på behandlingsforsikring for å redusere bruk av sykdoms- og uføreforsikringer
- Endre gruppeoppdelingen av dem som kan benytte seg av tilbudet
- Større differensiering / ytterligere splitting / økt tilpassning av kompensasjonspakker
- Simplifisering / reduksjon av variasjon i kompensasjonspakker
- Ønsker å restrukturere, men vet ikke enda hvordan

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

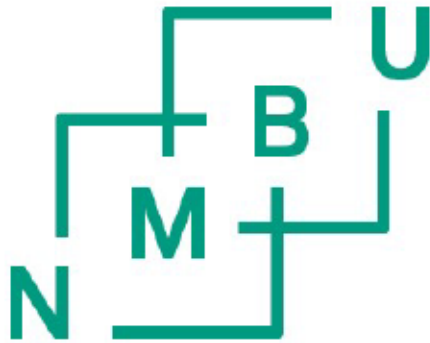
- (Hvis "Har dere vurdert å restrukturere / endre på sammensetningen av deres ikke-obligatoriske forsikringer og / eller pensjonsordninger i de siste 5 årene?" er lik "Ja"
-)

23) Kan dere vise til at endringene påvirket følgende punkter?

	Positivt effekt	Negativt effekt	Ingen effekt
Forventning om høyere prestasjoner / bedre resultater	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Redusert sykefravær	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Redusert "turn-over" / færre ansatte slutter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24) Vennligst legg inn dine kommentarer om du har mer utfyllende å si i forhold til øvrige spørsmål.

Vedlegg 2. Spørreskjema engelsk versjon



**Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet**

Incentives and attitudes to design of compensation packages among Norwegian companies

There has been much focus on what employees expect from their future or current employers, but just a few surveys conducted on thoughts and attitudes companies have regarding design of compensation packages to their employees. By this survey, I would like to get an overview of what kind of incentives and motivation factors lie back design of compensation systems.

By "compensation package" in this survey, I understand payment, non-compulsory insurances and non-compulsory retirement payments. I do not include into definition other fringe benefits like use of company's car or training in working hours.

My supervisor is JensBengtsson, Associate Professor at the Norwegian University of Life Science.

Kindly contact me in case of any difficulties or questions regarding this survey. My email is olga.anonsen@nmbu.no. I am very thankful in advance!

Kind regards,
Olga Ånonsen
Master Degree student at NMBU

Part 1: About your business in general

1) What is your industry?

- Sales
- Transportation / logistics
- Oilservice / energy
- IT
- Construction
- Hotel / restaurant / tourism
- Business services

2) *_How many employees are working for your company?

- 10 and less
- 11 - 50
- 51 - 100
- 101 and more

3) *_What education level have your employees in general?

- Upper school / technical school
- Bachelor university / high school
- Master university / high school
- Higher degree than master / PhD
- Depends on task

4) *_How would you describe ownership of your company?

- Norwegian company with more than 50% Norwegian owners
- Norwegian company with more than 50% international owners
- Daughter company to international company

5) *_What is your position?

- CEO
- CFO
- Head of HR department
- Other



Part 2. General information about compensation packages at your company

6) *_How you would describe payment structure in average at your company?

- Fixed (traditional)
- Variable
- Combined fixed and variable
- Depends on division into groups



This box is shown in preview only.

The following criteria must be fulfilled for this question to be shown:

- (If "Hvilken lønnstype har majoriteten av deres ansatte?" equals "Kombinert lønn (resultatlønn i tillegg til fastlønn)"
-)

7) How high is the fraction of variable part in the total payment?

- 50% and lower
- 51% and higher

This box is shown in preview only.

The following criteria must be fulfilled for this question to be shown:

- (
- If "Hvilken lønnstype har majoriteten av deres ansatte?" equals "Varierer avhenging av gruppeoppdeling"
-)

8) Which groups get what kind of payment?

	Fixed (traditional)	Variable	Combnined fixed and variable	Non applicable
Managers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Salespersonnel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Production	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Office/administration	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Customer service	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9) * Does your compensation package include non-compulsory insurances?

- Yes
- No



This box is shown in preview only.

The following criteria must be fulfilled for this question to be shown:

- (
- If "Tilbyr deres bedrift ikke-obligatoriske forsikringer til deres ansatte?" equals "Ja"
-)

10) Kindly choose which non-compulsory insurances do your company offer?

	All employees	Managers	Different groups
Holiday leisure travel insurance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Group life insurance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sickness insurance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Collective accident insurance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Health insurance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Critical illness insurance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leisure time accident insurance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Special prices for private house, care og child insurance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Different coverages for expatriates	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11) What kind of compulsory retirement payment you offer?

	All employees	Divided into groups
Defined benefit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Defined contribution	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyber pension plan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Defined groups	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12) *Does your compensation package include non-compulsory pensions?

- Yes
 No



This box is shown in preview only.

The following criteria must be fulfilled for this question to be shown:

- (If "Tilbyr deres bedrift ikke-obligatoriske pensjonsordninger til deres ansatte?" equals "Ja"
-)

13) Kindly choose which non-compulsory pensions do your company offer?

	All employees	Managers	Divided into groups
Disability pension	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spouce pension	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Child pension	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Part 3: Company's incentives and attitudes to design of compensation packageas

14) *Kindly give your opinion on how observable employees effort is? Kindly range each statement.

	Totally agree	Partly agree	Neither agree nor disagree	Partly disagree	Totally disagree	Non applicable
Managers can directly observe / measure how much effort put into work	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Employees have clear routines and instructions that help them in the process	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Employees have diverse tasks with high degree of autonomy therefore we can measure there effort only at the end	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15) *_Kindly give your opinion on measure mechanisms linked to the compensation system. Kindly range each statement.

	Totally agree	Partly agree	Neither agree nor disagree	Partly disagree	Totally disagree	Non applicable / do not have measure mechanisms
Measure mechanisms are well-functioning, easy to use, big help when compensation decisions are taken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Measure mechanisms should be improved, difficult to use, do not help when compensation decisions are taken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16) *_Kindly give your opinion on how faire measure mechanisms are.

	Totally disagree	Partly disagree	Neither agree nor disagree	Partly agree	Totally agree	Non applicable
Measure mechanisms are formulated in faire way	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Measure mechanisms are used in a faire way	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Measure mechanisms are accepted among the whole company	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



17) *_Kindly give your opinion on costs of measure mechanisms. Kindly range each statement.

	Totally agree	Partly agree	Neither agree nor disagree	Partly disagree	Totally disagree	Non applicable
In my opinion costs are unnecessary high	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
This question has never been an issue for discussion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
The company considers costs as acceptable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

This box is shown in preview only.

The following criteria must be fulfilled for this question to be shown:

- (If "Tilbyr deres bedrift ikke-obligatoriske forsikringer til deres ansatte?" equals "Ja"
-)
- or (If "Tilbyr deres bedrift ikke-obligatoriske pensjonsordninger til deres ansatte?" equals "Ja"
-)

18) What are the company's motivations to offer non-compulsory insurances or/and pension?

- Accepted in the industry
- Advantage in recruitment processes
- Reduction of employee's turn-over
- Shorter periods employees are absent from work due to sickness
- Quicker return to work
- Expect higher performance / better results

This box is shown in preview only.

The following criteria must be fulfilled for this question to be shown:

- (If "Tilbyr deres bedrift ikke-obligatoriske forsikringer til deres ansatte?" equals "Nei"
-)
- and (If "Tilbyr deres bedrift ikke-obligatoriske pensjonsordninger til deres ansatte?" equals "Nei"
-)

19) What are the company's motivations to offer only compulsory insurances or/and pensions?

- Payment is high enough
- Insurances and pensions above the regulated level are private choice
- Costs for the company are higher than advantages
- Not expected in the industry
- The company offered additional coverages before, but did not see clear advantages
- The company has changed compensation policy
- The company has to cut all extra coverages since the financial situation is insure

20) *_Kindly give your opinion on effects of compensation packages. Kindly range each statement.

	Totally disagree	Partly disagree	Neither agree nor disagree	Partly agree	Totally agree	Non applicable
In my opinion company's payment structure helps employees to deliver more, to be more productive that leads to higher income	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In my opinion company can limit future risks associated with personnel costs by offering insurances and a certain level of retirement payment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In my opinion employees work longer for the company because of insurances and a certain level of retirement payment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

This box is shown in preview only.

The following criteria must be fulfilled for this question to be shown:

- (If "Tilbyr deres bedrift ikke-obligatoriske forsikringer til deres ansatte?" equals "Ja"
-)
- or (If "Tilbyr deres bedrift ikke-obligatoriske pensjonsordninger til deres ansatte?" equals "Ja"
-)

21) Have you considered to restructure / change parts of your compensation packages during last 5 years?

- Yes
- No



This box is shown in preview only.

The following criteria must be fulfilled for this question to be shown:

- (If "Har dere vurdert å restrukturere / endre på sammensetningen av deres ikke-obligatoriske forsikringer og / eller pensjonsordninger i de siste 5 årene?" equals "Ja"
-)

22) What were the opportunities considered to change?

- Change to larger part of fixed pay
- Change to larger part of variable pay
- Reduce number of non-compulsory insurances / retirement payments
- Increase number of non-compulsory insurances / retirement payments
- Change from non-compulsory retirement payments to insurances with defined onetime amount paid after the accident
- Expand scope of health insurance in order to reduce use of sickness and disability insurances
- Restructure groups of those who can get access to non-compulsory insurances and / or retirement payments
- Expand variety / further split / further adjusting of compensation packages
- Simplification / aggregation of compensation packages
- We consider changes, but do not know for certain how

This box is shown in preview only.

The following criteria must be fulfilled for this question to be shown:

- (If "Har dere vurdert å restrukturere / endre på sammensetningen av deres ikke-obligatoriske forsikringer og / eller pensjonsordninger i de siste 5 årene?" equals "Ja"
-)

23) Can your company refer to any results the changes have lead to?

	Positive effect	Negative effect	No effect
Expectation of higher performance / better results	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reduced absence at work due to sickness	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reduced turn-over	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24) Kindly leave here your comments if you have more to say regarding the survey's topic

Vedlegg 3. Invitasjonsmail norsk versjon

Hei,

Mitt navn er Olga Ånonsen og jeg er masterstudent ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet i Ås. Nå for tiden skriver jeg en avsluttende masteroppgave der jeg ønsker å kartlegge hvilke økonomiske insentiver og motivasjonsfaktorer som ligger bak belønningssystemer blant norske bedrifter. Med denne mailen inviterer jeg deg å svare på min spørreundersøkelse. Dette er ikke spam eller annonse. Vennligst se linken vedlagt under.

Spørreundersøkelsen følger lover og regler ved NMBU og alle svarene er anonymiserte. Undersøkelse består av 24 spørsmål og 3 deler: overordnet informasjon om bedriften, generelt om kompensasjonpakker i bedriften og konkret om bedriftenes økonomiske insentiver og holdninger til utforming av kompensasjonpakker. Vennligst besvar alle spørsmålene, dette kan ta ca 10-15 minutter. Svarfristen er 02. februar 2016.

Min veileder er Jens Bengtsson, førsteamanuensis ved Handelshøyskolen NMBU.

Med vennlig hilsen,
Olga Ånonsen
Masterstudent ved Handelshøyskolen NMBU

Vedlegg 4. Invitasjonsmail engelsk versjon

Dear Sir / Madam,

My name is Olga Ånonsen and I am a Master Degree student at the Norwegian University of Life Science in Ås. I am currently working on my master theses where I am describing incentives and attitudes back design of compensation systemts among Norwegian companies. This email is not a spam or advert. Kindly find link attached below.

The survey follows rules and regulations of NMBU and all responses are anonymous. This research includes 24 questions and consists of 3 parts: about company in general, about compensation packages at the company in general, and more specified on company's incentives and attitudes to design of compensation package. Kindly reply to all questions, it shall take about 10-15 minutes. The deadline is 02 February 2016.

My supervisor is Jens Bengtsson, Associate Professor at the Norwegian University of Life Science.

I am thankful in advance for your contribution!

Kind regards,
Olga Ånonsen
Master Degree student at NMBU

Vedlegg 5. Purrebrev norsk versjon

Hei igjen,

Dette er siste påminnelse for å svare på undersøkelsen om motivasjon og incentiver til utforming av belønningssystemer blant norske bedrifter uansett størrelsen. Undersøkelsen er en del av masteroppgaven som skal leveres ved Norges miljø- og biovitenskapelig universitet snart.

Som ansvarlig for denne undersøkelsen setter jeg stor pris på deres / din besvarelse. Svarene vil bidra til studentforskningen og styrke relasjon mellom det man lærer på skolen og virkeligheten.

Undersøkelsen avsluttes tirsdagen 2.februar. Vennligst følg lenken til undersøkelsen vedlagt i denne påminnelsen eller tidligere email. Det vil ikke ta lang tid å svare og det kreves ingen konkrete tall å finne frem.

Spørsmål nr 11 er ikke obligatorisk å svare, slik at hvis man får feilmelding ved å svare, kan man hoppe over til neste spørsmål for å fullføre undersøkelsen.

Håper å få svar fra deres bedrift snart og takker på forhånd!

Med vennlig hilsen,
Olga Ånonsen

Masterstudent NMBU

Vedlegg 6. Purrebrev engelsk versjon

Dear Sir / Madam,

This is a last reminder to answer the survey on motivations and incentives back design of compensation packages among companies regardless size located in Norway. The survey is a part of master thesis which will soon be delivered at the Norwegian University of Life Science.

As responsible for this survey I appreciate your response. Results will contribute to student research and strengthen connection between knowledge received at the university and reality. It will neither take you a long time to answer the questions nor require exact numbers to fill in.

The deadline for this survey is 2 February. Kindly follow the link attached in this or previous email.

Question nr 11 is set as non-compulsory in order to go further to next question in case you get warning from the system.

Hope to get your response soon and really appreciate your participation!

Best regards, Olga Ånonsen Master Degree student at NMBU

Vedlegg 7. Kommentarer fra spørreskjema

- Sammensetning av alder har mye å si ved tilleggssytelser. Unge mennesker vil ha høyeste mulig lønn fordi de er i etableringsfase i livet, mens voksne og spesielt eldre er mer opptatt av tilleggssytelser. I vår virksomhet er snittalder ca. 30 og vi har prioritert fastlønn.
- Vi har primært bedre forsikringsordninger samt bonus til de ansatte fordi vi synes de fortjener det. I tillegg har de ansatte god fastlønn fordi de er kompetente. Bonusordningen er ikke en del av ansettelseskontrakten. Det opplyses heller ikke særskilt om ved rekruttering. Vi ønsker ansatte som vil jobbe for oss fordi arbeidsoppgavene er spennende samt at de trives. Vi ønsker ikke ansatte som velger oss p.g.a. høy lønn.
- Dette er et vanskelig felt, og vi opplever at bonus fort går fra positivt til negativt incentiv om den i en periode blir borte pga av dårligere resultater. Vanskelig å få den enkelte ansatte til å få forståelse over tid til at man må strekke seg etter bonus, blir fort en selvfølge. Og i dårlige tider slår bortfall av bonus mer negativt ut enn oppnådd bonus i gode tider. Derfor vanskelig å finne den perfekte modell.
- Vi er et mindre entreprenørselskap. Vi har OTP for våre ansatte iht lovens minstekrav, og kompensasjonspakker er et fremmedord her. De ansatte har andre "goder" som de nyter godt av, samt at de får bonus hvert år iht antall fakturerbare timer!
- Spørsmålene er ikke treffende nok i organisasjoner der hvor man har mer normale lønnsforhold og ikke benytter noen form for kompensasjonsordninger eller provisjonsbasert avlønning.
- Mange av spørsmålene er avhengig av den til enhver tid gjeldende markedssituasjon. For et konsulentbyrå svinger markedet ofte, og særlig i utsatte næringer.
- To ansatte, begge eiere. Bonus er derfor evt. utbytte som kan tas ut.
- Vår bedrift er en familiebedrift. "resultatlønn" er snarere en ordning for å fordele overskuddet i henhold til objektive kriterier snarere enn primært å være prestasjonsfremmende eller lojalitetsskapende
- Vi mener økonomisk incentiv er kortsiktig og har for lenge siden mistet sin hensikt og ledet norske arbeidstakere på villspor hva gjelder forventninger fra arbeidsgiver/storsamfunnet vs. faktisk bidrag fra den enkelte. Kompensasjonspakker bør således revurderes jevnt over i norsk næringsliv. I dag attraherer vi feil ressurser, sender feil signaler ut til arbeidsstokken og feiler i oppdragelsen av morgendagens arbeidstakere som igjen skaper flere feile ressurser - et stadig større utvalg vil over tid gjøre det vanskeligere å skille klinten fra hveten. Vi ønsker flere arbeidsgivere skal tilby en solid fastlønn for forventet leveranse og resultatlønn for leveranse over forventning (dette bør ikke fastlåses i en fast arbeidsavtale, samtidig bør en arbeidsgiver utvikle et godt målesystem til bruk for å fastslå grunnlag/estimat for påskjønnelse år etter år (enkeltavtaler). Husk vi er mennesker med i ulike livsfaser/syklus; de fleste av oss har perioder hvor vi kan bidra mer og andre perioder i livet hvor vi ikke har det ekstra giret, men står hardt på for å levere etter forventning, ikke over og ikke under. Tilfeller hvor vi prioriterer den ekstra giret for eksempel på

hjemmebane, dette kan være småbarnstiden/bortgang av familiemedlem etc. Vi må få vekk holdningen "hva får jeg om jeg gjør sånn og slik"... «så mye kan jeg oppnå om jeg gjør sånn og slik»? I enkelte tilfeller oppfordrer vi arbeidstakere til å gå mot veggen, helt ubevisst. («Desperat times requires desperate moves» og vi kjenner ikke til den private situasjonen til hver enkelt arbeidstaker og vil aldri kunne begripe hva en person er villig til å gjøre). Gleden og resultat av å gi/overraske en ansatt er undervurdert! Overrask en ansatt og annonser at påskjønnelse/julegratiale vil bli utbetalt for innsats over forventning, statuer et godt eksempel for resten av arbeidstokken, krediterer positiv og uselvvisk handlinger. Presiser forventninger at hver og enkelt gjør det de er ansatt til. Alt over forventning vil være en overraskelse for selskapet og kan lede til en overraske til den enkelte. Gapet mellom syklustoppene må likevel ikke være for store, altså det er viktig med en solid og riktig fastlønn i bunn. Her vil en evt. pensjonsordning og forsikringsordning kunne ta høyde for at arbeidsgiver viser takknemlighet ved å gi ekstra pensjonssparing et år, men ikke utbetal kroner og øre for å skape uvaner hos den enkelte. Påskjønnelsen og størrelsen må ikke være synlig ved ansettelse eller i en kontrakt – for å ivareta selskapets naturlige syklus etter enkelte strategi- og utviklingsplaner.

- Veldig ofte selskaper en del av et konsern og dermed styrt av deres pensjons og forsikringsregime.



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Postboks 5003
NO-1432 Ås
67 23 00 00
www.nmbu.no