



Utforming og analyse av belønningssystemer hos Netthandelen AS

Mastergradsoppgave i
Industriell økonomi og Informasjonsledelse

av

*Thomas Holte
Edvin Tunheim Tønnessen*

Høgskolen i Agder

Grimstad, mai 2006

Forord

Denne Mastergradoppgaven er gjennomført som et ledd av studiet Industriell Økonomi og Informasjonsledelse ved Høgskolen i Agder (HiA), Grimstad. Oppgaven er en obligatorisk del av studiet som avslutter det 4. semesteret av en 2-årig påbygning. Vi har vært to studenter under hele oppgaven, og den teller 30 studiepoeng av i alt 300 for hver av oss.

Inspirasjonen til å skrive en oppgave innenfor fagfeltet Strategisk Økonomistyring fikk vi i starten av Mastergradsstudiet ved HiA. Dette fagområdet tilbød et interessant kurs som engasjerte oss, og vi valgte belønningssystemer som vårt fordypningsområde i studiet.

Arbeidet har vært en omfattende prosess som har vært både lærerik og spennende. For å kunne gjennomføre en slik oppgave var vi avhengig av å få full tilgang til Netthandelen AS sine lokaler, ansatte og dokumenter. Dette bød ikke på problemer. Vi har hatt muligheten til å komme og gå som vi ville, og uten denne unike samarbeidsviljen fra Netthandelen AS, og spesielt Einar Øgrey Brandsdal, ville vi ikke kunne fullført denne oppgave. I tillegg vil vi takke vår veileder, Trond Bjørnenak, for mange nyttige ideer og innspill underveis i arbeidsprosessen.

Grimstad, 29. mai 2006

Edvin Tunheim Tønnessen

Thomas Holte

Innholdsfortegnelse

FIGURLISTE	V
SAMMENDRAG	VI
1 INNLEDNING	1
1.1 PROBLEMSTILLING	2
2 HVORFOR BELØNNINGSSYSTEMER?	4
2.1 HVORDAN KAN BELØNNINGSSYSTEMER REDUSERE AGENTKOSTNADER?	4
2.1.1 EFFEKT AV INCENTIVSTYRKE	6
2.1.2 VRIDNINGSEFFEKTER	8
2.2 BELØNNINGSSYSTEM SOM VERKTØY FOR Å ØKE MOTIVASJON	8
2.2.1 GRUNNLEGGENDE FAKTORER.....	9
2.2.2 MOTIVASJONSTEORIER	10
3 HVORDAN UTFORME ET BELØNNINGSSYSTEM?.....	15
3.1 OVERORDNEDE KRAV TIL BELØNNINGSSYSTEMER	16
3.2 HOVEDGRUPPENE AV BELØNNINGSSYSTEMER.....	18
3.2.1 FASTLØNN – HVA ER STILLINGEN VERDT?.....	18
3.2.2 VARIABEL LØNN	19
3.3 INDIVID- ELLER GRUPPEBASERT BONUS	22
3.3.1 INDIVIDBASERT PRESTASJONSEVALUERING	23
3.3.2 GRUPPEBASERT PRESTASJONSEVALUERING	24
3.3.3 OBJEKTIV ELLER SUBJEKTIV PRESTASJONSEVALUERING	25
4 MULIGE POSITIVE OG NEGATIVE EFFEKTER VED BELØNNINGSSYSTEMER	27
5 METODEVALG.....	31
5.1 FORSKNINGSDESIGN.....	31
5.1.1 EKSPLORATIVT DESIGN.....	31
5.1.2 BESKRIVENDE DESIGN	31

5.1.3 KAUSALT DESIGN.....	31
5.2 VALG AV FORSKNINGSDESIGN.....	32
5.3 DATAINNSAMLINGSMETODER	33
5.3.1 KVALITATIV OG KVANTITATIV METODE.....	33
5.4 VALG AV DATAINNSAMLINGSMETODE.....	34
5.5 UTARBEIDELSE AV SPØRRESKJEMA	34
5.6 GJENNOMFØRING AV UNDERSØKELSEN	37
5.7 PROBLEMER VED Å MÅLE HOLDNINGER.....	37
5.8 KVALITETEN PÅ UNDERSØKELSEN.....	38
5.8.1 RELIABILITET.....	38
5.8.2 VALIDITET	38
<u>6 EMPIRISK ANALYSE AV BELØNNINGSSYSTEMENE.....</u>	<u>40</u>
6.1 HISTORIEN OM NETTHANDELEN NORGE AS.....	40
6.1.1 RESPONDENTENE	41
6.2 OPPSUMMERING AV UNDERSØKELSEN OG DYBDEINTERVJUENE	42
6.2.1 GJENNOMGANG AV SVARENE FRA SYKEFRAVÆRSORDNINGEN.....	43
6.2.2 GJENNOMGANG AV SVARENE FRA EFFEKTIVITETSORDNINGEN.....	46
6.2.3 KVALITETEN PÅ SVARENE FRA UNDERSØKELSENE	53
6.3 ANALYSE AV SYKEFRAVÆRSORDNINGEN	54
6.3.1 FUNGERER SYKEFRAVÆRSORDNINGEN?	57
6.4 ANALYSE AV EFFEKTIVITETSORDNINGEN	58
6.4.1 FUNGERER EFFEKTIVITETSORDNINGEN?	60
6.5 TJENER NETTHANDELEN AS PÅ BONUSORDNINGENE?	61
<u>7 FORSLAG TIL FORBEDRINGER</u>	<u>63</u>
7.1 FORSLAG TIL FORBEDRINGER I SYKEFRAVÆRSORDNINGEN	63
7.2 FORSLAG TIL NYTT EFFEKTIVITETSSYSTEM	66
7.2.1 FORSLAG TIL NYTT SYSTEM FOR PLUKKERE.....	70
7.2.2 FORSLAG TIL NYTT SYSTEM FOR PAKKERE.....	72
<u>8 KONKLUSJON</u>	<u>75</u>
<u>LITTERATURLISTE.....</u>	<u>78</u>

BØKER.....	78
ELEKTRONISKE DOKUMENTER	80
TIDSSKRIFTER	80
<u>VEDLEGG 1: SPØRRESKJEMA.....</u>	<u>I</u>
<u>VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE</u>	<u>VI</u>
<u>VEDLEGG 3: CASE.....</u>	<u>VIII</u>
<u>VEDLEGG 4: UTREGNINGER, PLUKKERE</u>	<u>IX</u>
<u>VEDLEGG 5: UTREGNINGER, PAKKERE.....</u>	<u>X</u>

Figurliste

FIGUR 1: ASSYMMETRISK INFORMASJON I ET PRINSIPAL/AGENT FORHOLD	6
FIGUR 2: FAST (ØVERST), ØKENDE (I MIDTEN), OG AVTAKENDE (NEDERST) INCENTIVSTYRKE .	7
FIGUR 3: HERZBERGS TEORI OM MOTIVERINGS- OG HYGIENEFAKTORER (KAUFMANN & KAUFMANN, 1996).....	9
FIGUR 4: VROOMS FORVENTNINGSTEORI (GJENGITT I MELHUS, HALBJØRHHUS OG GRØNNEBERG, 1997)	11
FIGUR 5: KOGNITIV FORVENTNINGSTEORI (KAUFMANN & KAUFMANN, 1996)	11
FIGUR 6: MOTIVASJON – PRESTASJON – TILFREDSHET (FRENCH, 1993 I NØRDBØ & HADDELAND, 2004).....	12
FIGUR 7: INNDELING AV BELØNNINGSSYSTEM (GLIMSDAL, 1996).....	18
FIGUR 8: ANDEL AV BEDRIFTER I PRIVAT SEKTOR MED PRESTASJONSLØNN ETTER NÆRING I 21	
FIGUR 9: FOREKOMST AV INDIVID- OG GRUPPERELATERTE	23
FIGUR 10: PROSENTVIS FORDELING AV ANTALL DAGER PER EGENMELDING FØR OG ETTER INNFØRING AV SYKEFRAVÆRSORDNINGEN	55

SAMMENDRAG

Målsetningen med oppgaven har vært å analysere Netthandelen AS sine belønningssystemer og komme med forslag til forbedringer, eller eventuelt utforme helt nye systemer. Det er mye fokus på belønningssystemer i media i dag. Netthandelen AS har vært en god bidragsyter til dette. Det er helt klart viktig for en bedrift som Netthandelen AS å få de ansatte til å komme på jobb. I visse perioder kan det være veldig hektisk på lageret, og ved for mange ansatte borte fra jobb blir det fort kaos ved at kundenes bestillinger vokser fortere enn de resterende ansatte greier å pakke. I tillegg koster overtid mer enn ordinær arbeidstid. Sykefraværsordningen ble dermed innført for å redusere antall egenmeldingsdager som de ansatte tar ut hovedsakelig når de *ikke* er syke.

Netthandelen AS er også opptatte av at de ansatte jobber effektivt. Med stor konkurranse fra for eksempel eBay¹ betyr dette at Netthandelen AS må kutte kostnader for å tjene penger. En måte å gjøre dette på er å la de ansatte få belønninger for rask og effektiv jobbutførelse. Dette er grunnlaget for effektivitetsordningen. Man får rett og slett mer utbetalt hvis man jobber fortere.

Vi har gått gjennom begge belønningssystemene og analysert disse. I tillegg har vi gjennomført en spørreundersøkelse blant de ansatte på lageret. Vi valgte videre å kjøre dybdeintervjuer av utvalgte ansatte for å belyse og få mer informasjon om viktige funn som kom frem i spørreundersøkelsen. Vi har også intervjuet daglig leder Einar Øgrey Brandsdal for å få hans meninger om temaet, og utført et tidsstudie for å regne ut forventet tidsforbruk for de enkelte arbeidsoppgavene på lageret.

Under omlegging til nytt datasystem hos Netthandelen AS valgte ledelsen å ikke kjøre prestasjonsmålinger på de ansatte. Et moment som kom frem under undersøkelsene var at de ansatte helst ikke vil ha prestasjonsmålinger. Grunnen til dette fikk vi frem i dybdeintervjuene. De mente at det gamle systemet ikke var rettferdig nok og at systemet hadde enkelte "hull", slik at det kunne utnyttes. De mente også at målingene som ble gjort ikke var nøyaktige nok. For eksempel endte det opp med at det ble lettere for en plukker å oppnå full bonus, mens pakkerne opplevde at de måtte jobbe hardere for høy bonus. Etter

¹ eBay (www.ebay.com) er et amerikansk selskap som regnes som pioner innen auksjoner på internett

nærmere intervju med Einar Øgrey Brandsdal kom det frem at alle plukkere hadde oppnådd maksimal bonus for effektivitet. Vår oppgave med å utforme et mer rettferdig og nøyaktig system basert på poeng virket interessant for de ansatte, som var hjelpelige med informasjon underveis.

Sykefraværsordningen har redusert antall egenmeldingsdager med rundt 32 prosent. Samtidig har bedriften hatt en nedgang i overtidsutbetalinger med 918 000 kroner de siste 9 månedene, noe vi antar at er en effekt av begge belønningssystemene. En så stor besparelse på overtid viser at bedriften uten tvil tjener penger på ordningene. For å forsøke å redusere antall egenmeldingsdager ytterligere foreslår vi å øke den ekstra årsbonusen, slik at vi igjen kan øke incentivstyrken 2. og 3. egenmeldingsdag. I tillegg bør bedriften tillate at de ansatte kan ta ut 12 enkle egenmeldinger i stedet for 4 meldinger på inntil 3 dager. På den måten kan de ansatte bli mer motiverte til å kun ta ut det antall egenmeldingsdager de behøver.

Effektivitetsordningen fører til økt effektivitet, men er så unøyaktig at den, i følge våre undersøkelser, irriterer de ansatte. Grunnen til dette er at den eksisterende ordningen ikke tar hensyn til antall artikler i hver bunt, vanskelighetsgraden på artiklene, antall kunder/pakker per bunt, og andre problemer som kan oppstå med for eksempel datasystemer og trucker. Vårt forslag er at bedriften endrer hele ordningen, og går over til et poengbasert system. Først måles det hvor lang tid de ansatte bruker på de forskjellige arbeidsoppgavene ved "normal" hastighet. Disse tidene blir satt som forventet tid (der 1 sekund er lik 1 poeng), og de ansatte får poeng for hver oppgave de utfører. Hvis de gjør oppgavene raskere enn forventet så har de lengre tid på seg til å tjene flere poeng, som igjen fører til at de kan innkassere høyere bonus.

I tillegg foreslår vi at Netthandelen AS kan vurdere å la de ansatte velge avspasering i stedet for penger som bonus. Dette har mange ansatte nevnt som interessant, og en slik ordning kan føles mer verdifull for enkelte ansatte, noe om kan øke motivasjonen deres. Vi mener også at våre forslag til endringer kan føre til at bedriften i større grad enn før vil tiltrekke seg og beholde ansatte som er lite borte fra jobb og som er villige til å jobbe hardt og raskt for å tjene ekstra penger.

Selve oppgavestrukturen består av 3 hoveddeler med totalt 8 underkapitler. Første hoveddel består av teori. Nærmere bestemt har vi en innledning som belyser problemstilling for oppgaven. Videre kommer vi inn på hvorfor bedrifter velger å ha belønningssystemer, og

hvordan man skal utforme systemene. Til slutt i teorikapittelet kommer vi inn på effekter og konsekvenser en bedrift kan oppleve ved innføring av belønningssystemer og hvorfor enkelte systemer ikke virker.

Neste hoveddel er kapittel 5: Metodevalg. Her kommer vi inn på hvilke forskningsdesign vi har valgt og hvorfor vi har valgt dem, datainnsamlingsmetode og praktisk gjennomføring av undersøkelsene våre.

I siste hoveddel, som er empiri, vil vi begynne med å kort beskrive Netthandelen AS, respondentene og hvordan dagens belønningssystem fungerer. Vi vil oppsummere de viktigste funnene i spørreundersøkelsen og intervjuene, samt analysere resultatene. Til slutt vil vi komme med nye forslag til belønningssystemene hos Netthandelen AS og en konklusjon.

1 INNLEDNING

I de senere år har bruken av belønningssystemer blitt stadig mer utbredt blant norske bedrifter. Noen bedrifter velger kun å innføre resultatlønn for lederne, mens andre bedrifter velger å la alle arbeiderne i hele organisasjonen få lønn avhengig av resultat og/eller prestasjoner. Bruken av resultatbasert belønning varierer avhengig av bransje og produkt. Yrker som i stor grad dreier seg om salg har ofte belønningsformer som er delvis eller helt avhengig av resultat. To ytterpunkter her er eiendomsmeglerbransjen og matvarebransjen. Blant eiendomsmeglere i Norge i dag utgjør resultatlønnen nesten hele

"Bonus kan blant annet utformes for å motivere, øke effektivitet eller for å oppnå bedre resultater sammen. I enkelte bransjer er sykefraværet så høyt at det kan være lønnsomt for bedriften og de ansatte å utforme bonusordninger som har til formål å redusere fraværet."

NHO, 2005

lønnen, mens i matvarebransjen er det ofte slik at en eventuell resultatavhengig lønn kun utbetales dersom bedriften gjør det bra. På denne måten oppfattes dette som en bonus og utgjør ofte en liten del av fastlønnen. Bonuser for å redusere sykefravær er mindre kjent, men kan være et effektivt virkemiddel for å redusere antall egenmeldinger.

Men hva er årsakene til at belønningssystemer blir mer brukt i dag enn for få år siden? Svarene på dette spørsmålet er mange og varierer fra hvilke personer du spør. En faktor er at dette har vært brukt i utlandet i mange år, og vi har fått inspirasjon av å se effekten og resultatet av det. Det ligger også et "press" på norske bedriftsledere om at de burde prøve noe nytt. Prestasjonsmålinger og resultatbasert belønninger kan være svært motiverende og kan føre til økt innsats fra de ansatte. Dette gjelder når de som mottar denne formen for belønning føler at de har muligheten til å påvirke de faktorene som er med på å avgjøre lønnen. Sykefraværsbonus kan gjøre at ansatte velger å la være å ta ut egenmeldingsdager når de ikke er syke. Disse formene for belønning kan med andre ord brukes som et styringsverktøy, og kan føre med seg positive vridningseffekter.

Mange bedriftsledere som innfører belønningssystemer opplever at systemet ikke virker, eller virker mot sin hensikt. Formålet med et belønningssystem er først og fremst å øke motivasjonen og prestasjonen til de ansatte, for at dette skal gi best mulig resultat for bedriften. Systemet skal også gi positive vridningseffekter ved at de ansatte fokuserer på de riktige arbeidsoppgavene, og at bedriften tiltrekker seg de riktige arbeidstakerne. I tillegg bør systemet være utformet slik at det reduserer agentkostnadene ved at de ansatte motiveres på

en slik måte at ledelsen ikke trenger å overvåke arbeidsprosessen for å få de ansatte til å jobbe slik ledelsen ønsker.

Det er viktig at belønningssystemene som brukes er utformet slik at de gir positiv uttelling for både bedriften og de ansatte. Belønningssystemer må være enkle å forstå, påvirkbart for de ansatte og relevant i forhold til eiernes målsetning.

1.1 Problemstilling

Vi skal i denne masteroppgaven belyse hvordan Netthandelen AS på best mulig måte kan utvikle belønningssystemer for å øke sannsynligheten for at de lageransatte tilpasser seg de formelle forventningene ledelsen og eierne har. I vårt tilfelle vil dette være for lagerarbeiderne å få redusert deres fravær, sette fokus på arbeidsoppgavene som skal utføres og utføre arbeidet raskere.

Sykefraværsordningen til Netthandelen AS, som går ut på at de gir ansatte bonus dersom de ikke har fravær fra jobb, har vært mye omtalt i media. I tillegg belønner Netthandelen AS de lageransatte ut fra prestasjon. Dette systemet går kort fortalt ut på at jo raskere du jobber, desto mer får du i bonus. Det er i tillegg lagt inn en feilprosentssats som skal sikre kvaliteten på arbeidet.

Vi vil i vår oppgave kun se på sykefraværsordningen (som gjelder for alle som har timebetaling) og effektivitetsordningen for de lageransatte. Ideelt sett kunne ledelsen/administrasjonen hatt behov for et objektivt belønningssystem, men på grunn av mange forskjellige oppgaver som er vanskelige å måle, har daglig leder valgt å gi dem bonus basert på subjektive vurderinger. På grunn av arbeidsmengden har vi dermed valgt å kun fokusere på sykefraværsordningen og effektivitetsordningen.

Problemstilling effektivitet: Hvordan fungerer det nåværende belønningssystemet, og hva kan gjøres for å forbedre motivasjonen og innsatsen til de ansatte?

Hva fører til misnøye i det eksisterende systemet? Tjener bedriften på ordningen?

Problemstilling sykefravær: Fører det eksisterende belønningssystemet til færre egenmeldingsdager, og hva kan eventuelt gjøres for å redusere egenmeldingsdagene ytterligere?

Fører ordningen til at ansatte går syke på jobb, og går det ut over familien og andre ansatte?
Tjener bedriften på ordningen?

2 HVORFOR BELØNNINGSSYSTEMER?

Det folk flest tenker på når det gjelder belønningssystemer er at det skal være en form for motivasjon for de ansatte, for å få dem til å jobbe bedre og raskere. Motivasjon defineres som en ”prosess som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensitet i atferd” (*Kaufmann & Kaufmann, 1996, s. 43*). Vi skal se på hva som skal til for at mennesker føler seg motiverte i arbeidet, både med og uten incentiver, samt forklare hvilke incentiver som i følge teorien egner seg best for å øke en ansatts motivasjon.

Incentiver defineres som ”ulike former av belønnings- og premieringssystemer som har til hensikt å øke de ansattes yteevne og innsats” (Nordhaug, 1993 i Nordbø & Haddeland, 2004, s. 13). Til vanlig tenker vi på incentiver som eksempelvis bonuslønn, opsjoner eller andre frynsegoder. De tre viktigste incentivene er de finansielle, ikke-finansielle og negative incentivene. Finansielle incentiver er nok det de fleste tenker på når det gjelder bonussystemer, siden det her er snakk om økning i totallønn ved forbedret prestasjon. Det er vanlig å tenke at det hovedsakelig er de finansielle incentivene som motiverer.

De ikke-finansielle incentivene bør likevel ikke glemmes. Hvis man for eksempel ser på lønn som kun et grunnleggende behov for å trives i jobben, så vil bruken av ikke-finansielle incentiver som ansvar, innflytelse og personlig vekst være meget viktige for å motivere de ansatte. Negative incentiver oppstår for eksempel hvis personer oppfatter belønningen de får som urettferdig i forhold til hva andre får. Resultatet av negative incentiver kan være at personer reduserer sin innsats for å rette opp i ubalansen.

Det som derimot er det meste grunnleggende ved et belønningssystem er muligheten til å få ansatte til å jobbe slik ledelsen vil. Arbeidsgivere ønsker å redusere kostnader forbundet med å kontrollere. For å komme nærmere inn på det vil vi først se på den såkalte prinsipal/agent - teorien.

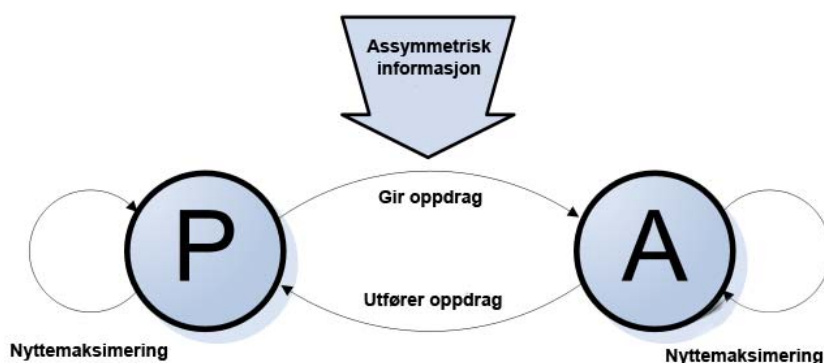
2.1 Hvordan kan belønningssystemer redusere agentkostnader?

I prinsipal/agent - teori ser vi, i vårt tilfelle, på arbeidsgiver som prinsipal og arbeidstaker som agent. Vi kan også se på teamleder som prinsipal og medarbeider som agent. Arbeidsgiveren vil ha de ansatte til å utføre oppgaver, og for å sikre at oppgavene gjøres slik arbeidsgiveren

ønsker, kan arbeidsgiveren finne en måte å kontrollere de ansattes handlinger på. Det vanligste er da å bruke en incentivkontrakt som skal motivere de ansatte til å handle slik arbeidsgiveren ønsker. Hovedmålet med en incentivkontrakt vil så være å skape en positiv vridningseffekt for å hindre høye agentkostnader. For arbeidsgiveren er det viktig at kontrakten er godt utformet for å sikre at arbeidstakeren jobber bra og riktig, mens arbeidstakeren selv typisk vil ha mest mulig lønn for minst mulig jobb (motstridende interesser).

Siden prinsipalen og agenten har motstridende interesser kan det oppstå informasjonsproblemer når det er vanskelig eller kostbart for prinsipalen å kontrollere hva agenten virkelig gjør. Det som er viktig for prinsipalen er å få agenten til å utføre arbeidet sitt på det innsatsnivået som gir best resultat. På den måten kan prinsipalen oppnå et best mulig resultat for bedriften. Agenten ønsker derimot å oppnå god betaling, og eventuelt også godt renommé for senere oppdrag uten for stor innsats. Vi får dermed asymmetrisk informasjon når prinsipalen ikke kan observere agentens innsats (se figur 1). Når for eksempel prinsipalen ikke kan observere agentens handlinger, blir det vanskelig for prinsipalen å fastsette belønninger etter innsats. Det oppstår dermed overvåkningskostnader på grunn av interessemotsetningene mellom prinsipalen og agenten. Et annet eksempel på asymmetrisk informasjon kan være når en ansatt er borte fra jobb. De ansatte vet da om de er syke eller ikke, mens arbeidsgiveren ikke vet det (og det er vanskelig for arbeidsgiveren å finne det ut).

Det kan også oppstå agentkostnader for prinsipalen når denne ikke vet hvordan agenten kommer til å jobbe. Ved nye ansettelser skjer dette når det er usikkert hvem agenten er. Med andre ord vet ikke prinsipalen hvordan agenten vil jobbe. Dette kalles ugunstig utvalg. I tillegg kan det forekomme moralsk hasard, som vil si at prinsipalen på forhånd ikke vet hvor god jobb agenten vil gjøre, og agenten eksempelvis *sier* at han skal jobbe bra. Da kan det hende at agenten yter mye når prinsipalen overvåker, men reduserer arbeidsinnsatsen utenom. (Dale, 2005). I en prinsipal/agent situasjon forutsettes det at aktørene er rasjonelle og at de forfølger sine egne interesser (nyttmaksimering, se figur 1). I tillegg forutsettes det at de om nødvendig vil tilbakeholde informasjon, lyve og jukse for å tjene sine interesser. Dermed kan agenten lure prinsipalen til å inngå ufordelaktige kontrakter (Nordbø & Haddeland, 2004).



Figur 1: Asymmetrisk informasjon i et prinsipal/agent forhold

For å redusere agentkostnader kan prinsipalen utforme lønnskontrakter (inkludert belønningssystemer) som tiltrekker en bestemt type agenter, og ha lønnskontrakter som stimulerer ansatte til å jobbe bra og kommer på jobb. Et belønningssystem kan, hvis riktig utformet, gjøre at de ansatte selv motiveres til å stå på, noe som gjør at ledelsen slipper overvåkningskostnader. Riktig type belønningssystemer kan også føre til positive vridningseffekter som at bedriften tiltrekker seg ansatte som for eksempel er lite borte fra jobb, og som jobber raskt. Det som er viktig å ta hensyn til ved utforming av lønnskontrakter er risikodelingen mellom prinsipalen og agenten. I en arbeidssituasjon er det typisk agenten som tar beslutninger, mens det er prinsipalen som bærer denne risikoen. En incentivkontrakt bør dermed ha en rimelig avveining mellom motivasjon og risiko. Denne avveiningen er med på å bestemme systemets incentivstyrke.

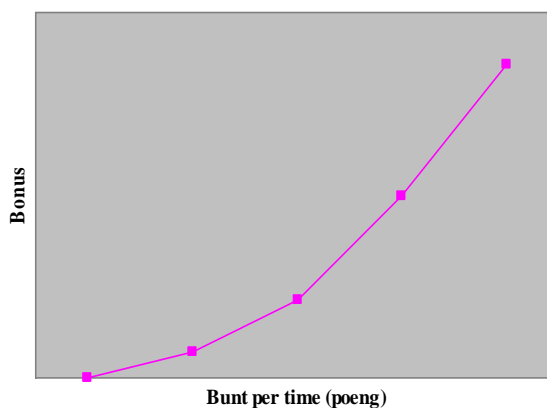
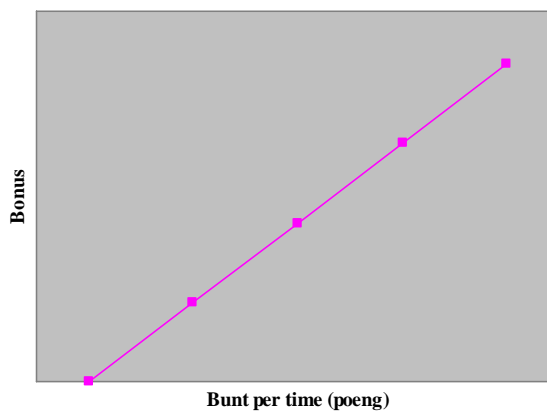
2.1.1 Effekt av incentivstyrke

Incentivstyrke defineres som ”den variable resultatlønnens andel av den totale belønningen”. (Colbjørnsen m.fl., 2000, s. 18). Incentivstyrken i et bonussystem bestemmes ut fra hvilke mål bedriften har for systemet. Hvis en ansatts lønn kun er fast har vi selvsagt ingen incentivstyrke, mens en ren variabel lønn (høy incentivstyrke) kan føre til at de ansatte tar større risiko, som kan føre til flere feil. Ansatte som ikke liker risiko vil ofte ikke holde ut lenge i en slik jobb (Nordbø og Haddeland, 2004). Vi må dermed ta hensyn til hvor stor risiko de ansatte er villige til å ta, hvor stor mulighet de har til å påvirke resultatet, og hvor hensiktsmessig det er å variere incentivstyrken (for eksempel ved at veldig gode resultater gir

høyere lønn enn middels resultater). Det siste punktet innebærer at bedriften må velge om det skal brukes fast, økende eller avtakende incentivstyrke ved avlønning.

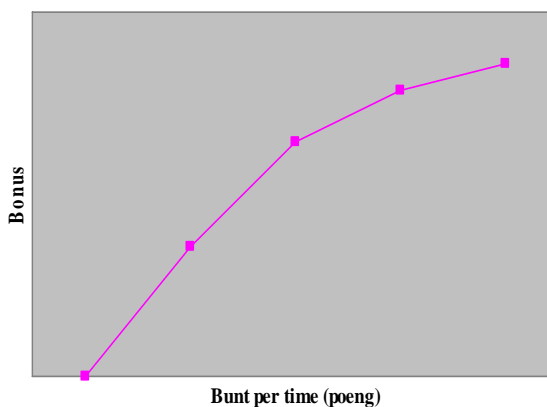
Fast incentivstyrke

Ved fast incentivstyrke (se figur 2) er gevinstens prosentvise andel av resultatet det samme, uansett hvor godt eller dårlig resultatet er (Colbjørnsen m.fl., 2000). Denne formen for resultatavlønning kalles også for lineær, siden de ansatte for eksempel har en fast prosentvis bonus av det de selger. Dermed er systemet lett å administrere, samtidig som de ansatte har en grei oversikt over hvilken bonus de får for oppnådde resultater.



Økende incentivstyrke

Ved økende incentivstyrke (se figur 2) får den ansatte større belønning jo bedre resultatet er. Et eksempel kan være at salgsbonus først oppnås når salget når et visst omfang, eller at bonusen gradvis blir større etter hvert som volumet øker (Colbjørnsen m.fl., 2000). Bruk av økende incentivstyrke oppmuntrer til kreativitet og til å ta risiko, og kan dermed motivere til nyskaping. Problemet er at det ved risikotaking også lettere kan oppstå feil.



Figur 2: Fast (øverst), økende (i midten), og avtakende (nederst) incentivstyrke

Avtakende incentivstyrke

Ved avtakende incentivstyrke (se figur 2) får gjerne ansatte prosentvis bonus opp til et visst nivå, men ingen eller avtagende bonus ut over det. Virkningen er at man straffes mer for dårlig arbeid enn man premieres for godt arbeid (Colbjørnsen m.fl., 2000). Bruk av avtakende

incentivstyrke passer dermed bra hvis målet med bonussystemet er å hindre feil (uten å oppnå de beste resultatene).

Hvis incentivstyrken i en incentivkontrakt er feil kan man risikere at motivasjonen til de ansatte går ned. I tillegg til incentivstyrke er det også viktig å se på hvilke vridningseffekter som kan forekomme ved innføring av et belønningssystem.

2.1.2 Vridningseffekter

Hovedmålet med et belønningssystem må kunne sies å være å skape positive vridningseffekter for å sikre bedriften best mulig økonomisk resultat. En positiv vridningseffekt kan være at belønningssystemet fører til at de ansatte fokuserer mer på oppgaver som er viktige for verdiskapningen i bedriften. En effekt som færre tenker på er at et belønningssystem kan føre til at bedriften tiltrekker seg ansatte som passer bra i bedriften. Et belønningssystem med høy variabel lønn kan fort gjøre at bedriften tiltrekker seg folk som ønsker å jobbe hardt for å oppnå høy lønn, mens samtidig folk som jobber dårligere heller vil se seg om etter en annen stilling med høyere fast lønn. På samme måte kan vi tenke oss at en streng sykefraværsordning kan føre til at eksempelvis mennesker med kroniske lidelser unngår bedriften, og at bedriften tiltrekker seg ansatte som sjelden er borte fra jobb.

Et belønningssystem kan også gjøre at de ansatte får mer fokus på at bedriften skal gjøre det bra, og at de lettere identifiserer seg med bedriften. Fokuset kan med andre ord bli vridd mot et samlet mål for alle ansatte. For at et belønningssystem skal gi god uttelling er det viktig at systemet motiverer de ansatte til å øke innsatsen og fokusere på de riktige arbeidsoppgavene, og derfor vil vi nå gå nærmere inn på hvordan man egentlig kan motivere ansatte til slike forbedringer.

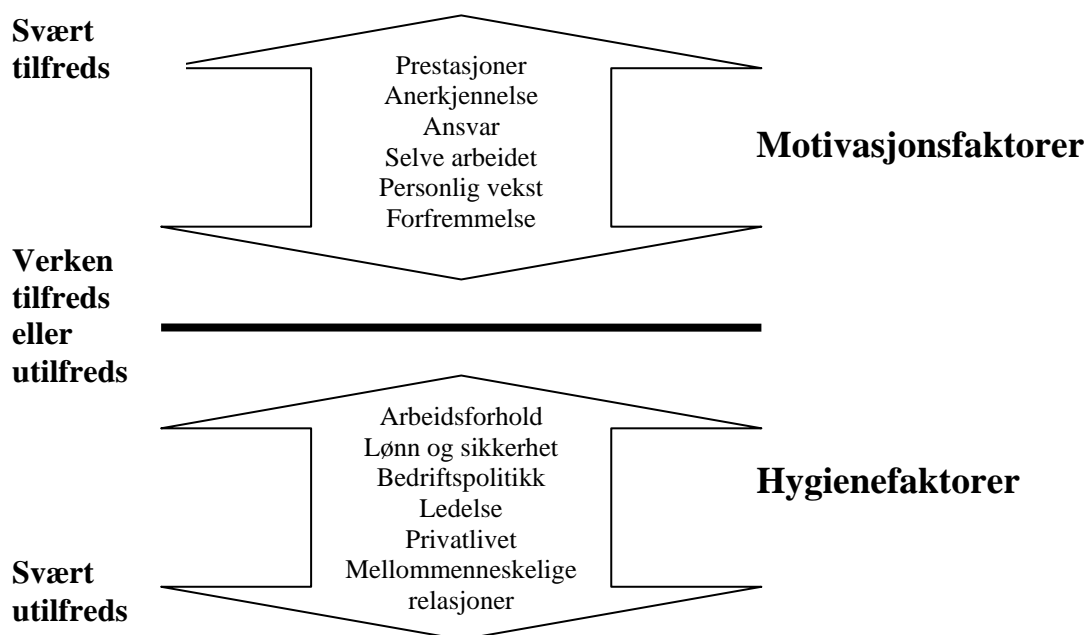
2.2 Belønningssystem som verktøy for å øke motivasjon

Det kan lønne seg for arbeidsgivere å innføre belønningssystemer (se kapittel 2.1), slik at arbeidsgiveren kan få de ansatte til å fokusere på de oppgavene som er best for bedriften. Ved å gi bonuser for å utføre de riktige oppgavene bra vil forhåpentligvis de ansatte selv øke sin innsats uten at arbeidsgiver trenger å drive med kostbare kontroller.

Det som så er viktig for at et belønningssystem skal fungere slik arbeidsgiver ønsker, er at systemet er laget slik at det faktisk *gir* økt motivasjon for de ansatte. Vi vil dermed se nærmere på hva som trengs for at ansatte skal bli mer motiverte.

2.2.1 Grunnleggende faktorer

Først og fremst kan vi si at det generelt sett er viktig at de ansatte trives på arbeidsplassen, uavhengig av hvilke oppgaver som skal utføres. Frederick Herzberg ved Pittsburg University har satt opp en trivsels- og motivasjonsteori som består av faktorer som fører til trivsel; motivasjonsfaktorer, og faktorer som fører til mistriivsel; hygiene faktorer. Herzberg mener at hygiene faktorene er så grunnleggende at de blir nødt til å være til stede for at de ansatte skal trives i jobben. Hygiene faktorene kan ikke skape trivsel, men hvis de er til stede så vil det heller ikke være mistriivsel (se figur 3).



Figur 3: Herzbergs teori om motiverings- og hygiene faktorer (Kaufmann & Kaufmann, 1996)

Vi ser blant annet av figur 3 at arbeidsforhold ikke overraskende er veldig viktig for å hindre mistriivsel. Hvis de ansatte jobber i lokaler som er iskalde, og som for eksempel har dårlig lys, så vil de ansatte mistrives uavhengig av arbeidsoppgavene. Det er ellers naturlig nok viktig at lønnen er passende, og at bedriften er solid, slik at arbeidsplassene er sikre. En annen ting som er verdt å legge merke til er at jobbets innvirkning på privatlivet er en av hygiene faktorene.

Hvis jobben virker negativt inn på privatlivet, for eksempel på grunn av mye "tvungen" overtid, så vil det bli vanskeligere å trives i jobben.

Herzberg oppgir også noen såkalte motivasjonsfaktorer. Motivasjonsfaktorene kan ikke føre til mistriksel på arbeidsplassen, men kan skape trivsel hvis de er til stede. Hvis motivasjonsfaktorene er bra kan det føre til økt tilfredshet og produktivitet. Vi ser av figur 3 at anerkjennelse ved godt utført arbeid er en viktig del. Anerkjennelse vil typisk være alt fra ros og bonuser til forfremmelse og mer ansvar i egen jobb. Ansvar i seg selv, ved at en får mer kontroll over eget arbeid kan føre til mer trivsel i jobben. Personlig vekst ved eksempelvis høyere kompetanse gjennom utført arbeid er også en bra måte, både for bedriften og den ansatte, å øke tilfredsheten på.

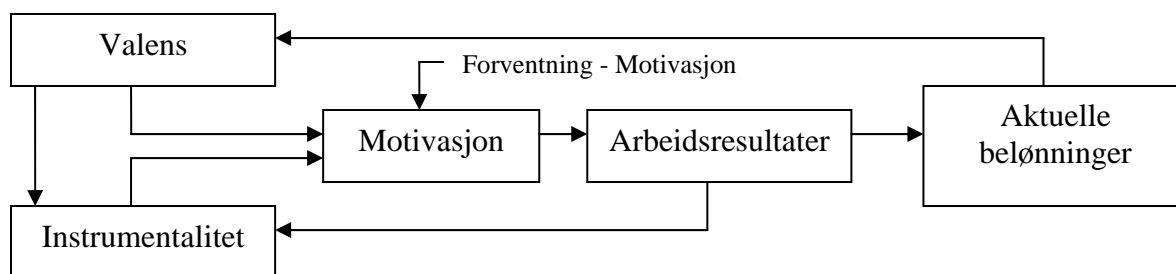
2.2.2 Motivasjonsteorier

Kognitiv motivasjonsteori

Hvis en bedrift har de nødvendige hygienefaktorene på plass, slik at de ansatte ikke mistrives i jobben, kan det ses nærmere på muligheter for å øke trivselen. I vårt tilfelle er det aktuelt å se på hvordan de ansatte kan belønnes for riktig og godt arbeid på en slik måte at det øker trivselen og motivasjonen. Først vil vi se nærmere på kognitiv motivasjonsteori på veien mot å forklare mer om hvordan de ansattes motivasjon og trivsel styrer atferden deres.

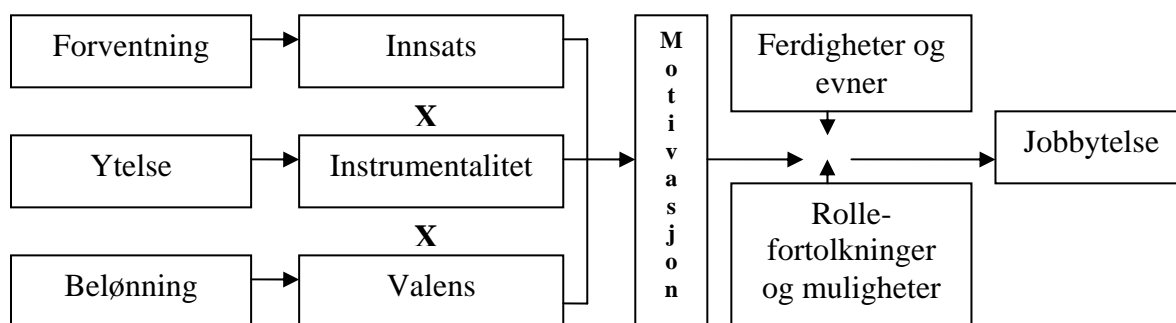
I kognitiv motivasjonsteori legges det vekt på at handling ofte er et resultat av helt bevisste og rasjonelle valg. En ansatt vil typisk arbeide for å oppnå en attraktiv belønning. Forventningsteori går så ut på at mennesker er motivert for å jobbe når de forventer at de er i stand til å oppnå det de ønsker i jobben. Forventningen blir da gjerne en bevisst forestilling om hva belønningen for arbeidet blir, og om hvor mye belønningen betyr for en. Belønning kan være såkalt ytre belønning, som lønn og materielle verdier, eller indre tilfredsstillelse gjennom å utføre arbeidet. Det finnes tre typer forestillinger som er viktige: Subjektive forventninger, instrumentelle overveielser og valensvurderinger.

Høy subjektiv forventning betyr at den ansatte legger inn en stor innsats i jobben fordi innsatsen er verdt strevet. Motivasjonen kan svikte hvis den ansatte derimot føler at resultatet ikke står i forhold til innsatsen, eller hvis stor innsats ikke fører til belønning.



Figur 4: Vrooms forventningsteori (gjengitt i Melhus, Halbjørhus og Grønneberg, 1997)

Videre er valens og instrumentalitet to viktige begreper i Vrooms forventningsteori, og sammenhengen mellom begrepene er vist i figur 4. Valens viser hvor verdifull en belønning er for den ansatte, mens instrumentalitet sier noe om forholdet mellom arbeidsresultat og belønning, eller nærmere bestemt en vurdering av om arbeidet fører til belønning. Motivasjon kan utebli hvis belønningen ikke har noen verdi for den ansatte, altså hvis belønningen har lav valens. Et eksempel på dette kan være hvis en ansatt gjør ekstraarbeid, men mesteparten av belønningen går bort i skatt.

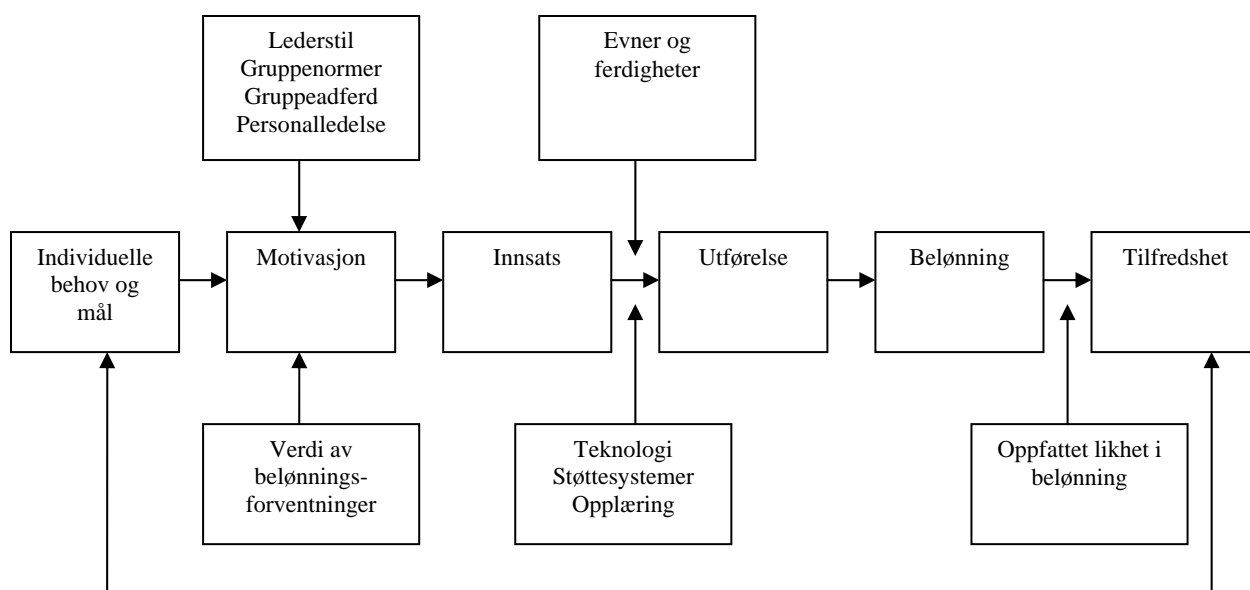


Figur 5: Kognitiv forventningsteori (Kaufmann & Kaufmann, 1996)

En annen sammenheng kan ses av figur 5. Tanken bak figuren er en antakelse om at det er et multiplikant, og ikke additivt, forhold mellom de tre grunnelementene; subjektive forventninger, instrumentelle vurderinger og valensvurderinger. Ved en slik antakelse ser vi at motivasjonen vil være på topp når verdien av de tre grunnelementene er høy. Men hvis et av elementene er null vil en ikke få motivasjon, selv om de andre elementene er høye. Dette vil si at hvis en ansatt en måned yter 150 prosent, altså gjør 50 prosent mer enn normalt i en måned, og er 80 prosent sikker på at den ekstra innsatsen vil føre til en uke ekstra fri, så blir det ingen motivasjon hvis belønningen viser seg å bli et klapp på skulderen.

At motivasjonen vil bli null er likevel ikke særlig sannsynlig. Hvis for eksempel en ansatt har høy subjektiv forventning (forventer resultat/belønning for innsatsen) så vil ikke motivasjonen forsvinne helt selv om belønningen egentlig ikke har noen verdi (lav valens). Når det gjelder incentiver nevner Kohn (1993) at det å ikke motta belønning en hadde forventet å motta, kan føles som en straff. Jo mer ønsket belønningen er, jo mer demoraliserende er det å gå glipp av den.

I tillegg ser vi av figur 6 at ferdigheter og evner, samt rollefortolkninger og muligheter naturlig nok også spiller inn på den totale jobbytelsen. En ansatt som er veldig motivert klarer ikke nødvendigvis å yte meget bra hvis han ikke har ferdigheter og evner nok til å utføre jobben. I tillegg vil tilgang på relevant teknologi, støttesystemer og riktig opplæring være viktige elementer for å øke en ansatts utførelse av arbeidet, og utførelsen bestemmer så belønningen.



Figur 6: Motivasjon – prestasjon – tilfredshet (French, 1993 i Nordbø & Haddeland, 2004)

Likeverdsteori

Etter belønning vil typisk de ansattes tilfredshet variere etter hvordan de ansatte oppfatter likhet i belønning (for eksempel sammenliknet med en medarbeider som utfører lik jobb), og hvordan belønningen er i forhold til de ansattes behov og mål. Med andre ord kan vi si at ”motivasjon er resultat av rettferdighetsopplevelse basert på sammenlikninger med det andre får og gir” (Kaufmann & Kaufmann, 1996, s. 55), og dette omtales i den såkalte likeverdsteorien.

Teorien om likeverd er utviklet av J. Stacy Adams, og fokuserer på likeverd som motivasjonsfaktor. Det blir spesielt lagt vekt på at likeverd har relativt sterke motiverende og ikke-motiverende effekter på folks innsatsvilje og generelle motivasjon i arbeidet. Det som skjer er at folk sammenlikner sin jobbinnsett og sitt jobbutbytte med det andre yter og får.

Likeverdstilstand regnes som tilfredsstillende og rettferdig, og oppnås når en føler at det er likeverd i innsats/utbytte i forhold til den en sammenlikner seg med. Hvis en ikke føler at det er likeverd vil man oppleve likeverdsspenning.

Når en sammenlikner ser en hovedsakelig på tre betingelser: lønnsnivå, utdanningsnivå og ansettelseslengde. Folk med lavere lønn og mindre utdanning sammenlikner oftest seg selv med andre ansatte i samme organisasjon, og de er mer følsomme for ulikheter. Med andre ord oppstår det oftere likeverdsspenning i bedrifter der ansatte har lav lønn og lite utdanning. Når de ansatte opplever belønningen de får som urettferdig blir incentivet negativt (se kapittel 2). For ansatte som opplever likeverdsspenning definerer likeverdsteorien seks ulike fremgangsmåter for å rette opp ubalansen.

De første to fremgangsmåtene er nok de som har mest innvirkning på bedriften, og går ut på at ansatte forandrer innskudd eller uttak. Det vil si at ansatte som føler at de får dårlig betalt kan finne på å yte mindre, slik at de dermed legger seg på et nivå som de føler er riktig i forhold til belønningen. Ansatte som føler at de burde yte mer kan derimot ønske å øke ytelsen.

Andre fremgangsmåter kan være å forandre selvopplevelse, ved at en opplever seg selv som merarbeidende istedenfor liktarbeidende. En kan også fordreie opplevelsen av ansatte ved å se på referansepersoners jobbsituasjon som mindre attraktiv. En annen måte kan være å velge et annet referanseobjekt, for eksempel ved å tenke at en tjener bedre enn folk med samme utdanning i offentlig sektor. Det mest dramatiske en ansatt kan gjøre er selvsagt å slutte og/eller gå over i en annen stilling.

Likeverdsteorien har støtte i empirisk forskning, men det er viktig å understreke at det finnes unntak, spesielt med tanke på individuelle forskjeller i hvor følsom en er for opplevelse av urettferdighet. Teorien kan dessuten også gjelde for annen belønning enn penger. Noe så "enkelt" som at ansatte får høyere status, for eksempel ved å forandre yrkestittel fra sekretær til konsulent gjør at opplevd urettferdighet kan kompenseres.

Som vi ser av figur 6 er det vi har gått gjennom til nå med på å bestemme hvordan en ansatt typisk vil yte i jobben sin. For at en ansatt skal være motivert til å yte mer må belønningen stå i stil med det som forventes for utført arbeid, og belønningen må ha verdi for den ansatte. Tilfredsheten vil så variere etter hvordan ansatte oppfatter likhet i belønning, og tilfredsheten vil så gjerne endre på de individuelle målene, slik at ansatte for eksempel vil jobbe mindre hvis de føler at belønningen for utført arbeid er for liten i forhold til arbeidsmengden.

Alle disse punktene er viktige å passe på ved utformingen av et belønningssystem, og vi vil nå gå nærmere inn på hvordan vi kan utforme belønningssystemer som gjør at bedrifter kan oppleve bedre motivasjon, ytelse, tilfredshet og følelse av likeverd hos de ansatte, noe som kan føre til økt resultat for bedriften.

3 HVORDAN UTFORME ET BELØNNINGSSYSTEM?

I dette kapitlet vil vi ta for oss relevant teori om belønningssystemer, og hvordan de bør bygges opp. Til slutt vil vi oppsummere de viktigste designvalgene (se tabell 1). Det finnes flere prinsipielle former for belønningssystemer. En må skille mellom belønning og incentiv. Belønninger er uavhengige av arbeidsprestasjoner, mens incentiver er direkte knyttet opp til de ansattes prestasjoner. Vi kan også skille mellom systemer som er basert på fastlønn, prestasjonslønn, resultatlønn eller kombinasjoner av disse. I praksis vil vi, med unntak av fastlønnssystemet, sjeldent finne "rene" varianter av disse belønningssystemene.

Hovedformålet med bonusordninger i bedrifter er å motivere de ansatte og stimulere til økt innsats. Ved å innføre et bonussystem får man ingen garanti for at de ansatte blir mer motivert eller jobber hardere. Utformingen av slike systemer varierer ofte mye, og utfallet og effekten av bonussystemet avviker mange ganger også fra ledelsens opprinnelige intensjon, sier Bragelien (2003). Uønskede situasjoner som at ansatte bare prioriterer arbeidsoppgaver som gir uttelling på bonusen, kan fort bli et problem. Det vil si at de ansatte prioriterer arbeidsoppgaver som gir mest uttelling og nedprioriterer andre viktige oppgaver. Dette skjer nettopp fordi et bonussystem er designet for å belønne en viss type atferd. De ansattes fokus og oppmerksomhet blir styrt i den retningen ledelsen ønsker.

Reelle og symbolske belønninger

For å motivere ansatte er det viktig med anerkjennelse for utført arbeid (se kapittel 2), og at det finnes flere måter å belønne ansatte på. En kan typisk skille mellom reelle og symbolske belønninger. Reelle belønninger omfatter det vi kan kalle manifeste goder, og kan være lønn, fri bil, fri mobiltelefon, aviser og så videre. Med andre ord er dette goder som kan bli gitt en pengemessig verdi.

Vi har også symbolske belønninger, eller mentale belønninger, som for eksempel prestisje, makt, tilfredsstillelse, respekt, anerkjennelse og status. Symbolske belønninger har en sterk signaleffekt. Det gir uttrykk for hvordan de forskjellige jobbene blir verdsatt og vil, i tillegg til å fordele penger, fordele status internt i en bedrift.

Det er de reelle belønningene bedrifter vil bruke i et belønningssystem. Det er viktig å bygge opp et system som først og fremst har allmenn legitimitet i bedriften, men det må også i en

viss grad ha legitimitet i resten av samfunnet. I hvor stor grad systemet er godtatt av de ansatte, kan forventes å ha stor betydning for arbeidsmotivasjonen, følelse av tilknytning til bedriften og dermed også til innsatsen (Belbo & Uppstad 2002). Et godt tilrettelagt belønningssystem virker motiverende og stimulerer til forbedring av innsats og resultater. Systemer som er utarbeidet i samarbeid med medarbeidere og eventuelt deres tillitsvalgte, ser ut til å fungere best.

Belønningspolitikken må utformes med utgangspunkt i bedriftens forretningsidé, marked, resultatkrav og den type medarbeidere som er nødvendig for å betjene kundene best mulig. På denne måten forankres oppbygging av belønningssystemet i bedriftens egne forhold og forutsetninger, og faktorer som er av vital betydning både for medarbeidernes og bedriftens vekst og utvikling settes i fokus (Glimsdal, 1996). Trond Glimsdal mener videre at lønnspolitikken bør gi klare signaler om hva bedriften ønsker å oppnå og stimulere til gjennom lønnsfastsettelsen, hvilke prinsipper eller faktorer som skal ligge til grunn for lønnsdifferensiering og hvordan resultater skal følges opp, måles og belønnes.

Til slutt legger Glimsdal stor vekt på at medarbeiderne er kjent med den lønnspolitikk som følges. Det bør allerede i en ansettelsesfase gis en orientering om hvilke forhold som er avgjørende for lønnsfastsettelsen og lønnsutviklingen. For en bedrift finnes det flere ulike alternativer til belønningssystemer, og det finnes også noen overordnede krav til et slikt system.

3.1 Overordnede krav til belønningssystemer

En av grunnene til at en bedrift ønsker å innføre et belønningssystem kan være for å fremme det primære målet om å øke effektiviteten i arbeidsutførelsen. For å få dette til må en del betingelser være oppfylt. At systemene er enkle, relevante og påvirkbare kan sies å være grunnprinsippene for at belønningssystemet skal få ønsket virkning.

Enkelthet, Relevans og Påvirkbarhet

I enkelhetsprinsippet ligger at de som måles må vite hva de måles mot for å forstå utregningen av belønningen. Man skal ikke utvikle systemer som er for kompliserte slik at ikke arbeiderne forstår det, siden et slikt system dessuten også vil være meget kostbart å administrere. Det som belønnes må også være relevant i forhold til overordnet målsetning til bedriften. En

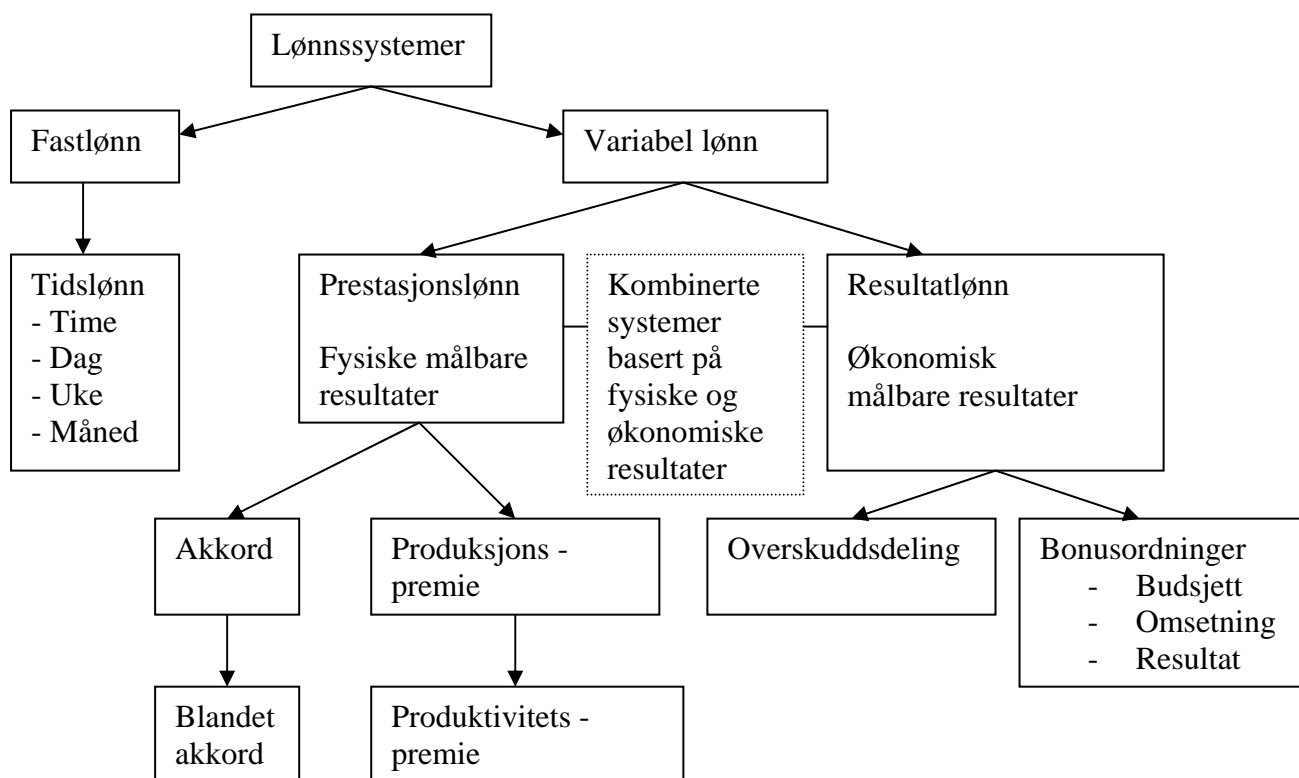
vesentlig forutsetning for å oppnå et effektivitets- og motivasjonsfremmende belønningssystem er at det inneholder faktorer som gjør at de ansatte kan påvirke belønningen ved egen atferd. Et eksempel på at dette ikke alltid skjer finner vi i Statoil, der toppledelsen fikk bonus avhengig av bedriftens resultat, som avhenger mye av oljeprisen. Det sier seg selv at toppledelsen i Statoil ikke kan styre oljeprisen, og dermed har lederne minimalt med innvirkning på resultatet, og dermed på sin egen bonus.

Videre kan vi si at et minimumskrav er at systemet oppfattes som rettferdig av samtlige ansatte. Hvis ikke blir motivasjonen lett meget lav, og det kan spre seg en misnøyekultur som kan få sterke negative følger for de ansattes lojalitet ovenfor bedriften. Det er også viktig at belønningssystemet er utformet på en måte som gir de ansatte trygghet for en jevn framtidig inntekt, slik at de ansatte blir i stand til å planlegge sine egne økonomiske disposisjoner under en rimelig grad av sikkerhet. En bør med andre ord ikke legge opp systemer som gir store variasjoner i inntekt. Dette kan gi de ansatte en følelse av utrygghet.

Et belønningssystem som ikke er miljøskapende er ikke et godt belønningssystem. Et godt arbeidsmiljø skaper god trivsel, som igjen øker motivasjonen og arbeidslysten til den enkelte ansatte. Belønningssystemet bør også bygges opp med tanke på økt samarbeid. Mange belønningssystemer motiverer i dag kun til individuell tenkning for de ansatte. Et godt belønningssystem må bygge opp under helhetstankegangen., og skape samarbeid i bedriften.

I tillegg til disse momentene er det også viktig at belønningssystemet er lett å administrere. Et komplisert belønningssystem kan kreve så mye ressurser at det koster mer enn det smaker. Et nytt belønningssystem vil alltid kreve mye ressurser i innføringsfasen, men på sikt må det være enkelt å administrere. Det må også være lett å kontrollere både for den ansatte og bedriften. En ansatt må enkelt kunne finne ut at den lønnen han eller hun får er riktig. Bedriften på sin side må uten problemer kunne kontrollere om noe er galt med systemet eller utregningene. Til slutt må det være lett å vedlikeholde. Dagens komplekse virkelighet fører til raske endringer i rammebetingelsene. Et belønningssystem er på sin side avhengig av så mange faktorer at det raskt må kunne justere ved endringer i en eller flere av dem. Det bør også være slik at flere kan utføre en slik oppgave. Et system som er så komplisert at bare en person kan gjøre dette kan fort utvikle seg til å bli en stor heftelse for bedriften.

3.2 Hovedgruppene av belønningssystemer



Figur 7: Inndeling av belønningssystem (Glomsdal, 1996)

Det finnes i utgangspunktet to hovedgrupper av belønningssystemer; fastlønn og variabel lønn. Den variable lønnen kan deles inn i to undergrupper; prestasjonslønn og resultatlønn. Prestasjonslønn og resultatlønn kan igjen deles inn i to undergrupper. Dette er illustrert i figur 7. Som vi ser av figuren kan vi også ha kombinerte alternativer basert på fysiske og økonomiske resultater. Dette kan for eksempel være en bedrift der lagerarbeiderne har prestasjonslønn, men i tillegg til prestasjonslønnen kan de få en bonus basert på bedriftens resultater.

3.2.1 Fastlønn – hva er stillingen verdt?

Fastlønn er det systemet som er mest utbredt i norsk næringsliv i dag. Disse er som regel stillingsbaserte, og ofte supplerte med tillegg for ansiennitet i bedriften. Lønnen kan bli gitt, som man kan se ut fra figur 7, på time-, dag-, uke-, eller månedsbasis. Hver stilling er tillagt en viss "verdi" i forhold til andre stillinger. Denne verdisettingen, som reflekteres i belønningsnivået, kan vurderes ut fra visse faktorer som; de krav stillingen stiller til den ansatte, lederfunksjon, antall underordnede, ulemper og risiko i jobben, og krav til formell kompetanse i form av utdanning. Statens lønnsregulativ er et eksempel på et fastlønnssystem

der det er tatt hensyn til slike faktorer. I tillegg har dette systemet et visst innslag av ansiennitetsprinsipp, idet det innenfor mange stillingskategorier blir gitt økt lønn med økt tjenestetid (Nordhaug, 1998).

Fordelen med fastlønnssystemet er at det gjør det enklere både for arbeidstakeren og arbeidsgiveren å sammenlikne lønnsnivået med nivået i andre virksomheter. Det kan videre medvirke til å skape mindre stress enn systemer basert på arbeidsprestasjoner, og på den måten fremme de ansattes ytelsespotensial. Mindre stress og mindre oppmerksomhet rettet mot tanken på egen økonomi kan dessuten gi den enkelte større ro til å jobbe effektivt og tenke ut forbedringer i arbeidsutførelsen. Et annet viktig poeng er at fastlønnssystemer ofte lettere skaper trygghetsfølelse og tillit, noe som kan gi gode arbeidsforhold (Nordhaug, 1998).

En av ulempene er at økonomiske sanksjoner ikke kan anvendes for å fremme prestasjoner eller straffe dårlig arbeidsutførelse. For arbeidstakere som yter mye kan fastlønnssystemer virke ikke-motiverende hvis ansatte ser at andre som gjør langt mindre enn dem selv mottar samme lønn for sitt arbeid. Bedriften har imidlertid fortsatt muligheten for å kontrollere individuell karriereutvikling (Nordhaug, 1998). Det er derfor viktig at ledelsen bruker alternative former for belønning for å motivere sine ansatte. Det kan for eksempel være belønninger i form av forfremmelse, anerkjennelse eller interessante arbeidsoppgaver (se kapittel 2.2)..

3.2.2 Variabel lønn

Det finnes flere forskjellige typer systemer for variabel lønn. Lønnen kan være knyttet til en ansatts ytelse ved for eksempel å se på hva den ansatte har gjort (prestasjonslønn) eller til resultater av økonomiske karakter som dekningsbidrag, oppnådd resultat, differanse mellom budsjett og oppnådd resultat (resultatlønn). Et belønningssystem kan også være en kombinasjon av disse (se figur 7).

Heneman (1992) understreker en del punkter som må være tilstede for at et system for bevegelig lønn skal kunne virke motiverende for den ansatte:

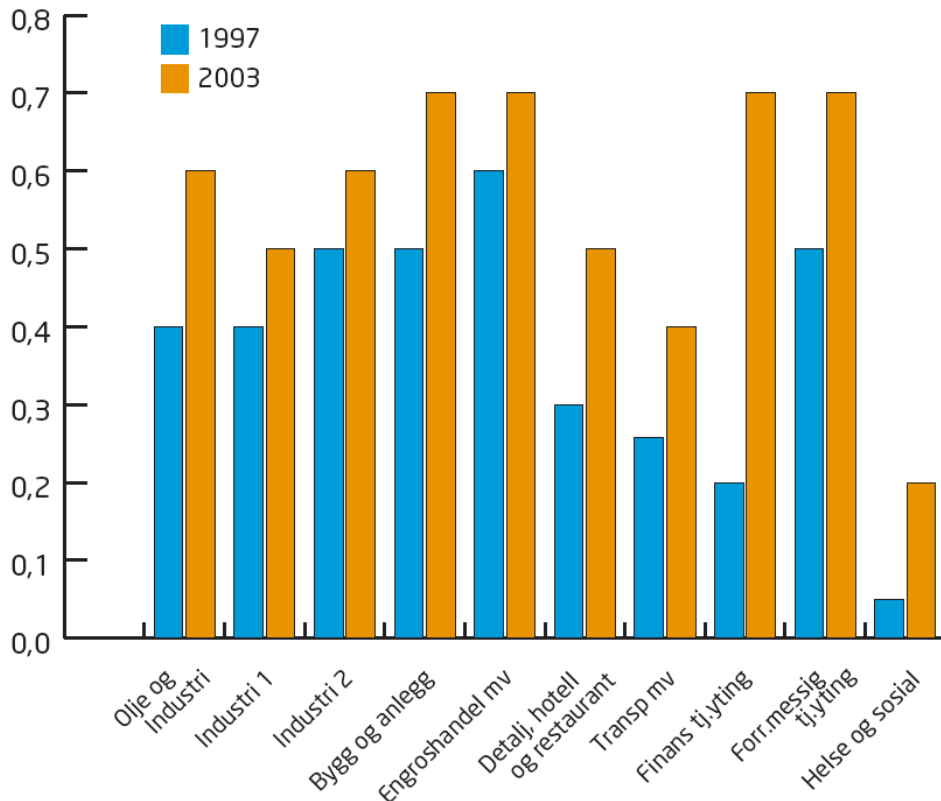
- Prestasjoner må bli nøyaktig målt. Hvis dette ikke blir gjort kan ikke de ansatte se sammenhengen mellom innsats og prestasjoner, og prestasjoner og belønning.

- Forholdet mellom lønn og prestasjoner må være klart definert. Dette er for å sikre at prestasjoner blir ansett blant de ansatte for å være et instrument for å skaffe seg økte lønninger.
- Muligheter for å forbedre prestasjoner må eksistere. Ansatte må ha tid, utstyr, evne og den kontroll som kreves for å utføre en oppgave, dette kan så overføres til muligheter, før det i det hele tatt kan still krav til prestasjoner.
- Ønskede prestasjoner må klart defineres. For å motivere til ønsket prestasjon, må det klart defineres hva denne prestasjoner består i.
- Lønnsøkninger må være betinget av ønsket prestasjon. Hvis lønn blir gitt for andre grunner enn ønsket prestasjon kan annen uønsket oppførsel forekomme.
- Størrelsen på lønnen bør øke med nivået på prestasjonen. Hvis lønnsøkning deles ut til alle ansatte, da vil ansatte bli motivert for å kun utføre det minimum som kreves for en lønnsøkning.
- Lønnsøkning bør bli gitt ut så fort som mulig etter ønskede prestasjoner. Hvis det går lang tid mellom utførelsen av prestasjonen og lønnsøkningen, så vil linken mellom dem svekkes.

Prestasjonslønn

”Med prestasjonslønn menes her ethvert lønnsystem der den prestasjonsavhengige delen er stor nok til å påvirke arbeidsmengden og arbeidstempoet” (Arbeidstilsynet, 2006). Selv om fastlønnsprinsippet er det mest utbredte i Norge i dag, så er det klare tegn på at andel bedrifter som innfører prestasjonslønningssystemer er stigende. I 1997 hadde 40 prosent av bedriftene i privat sektor en eller annen form for prestasjonsavlønnning for hovedyrkesgruppen. I 2003 var dette tallet steget til godt over 50 prosent (se figur 8).

Mens fastlønn er en monetær belønning, er alle former for prestasjonslønn incentivbaserte. Det er kjent blant bedriftspsykologer at prestasjonslønn er meget effektivitetsfremmende – under visse betingelser. For at dette skal stemme må flere av punktene som vi har nevnt i kapittel 3.2.2 innfris.



Figur 8: Andel av bedrifter i privat sektor med prestasjonslønn etter næring i 1997 og 2003 (Barth, 2005)

Bedrifter kan utforme systemer for prestasjonslønn bestående av et eller flere elementer. Innenfor en produksjonsbedrift har ulike former for akkord vært utbredt. Den ansatte honoreres vanligvis på basis av det kvantum som er produsert innenfor en tidsenhet. Dette kan være individuell akkord eller gruppeakkord. Vi kan også skille mellom rene akkordssystemer, der hele lønnen avhenger av hvor mye du jobber, og blandede akkordssystemer, der man har et fastledd og et variabelt ledd (Nordhaug, 1998).

Resultatlønn

Alternativt til prestasjonslønn kan det brukes resultatlønn eller resultatbonus. Ved bruk av resultatbonus så er det bedriftens resultat som ligger til grunn for fordelingen av bonus til de ansatte. Bonusen er som regel et engangsbeløp. Denne formen for bonus trer i kraft når oppnådd resultat innfrir ledelsens krav. Når dette kravet ikke oppnås uteblir også bonusen. Resultatbelønning kan være positivt for en bedrift ved at den kan påvirke både hva slags arbeidstakere som søker seg til bedriften, og hvem som finner det attraktivt å bli værende. På den måten vil belønningssystemet bidra til at virksomheter beholder de dyktige medarbeiderne (Bragelien, 2003).

Bonus er en fleksibel belønningsform. Bonusen kan knyttes til forskjellige tidsintervaller. Det vanligste er årlige resultater, men i prinsippet kan det deles ut oftere, som for eksempel per kvartal. Bonuser kan også knyttes opp til resultater oppnådd i løpet av siste 3-5 år. Dette kan forekomme hvis en bransje svinger mye, eller at formålet er å oppmuntre til å ivareta et mer langsiktig syn, samt gi incentiver til å bli værende i bedriften. Hyppige bonusutbetalinger derimot, motiverer sterkt til maksimal innsats. Dette er fordi den ansatte får en rask tilbakemelding og lønn for innsatsen (Colbjørnsen m.fl., 2000).

Resultatbonus kan knyttes til flere forskjellige typer resultater. Det er blitt mer og mer vanlig å basere seg på multiple styringsmål. Det mest kjente systemet er det såkalte "Balanced Scorecard"². Det legges her opp til at de ansatte skal rapportere finansielle og eierrelevante mål, kunderelevante mål, nyskappingsrelevante mål og interne kvalitets- og effektivitetsmål. I prinsippet kan det knyttes bonuser til alle disse målene. I og med at det finnes mange ulike mål, kan man i prinsippet knytte en bonus opp til de fleste grupper av ansatte. Dette innebærer at det kan være fornuftig å knytte bonusen til finansielle og eierrelaterte mål for toppledelsen, mens en operativ ansatt kan få bonusutbetalingen basert ut fra kvalitets- og effektivitetsmål (Colbjørnsen, 2000).

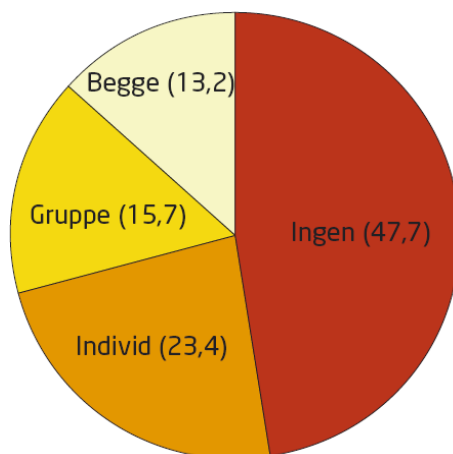
3.3 Individ- eller gruppebasert bonus

Et velfungerende belønningssystem som skal motivere har prestasjonsmål som reflekterer lederens kontrollerbare/styringsmessige handlinger, for eksempel målt ved absolutte og relative prestasjoner. Prestasjonsmålene må også være utfordrende for de ansatte. Det er viktig at de ansatte må "slite" for å oppnå målene slik at man hele tiden oppnår økt effektivitet, men målene skal være oppnåelige. Til slutt er det viktig at prestasjonsmålene er koblet mot det de ansatte ser som meningsfulle belønninger (valens, se kapittel 2.2.2). Ved å følge disse retningslinjene vil man kunne oppnå gode prestasjonsmål og de ansatte kan bli mer motiverte.

Når man har valgt ut hvilken type system man ønsker, er det viktig å finne de riktige kriteriene som resultatet skal fordeles på. Med det menes hvilke kriterier som legges til grunn for å avgjøre om en arbeidstaker gjør seg fortjent til en bonus. Noen har systemer som er helt

² Balanced Scorecard (balansert målstyring) er et styringsverktøy som bruker ulike parametere for å måle hvor godt resultatet i en enkel avdeling eller i en bedrift er.

like for alle ansatte, og som innebærer at opptjent bonus deles på antall ansatte eller fordeles ut fra fast lønn. Andre bedrifter bruker systemer som innebærer at hver enkelt ansatt får bonus for sin egen innsats, og en del bedrifter bruker begge ordningene (se figur 9). Både individuelt baserte ordninger og gruppeordninger har sine fordeler og ulemper.



Figur 9: Forekomst av individ- og grupperelaterte lønnsordninger i privat sektor i 2003 (Barth, 2005)

3.3.1 Individbasert prestasjonsevaluering

Ved individbasert prestasjonsevaluering måles den enkeltes prestasjoner. Dette brukes ofte ved belønning av enkle og målbare oppgaver, for eksempel på et lager der de ansatte har enkle oppgaver man kan måle. Individuell resultatlønn kan ha gunstig motivasjonseffekt i de tilfellene hvor den enkeltes bidrag til resultatet er lett synlig og lett å skille fra andre kollegers resultater. Effekten er også størst når den enkelte har myndighet til å påvirke resultatene og målene, og prestasjonen bør ikke være påvirket av utenforliggende faktorer (Colbjørnsen m.fl., 2000).

På et lager der de ansatte har lette og veldig målbare arbeidsoppgaver som plukking og pakking kan et individbasert bonussystem fungere bra. Det er enkelt å se sammenhenger mellom egen innsats og resultater, og de opererer alene uten å være avhengig av samarbeid med andre kolleger. Det er derfor lett å knytte de ulike resultatene til de ulike arbeiderne.

3.3.2 Gruppebasert prestasjonsevaluering

Et alternativ til individuelt basert evaluering er gruppebasert evaluering. Det vil si at de samlede prestasjonene til en gruppe ansatte skal vurderes. Vurderingen kan skje i forhold til andre grupper eller en isolert vurdering av hver gruppe for seg. Det vanligste er at gruppene består av en enhet eller en avdeling i bedriften. En ansatt kan i prinsippet inngå i flere grupper. Gruppebaserte evalueringsformer fremmer samarbeid og sosialt miljø. Det blir en følelse av fellesskap hvor alle jobber mot det samme målet. Suksessfulle team har ofte egenskapene at det er desentralisert myndighet, som vil si at det er en langtids - interaksjon mellom medlemmene og intern overvåkning. Det vil si at hvis medlemmene kjenner hverandre godt og teamet har beslutningsmyndighet, noe som ofte innebærer at teamet føler seg viktig, er sjansen for suksess større enn hvis disse faktorene ikke er tilstede.

En negativ konsekvens av evaluering i grupper kan være problemer med gratispassasjerer. Det vil si at på grunn av at det er samlet prestasjon som observeres kan enkelte av gruppe-medlemmene la være å yte god innsats. Vedkommende vet at det er gruppens resultat som teller, og i prinsippet kan vedkommende få belønning for andres innsats. Dette kan også føre til interne konflikter. Blir det oppdaget at en person bevisst yter mindre enn resten av gruppe-medlemmene kan det fort oppstå et dårlig arbeidsmiljø. Dette problemet er naturlig nok størst i grupper hvor det er mange medlemmer (Lazear, 1998). Ansatte som blir evaluert i store grupper har også lett for å føle at de har liten påvirkningsmulighet på det totale resultatet. Det er flere forhold som må tas i betraktning for å avgjøre om en gruppe er passelig i størrelse. For det første har hva som evalueres betydning. Dersom det er salgs- og resultattall som danner grunnlaget for lønn, bør gruppestørrelsen være så liten at de ansatte føler de har mulighet til å påvirke måltallene. Gruppens sammensetning og geografisk spredning er også forhold som påvirker hvor godt en gruppe fungerer. De positive effektene av gruppebasert evaluering kan man ikke vente seg dersom gruppen har stor geografisk spredning og størrelsen blir så stor at flere av gruppe-medlemmene ikke kjenner hverandre. Det er ikke mulig å gi et entydig svar på hvor stor en gruppe kan bli uten at motivasjonseffektene forsvinner og problemet med gratispassasjerer blir for stort. Antall ansatte totalt i en bedrift og antall ansatte som utfører samme arbeidsoppgaver har også betydning for gruppen. Det er derfor svært individuelt å avgjøre hva som er hensiktsmessig gruppestørrelse (Dale, 2005).

Valget mellom individuell eller gruppebasert evaluering bør nøye vurderes i hver enkelt bedrift, siden evalueringen kan ha direkte innvirkning på bedriftens resultat. I tillegg er det også viktig å bestemme seg for om de ansatte skal evalueres objektivt eller subjektivt.

3.3.3 Objektiv eller subjektiv prestasjonsevaluering

Objektive vurderinger er basert på mer kvantifiserbare og målbare tallfestede størrelser som skal gi et balansert bilde av enhetens resultater, mens subjektive vurderinger av en arbeidstakers innsats er basert på den nærmeste overordnedes evaluering av de ulike resultatene som er oppnådd (Bragelien, 2003).

Objektiv prestasjonsevaluering er med på å motvirke ikke-produktivt arbeid internt i bedriften. Dette er fordi det med bruk av objektiv prestasjonsevaluering ikke hjelper å smiske med lederne. En ulempe kan være at det er vanskelig å kvantifisere alle de mål som er hensiktsmessig og viktig for bedriften. En kan også lett få uheldige vridningseffekter ved at de ansatte prioriterer de oppgavene som man måles på, mens andre viktige arbeidsoppgaver kan bli nedprioritert. I tillegg kan det være vanskelig for hver enkelt ansatt å se sammenhengen mellom sin egen innsats og en eventuell belønning. Kravet om påvirkbarhet kan ved slike ordninger ikke være oppfylt.

Ved subjektive prestasjonsevalueringer skal en overordnet person ut fra en rekke fastsatte kriterier finne ut hvor god innsats den enkelte ansatte har gjort. Et av problemene med subjektive individbaserte evalueringer er at de ansatte kan få incentiver som ikke er gunstige for bedriften. For eksempel kan en ansatt som vet han blir overvåket eller målt én time hver dag jobbe ekstra hardt den timen og slappe av resten av dagen. Et annet problem er at de ansatte lettere kan føle seg urettferdig behandlet ved bruk av subjektiv individbasert evaluering enn ved bruk av objektive kriterier for å måle deres innsats. De overordnede kan ikke følge med de ansatte hver dag og kan derfor ikke gi en god måling på hvem som gjør mest. Dessuten er slike målinger kostbare (agentkostnader, se kapittel 2.1). Dersom ikke ledelsen har samme oppfatning av hvem som jobber mest kan det lett bli misnøye blant de ansatte og ledelsen kan bli anklaget for å bruke ”trynefaktor”. Fordelene med subjektive vurderinger kan være at det kan fanges opp flere ting enn det som måles objektivt, og en kan også belønne ting som ikke er planlagt.

Tabell 1: Oversikt over designvalg og faktorer som er med på å bestemme disse

Designvalg	Faktorer som bestemmer designvalget
Reell belønning	I en bedrift der de ansatte utfører enkle og lett målbare arbeidsoppgaver kan det være hensiktsmessig å belønne de ansatte med manifeste goder som for eksempel lønn, siden det er en sterk motiverende faktor.
Symbolisk belønning	Symboliske belønninger som prestisje, makt, status og anerkjennelse fungerer best når arbeidsoppgavene ikke er lette å måle. Passer dårligere i belønningssystemer da denne gir en lavere motiverende faktor enn de reelle belønningene.
Fast lønn	Gis i tillegg til variabel lønn. Størrelsen avhenger av stillingstype og hvor lett prestasjonene kan måles.
Prestasjonslønn	Passer bra i stillinger der prestasjonene er lett målbare, som for eksempel for plukker, pakker eller salgskonsulenter.
Resultatlønn	Passer bedre for ledelse/administrasjon der de individuelle prestasjonene ikke er lette å måle.
Individbasert belønning	Brukes for å belønne enkle og lett målbare arbeidsoppgaver. Gunstig der den enkeltes bidrag er lett synlig og lett å skille fra andre kollegers resultater.
Gruppebasert belønning	Brukes til å fremme samarbeid og sosialt miljø, og fungerer best hvis medlemmene kjenner hverandre godt og teamet/enheten har beslutningsmyndighet.
Objektiv evaluering	Passer ved arbeidsoppgaver som er lett målbare med for eksempel et datasystem. Hindrer ikke-produktivt arbeid og smising som kan oppstå hvis prestasjonene måles subjektivt.
Subjektiv evaluering	Passer bedre ved arbeidsoppgaver der prestasjonene er vanskelig å måle og skille fra andre kollegers arbeid. Kan også belønne prestasjoner som faller utenom de vanlige målbare arbeidsoppgavene.

4 MULIGE POSITIVE OG NEGATIVE EFFEKTER VED BELØNNINGSSYSTEMER

Når en bedrift innfører belønningssystemer er det vanligvis for at dette skal være med på å øke bedriftens resultat. Ledelsen ønsker å vri de ansattes fokus mot de oppgaver som er best for bedriften. I dette kapitlet skal vi ta for oss hvilke positive og negative konsekvenser som kan oppstå ved innføring av belønningssystemer. En slik oversikt er viktig for å få et overblikk over mulige fallgruver og muligheter ved slike systemer (se tabell 2).

Som vi har vært inne på tidligere i oppgaven er en viktig faktor ved innføring av et belønningssystem at de ansatte skal bli mer motiverte til å øke innsatsen når de utfører sine arbeidsoppgaver. Dersom det er lett for de ansatte å se at innsats og riktig fokus fører til høyere lønn, er sjansen stor for at motivasjonen økes (Dale, 2005). Vi kan videre dele motivasjon inn i to deler; indre og ytre motivasjon. Den ytre motivasjonen vil si ytre forhold, som belønning og forfremmelse. Ved ytre motivasjon er det konsekvensen av å utføre arbeidet som motiverer, ikke arbeidet i seg selv.

Indre motivasjon tar utgangspunkt i to grunnleggende behov: Behovet for kompetanseopplevelse og behovet for selvbestemmelse. Det legges vekt på at indre motivasjon er meningsfull fordi den blant annet kan fremme kompetanse. De amerikanske forskerne Deci og Ryan hevder at en overfokusering på ytre belønning kan trekke oppmerksomheten vekk fra gleden ved arbeidsutførelsen (Kaufmann & Kaufmann, 1996), noe som kan ødelegge for den indre motivasjonen. Ifølge teorien er indre motivasjon bedre enn ytre fordi den går for "egen motor" og har en mer langsiktig effekt. Deci og Ryan mener dermed at det ikke er sikkert at belønning alltid lønner seg, noe også Kohn (1993) nevner når han sier at belønning undergraver interesse.

Alfie Kohn (1993) går også så langt som å si at lønn ikke er motivasjon i det hele tatt. Når folk blir spurt om hva som betyr mest for sine kolleger, kommer lønn helt ned på femte- eller sjetteplass. Herzberg mener også at "det at for lite penger kan irritere og demotivere betyr ikke at mer penger vil øke tilfredsheten, og hvertfall ikke øke motivasjonen". Herzberg er i stedet opptatt av andre faktorer for å øke motivasjonen (motivasjonsfaktorer – se kapittel 2.2.1).

Det Kohn så sier er at belønninger straffer. Han mener at belønninger har en ”drepende” effekt fordi de er manipulerende, på samme måte som straff. Det å si ”gjør dette, så får du det” er ikke så langt fra ”gjør dette, ellers så skal du se hva som skjer”. Ansatte kan føle seg kontrollert og krenket, og belønninger kan dermed hindre utforskning, læring og fremgang. Kohn nevner samtidig at belønninger motvirker risikotaking. ”Når ansatte er fokusert på hva de får hvis de utfører en handling, blir de mindre tilbøyelige til å ta risiko eller undersøke alternativer” (Kohn, 1993). Dermed fører belønninger til at kreativiteten går ned. Samtidig er det viktig å understreke at det å ikke få belønning for utført arbeid normalt vil oppfattes som det samme som å bli straffet (se kapittel 2.2.2).

En annen positiv effekt vi har nevnt er muligheten for at de ansatte yter mer i form av ”mer riktig” innsats (Bragelien, 2003). Her er det viktig å utforme belønningssystemer slik at de ansatte blir motiverte til å jobbe slik som ledelsen ønsker. I en undersøkelse utført av Jenkins, Gustav og Shaw (1998) viste resultatene ingen sammenheng mellom økonomiske incentiver og *kvalitet* i utført arbeid. Derimot viste resultatene en klar sammenheng mellom økonomiske incentiver og *kvantitet* i arbeidet. Med andre ord påvirker økonomiske incentiver hvor mye en arbeider, men ikke hvor godt arbeidet er. En svakhet med en slik undersøkelse kan være at det er vanskelig å si *hva* det er ved økonomiske incentiver som gjør at en jobber mer. Det er ikke klart om det er snakk om den symbolske eller materielle verdien for utført arbeid som motiverer. Undersøkelsen studerte også kun kortsiktige effekter, så det er dermed uklart om effekten vil være langsiktig.

Å øke innsatsen kan også skje ved at ansatte reduserer tid som brukes på andre, for bedriften ikke ønskede, aktiviteter i arbeidstiden, som å surfe på internett i stedet for å jobbe. Økt innsats kan også bety mindre fritid hvis innsatsen fører til at arbeidsdagene blir lengre (Dale, 2005). Økt innsats som går ut over fritid, og dermed også privatlivet, kan føre til at ansatte trives mindre i jobben (hygienefaktorer, se kapittel 2.1.1). Hvis innsatsen øker ved at en bruker mindre tid på å snakke med arbeidskamerater, kan også arbeidsmiljøet bli dårligere.

En annen årsak til at bedrifter kan oppleve dårligere arbeidsmiljø kan være at det fort kan oppstå konkurranse innad i bedriften ved innføring av belønningssystemer. Belønning kan med andre ord ødelegge forhold mellom ansatte (Kohn, 2001). Hos Netthandelen AS kan dette for eksempel oppstå hos pakkerne, hovedsakelig i form av at det blir kamp om å finne de artiklene som er enklest å pakke inn. I verste fall kan en risikere at kolleger faktisk kan

motarbeide hverandre. En slik konkurranse vil være uønsket, siden alle tross alt jobber for samme bedrift, og hovedmålet for bedriften er å oppnå et best mulig resultat.

Det som i tillegg kan skje ved innføring av belønningssystemer med høy variabel lønn, er at de ansatte kan begynne å sammenligne sin egen prestasjon, målt i lønn, med kollegenes prestasjoner. Dermed kan man risikere at noen føler seg som tapere, og noen som vinnere, og dette kan føre til at for eksempel taperne føler seg som lite respekterte og verdsatte i bedriften (Dale, 2005).

Det som kan være mest ødeleggende for arbeidsmiljøet er oppfattelse av urettferdighet i belønningssystemer. Bragelien (2003) sier at hvis de ansatte opplever belønningssystemet som urettferdig vil de tape respekt for bedriften og ledelsen, og de vil bruke mye tid til å diskutere og beklage seg over virkningene av ordningene. Hvis et belønningssystem derimot er riktig utformet kan det gi de ansatte følelsen av at bedriften setter pris på de ansatte, og det kan gi en skikkelig tilbakemelding til de ansatte (Bragelien, 2003).

Kohn (1993) mener derimot at belønninger ikke tar hensyn til årsaker. Det å innføre belønninger i et forsøk på å øke produktiviteten gjør ikke at det blir gjort noe med underliggende problemer, og det medfører heller ikke betydningsfulle endringer. Kohn sier at det viktigste ved godt lederskap er å kunne gi brukbare tilbakemeldinger, sosial støtte og kunne la de ansatte bestemme mer over eget arbeid. Det å innføre en bonus for å øke produktiviteten krever mye mindre innsats, noe som kan gjøre en slik ordning interessant for mange ledere.

For de ansatte ser vi også at det finnes positive og negative effekter avhengig av systemets incentivstyrke. Om incentivstyrken er økende, fast eller avtakende (se kapittel 2.1.2) er særlig viktig med tanke på om resultatavlønningen skal gi incentiver til risikotaking, kreativitet og ekstraordinær innsats, eller til forsiktighet, sikkerhet og unngåelse av feil. For å eksemplifisere dette kan vi tenke oss en person som får en salgsbonus som utbetales etter at et ambisiøst salgsmål er nådd. Dette oppmuntrer den ansatte til kreativitet og risikotaking. Kreativitet kan normalt sett regnes som en positiv effekt, mens risikotaking kan være begge deler (se tabell 2). Hvis det tas for stor risiko kan det lettere oppstå feil, mens høyere risiko også vanligvis fører til at arbeidet går raskere.

Ved innføring av et belønningssystem kan en også få både positive og negative vridningseffekter. Det viktigste for bedriften er selvsagt at de ansatte fokuserer på arbeidsoppgaver som er viktige for å skape et best mulig resultat for bedriften, samt at bedriften med sine belønningssystemer kan tiltrekke seg interessante nye arbeidstakere og beholde dyktige ansatte (en effektivitetsordning kan tiltrekke ansatte som ønsker å jobbe hardt). Vridningseffekter kan dermed føre til at de ansatte prioriterer det ledelsen setter som riktige oppgaver. Fra ledelsens side er det da viktig å sette riktige kriterier for hva som avgjør lønnen, og også forklare hva målet med belønningen er. Vridningseffekter kan også føre til at ansatte blir mer fokuserte på at bedriften skal gjøre det bra, og kan dermed føre til at de letter identifiserer seg med bedriften.

Dessverre kan også vridningseffekter være negative, først og fremst ved at ansatte ofte blir for konsentrerte om å utføre oppgaver som øker lønnen. Dermed kan det hende at andre oppgaver, som også er viktige, blir nedprioritert. Fokuset blir vridd fra å ha litt fokus på samtlige arbeidsoppgaver til å kun ha fokus på de aktivitetene som gir uttelling i form av belønning (Dale, 2005). Bragelien (2003) mener at mange belønningssystemer har feilet totalt ved at belønningen har vridd oppmerksomheten vekk fra viktige arbeidsoppgaver.

Tabell 2: Mulige problemer og muligheter ved innføring av belønningssystem (Bragelien (2003), Kohn (1993) og eget arbeid)

Problemer	Muligheter
Betaling er ingen motivasjonsfaktor	Motiverer til ekstra innsats
Belønning straffer	Motiverer til å ta beslutninger som er av eiernes interesse
Belønning tar ikke hensyn til årsaker	Motiverer til fokus på resultater
Belønning motiverer ikke til risikotaking	Motiverer til å ta risiko
Belønning ødelegger forholdet mellom ansatte	Gir følelsen av at bedriften setter pris på de ansatte
Belønning undergraver interesser	Gir skikkelig tilbakemelding til ansatte
Kan føre til mindre motivasjon hvis det blir for stor fokus på belønningen	Beholder dyktige medarbeidere
Mistrivsel hvis økt innsats går utover privatlivet	Tiltrekker ønsket ny arbeidskraft

5 METODEVALG

En metode kan defineres som en ”systematisk fremgangsmåte til innhenting, bearbeiding og vurdering av informasjon” (Zahl-Begnum, 1985). I en metodedel er det viktig at utformingen er slik at man på en hensiktsmessig måte klarer å skaffe til veie informasjon om problemet man skal undersøke. Selve innhenting av informasjon og den påfølgende analyse vil avhenge av hvilken oppfatning man har av den problemstillingen man skal ta for seg, datainnsamlingsverktøy og fremgangsmåte, og hvilke muligheter som er praktisk realiserbare innenfor gitte rammer (Melhus, Halbjørnhus og Grønneberg, 1997).

5.1 Forskningsdesign

5.1.1 Eksplorativt design

Et eksplorerende forskningsdesign vil være det beste valget når problemstillingen er uklar. Et slikt design kan vi dermed bruke når vi står overfor noe vi vil vite mer om, men som vi ikke er sikre på hvordan vi kan analysere. Formålet med en eksplorativ undersøkelse er ofte å få økt innsikt og forståelse for fenomenet (Churchill, 1999).

5.1.2 Beskrivende design

Beskrivende design benyttes når problemstillingen er en beskrivelse av en eller flere variabler og sammenhengen mellom disse. Et eksempel på dette kan være en markedsundersøkelse. Formålet med en slik undersøkelse er å måle de forskjellige variablene og analysere sammenhengen mellom dem. En beskrivende undersøkelse krever en klar spesifisering av hvem, hva, når, hvor, hvorfor og hvordan undersøkelsen gjennomføres (Churchill, 1999). Det finnes to hovedgrupper innen beskrivende design. Ved bruk av en tverrsnittsundersøkelse måles variablene bare på et bestemt tidspunkt, mens ved en tidsserieundersøkelse gjentas målingene på forskjellige tidspunkter.

5.1.3 Kausalt design

Et kausal forskningsdesign brukes i de tilfeller hvor problemstillingen er å studere årsaks- og virkningssammenhenger mellom to eller flere variabler (Churchill, 1999). Man sier at man har kausalitet dersom tre krav er oppfylt. Først må det eksistere sammenfallende variasjon mellom

årsak X og virkning Y. Videre må årsak X komme før virkning Y i tid. Til sist må det ikke finnes andre alternative årsaksfaktorer.

5.2 Valg av forskningsdesign

Ved forskning skjer det ofte at man må benytte seg av flere ulike forskningsdesign. Vi har en ferdig definert problemstilling, men det er likevel vanskelig å identifisere de ønskede målvariablene. Vi skal studere og forbedre sammenhengene mellom belønningssystemer og de ansattes prestasjon.

Vi vil først benytte oss av et beskrivende forskningsdesign. Dette gjør vi for å kunne beskrive og kartlegge de ulike temaområder oppgaven omfatter. Problemstillingen er kjent og den har hypoteser eller antagelser tilknyttet seg. Dermed trenger vi ikke å benytte oss av eksplorativt design. Beskrivende forskningsdesign krever god bakgrunnskunnskap, noe vi har skaffet oss ved innsamling av teori og informasjon i begynnelsen av oppgaven.

Vi kommer hovedsakelig til å benytte oss av kausalt forskningsdesign i vår oppgave. Vi skal studere årsaks – virkningssammenhenger ved belønningssystemet og prestasjonene hos Netthandelen AS. Dette er for å kartlegge mulige vridnings- og motivasjonseffekter ved det nåværende belønningssystemet. Grunnen til at vi velger et kausalt design er kort sagt for å studere hvordan innføringen av et nytt og bedre belønningssystem hos Netthandelen AS kan føre til økt resultat for bedriften. Vi vil også se på hvordan de ulike belønningssystemene påvirker de ansatte i bedriften.

En av svakhetene ved et kausalt forskningsdesign er at selv om man finner en sammenheng mellom årsak og virkning, kan resultatet være påvirket av andre ytre faktorer som vi ikke kan kontrollere. Slike faktorer kan være interne konflikter på arbeidsplassen - uenighet mellom ansatte og ledelse, lønnsoppgjør og lignende. Det kan derfor være vanskelig å fastslå om det er noen sammenheng mellom variablene ved et kausalt forskningsdesign.

Vi har utført en tverrsnittundersøkelse. Innenfor tverrsnittundersøkelser finner vi gruppene surveys og case. Forskjellen er at surveys har til hensikt å generalisere undersøkelsen til en populasjon, mens case beskriver ulike forhold blant en målgruppe. Grunnen til at vi har valgt en tverrsnittundersøkelse og ikke en tidsserieundersøkelse er at vi ved

tidsserieundersøkelse trenger mer tid enn tiden som er tilgjengelig for denne oppgaven. Tidsserieundersøkelser blir gjerne utført over flere år. Det som hadde vært interessant for vår del var å gjennomføre en ny undersøkelse gjerne etter noen år for å se utviklingen.

5.3 Datainnsamlingsmetoder

Det finnes i hovedsak to former for data. Primærdata og sekundærdata. Primærdata er data som man samler inn selv ved hjelp av observasjon og kommunikasjon. I vårt tilfelle vil dette innebære jobbobservasjoner hos Netthandelen AS, samt intervjuer og spørreundersøkelser. Sekundærdata er data som vi finner i for eksempel lærebøker, tidsskrifter og tidligere hovedoppgaver.

5.3.1 Kvalitativ og kvantitativ metode

For å bestemme vår metode for datainnsamlingen må vi først skille mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Både kvalitativ og kvantitativ metode kan brukes i et casestudium, men metodene har ulike tilnæringsmåter for tilegning av kunnskap.

Ved bruk av kvalitativ metoder kan man skaffe seg mye informasjon om få enheter. Datainnsamlingen skjer ved åpne intervjuer og observasjon, og gir dermed stor fleksibilitet. Analyse av data blir gjort ved fortolkning og kan utføres løpende og integrert med datainnsamlingen. En kvalitativ metode brukes ofte i et eksplorerende forskningsdesign og hjelper til med å beskrive et fenomen. Fordelen med en kvalitativ metode er at man kan skaffe seg kunnskap om årsakssammenhenger og i tillegg diskutere overførbarhet. Svakheten er at det er vanskelig å generalisere til enheter eller til tilfeller som ikke er undersøkt. Det er også en fare for at intervjueren bevisst eller ubevisst kan påvirke intervjuobjektet, noe som vil bidra til svekket troverdighet til dataene. Ved bruk av en kvalitativ metode får en også mindre strukturerte svar som gjør det vanskeligere og mer tidkrevende å tolke dataene enn ved kvantitativ metode.

En kvantitativ metode gir noe informasjon om mange enheter. Det benyttes vanligvis spørreskjema med lukkede svaralternativer, noe som gir liten fleksibilitet. Analyse av data gjøres etter at innsamlingen er ferdig ved å strukturere svarene. Fordelen med kvantitativ

metode er dermed at en kan lage statistiske generaliseringer, mens en ulempe kan være at det er vanskelig å utrede årsaker til et tilfelle.

Kvantitative og kvalitative metode kan også brukes sammen ved å for eksempel å utføre et intervju etter spørreundersøkelsen for å støtte opp under innsamlet data fra spørreundersøkelsen.

5.4 Valg av datainnsamlingsmetode

I vår oppgave startet vi først med å samle inn sekundærdata. I tillegg til generell informasjon fra lærebøker og tidsskrifter hentet vi informasjon fra Netthandelen AS sine internett sider, samt annet skriftlig materiale fra daglig leder, Einar Øgrey Brandsdal. Videre har vi valgt å bruke både kvalitativ og kvantitativ metode for datainnsamlingen; en såkalt triangulering, der man kombinerer kvalitativ og kvantitativ metode for å få mest mulig korrekt informasjon av intervjuobjektene. I startfasen ble det også brukt kvalitativ metode i form av intervjuer med de ansatte hos Netthandelen AS og daglig leder, Einar Øgrey Brandsdal samt observasjoner (tidsstudie) i lageret til Netthandelen AS. Dette ble utført tidlig i prosessen for å skaffe oss innsikt og forståelse for problemstillingen. Dataene innsamlet ved intervju og observasjoner ble så brukt til å utforme et spørreskjema (kvantitativ metode). Spørreskjemaet ble delt ut til de ansatte på lageret. Svarene vi fikk fra spørreskjemaet ga oss en generell oppfatning av de ansattes meninger og oppfatninger av både belønning, motivasjon og prestasjon. Grunnen til dybdeintervju i etterkant av spørreskjemaet var for å få ett mer utfyllende bilde av årsaks- og virkningssammenhenger mellom belønning og motivasjon, og belønning og prestasjon.

For å kunne lage et så rettferdig system som mulig ville vi skaffe oss innsikt i hvordan lagerarbeiderne tenker og jobber. Vi fikk klare signaler fra ledelsen og de ansatte om at dagens belønningssystem ikke fungerer optimalt. Ved hjelp av spørreundersøkelsen fikk vi kartlagt hva de ansatte mener, slik at vi kunne begynne å jobbe med en utforming av nye og forbedrede belønningssystemer.

5.5 Utarbeidelse av spørreskjema

Det finnes flere forskjellige måter å gjennomføre en datainnsamlingsmetode på. I vårt tilfelle valgte vi å først gjennomføre en undersøkelse ved hjelp av spørreskjema. Vi tok turen til

Netthandelen AS for å gjennomføre spørreundersøkelsen. De ansatte var litt skeptiske til å begynne med, men da de ble forklart hva det dreide seg om ble de mer villige, siden de ønsker et mer rettferdig system på plass.

Spørsmålene vi stilte i spørreskjemaet hjelper oss med å svare på vår problemstilling i forbindelse med belønningssystemet til Netthandelen AS. Et spørreskjema skal motivere den som svarer, og derfor la vi vekt på å lage skjemaet oversiktlig, enkelt, seriøst og ordentlig. Vi valgte også å ikke lage spørreskjemaet for omfattende, men heller spare noen spørsmål til dybdeintervjuer ved en senere anledning. Spørsmålene ble utformet som påstander etterfulgt av svaralternativer som gjenspeiler ulik grad av enighet. Vi valgte å la skalaen for enighet gå fra 1 til 6 for at de ansatte skulle bli ”tvunget” til å ta stilling til hver påstand. Vi delte spørreskjemaet inn i tre deler, en for hver belønningsordning, men valgt først å spørre om personopplysninger.

Netthandelen AS har ansatte i alle aldre og med forskjellig sivilstatus, og i tillegg har noen barn. Spesielt når det gjelder sykefraværsordningen kan det være interessant å se sammenhengen mellom systemet og effekten dette har på de ansatte. Vi ønsket for eksempel å finne ut av om ordningen gjør at de ansatte velger å gå på jobb selv om de er syke, og om de velger å gå på jobb hvis de for eksempel har syke barn hjemme. Dessuten ville vi også prøve å finne ut av om Netthandelen AS skyver sykefraværskostnadene over på andre bedrifter ved at de ansattes familier velger å være hjemme fra sine jobber. Alle spørsmålene under delen kalt ”personopplysninger” har laget vi dermed for å få svar på dette.

Vi laget også noen generelle spørsmål om hvor de ansatte jobber i Netthandelen AS, og hvor mye de tjente i 2005. Vi ønsket slike opplysningene for å først og fremst kunne se hvilke avdelinger og enkeltpersoner i Netthandelen AS som er mest for eller imot belønningssystemer. Vi vil tro at ansatte som tjener mye i effektivitetsbonus vil være mer for et slikt system enn ansatte som ikke strever for å oppnå bonus.

Under delen som omhandler sykefraværsordningen ønsket vi primært å fokusere på om denne metoden for belønning virkelig virker. På de første spørsmålene i sykefravær delen ønsket vi svar på om de ansatte virkelig *er* mindre borte fra jobben på grunn av ordningen. I vurderingsskjemaet ønsket vi først og fremst å finne ut av om grunnen til at de ansatte lar være å gå på jobb er på grunn av sykdom eller av andre grunner. Problemet tidligere skal i

følge Einar Øgrey Brandsdal ha vært at ansatte brukte egenmeldingsdager for å gjøre andre gjøremål i arbeidstiden.

Det vi også la vekt på er om ansatte har opplevd å bli smittet av andre ansatte som går på jobb når de er syke (for å ikke miste bonus). Et annet viktig punkt er om ordningen virker belastende på de ansatte eller deres familie fordi de alltid går på jobb for å ikke miste bonus. I så fall må noen andre (for eksempel samboer) passe barn hjemme, og dermed være borte fra sin jobb. Vi undersøkte også muligheten for at de ansatte tror at potensielle arbeidstakere velger bort Netthandelen AS på grunn av sykefraværsordningen (som en vridningseffekt).

I delen som omhandler belønningssystemet for effektivitet ønsket vi først og fremst å finne ut av om de ansatte er fornøyde eller misfornøyde med systemet. Som nevnt tidligere er vi interesserte i å sammenligne svarene fra ansatte som jobber godt og ansatte som jobber dårlig, og valgte dermed å begynne med å spørre om de ansattes arbeidsmengde.

I vurderingsskjemaet la vi først vekt på å finne ut om de ansatte mener at systemet er bra, og om de er fornøyd med størrelsen på bonusen. Med andre ord ønsker vi å se på om de ansatte føler seg motiverte til hardere jobbing ved bruk av dette systemet. Et annet aspekt vi så på er muligheten for at de ansatte føler seg stresset på grunn av stort arbeidspress (det kreves at det plukkes/pakkes 8 bunter³ pr dag).

Vi ønsket også å kartlegge hvilke effekter endringer i systemet muligens vil gi hos de ansatte. Et eksempel på dette er spørsmålet om folk ville jobbet hardere hvis bonusen var større. Ved å stille et slikt spørsmål får vi et inntrykk av om det er størrelsen på bonusen som teller, eller om det er andre momenter som er like viktige. Vi valgte å gå nærmere inn på slike spørsmål i dybdeintervjuene.

Et annet punkt var å se på svakheter ved systemet. Vi er av den oppfatning av at systemet er litt unøyaktig, og vi mener det finnes muligheter til å utnytte systemet på en slik måte at en på en lettere måte kan skaffe seg høy bonus (for eksempel ved å bevisst forsøke å skaffe seg enkle bunter å pakke). Dette ønsket vi først å få litt klarhet i ved å spørre om de ansatte føler at det finnes svakheter. Det samme spørsmålet tok vi så opp i dybdeintervjuene. På slutten av

³ En bunt er en kasse med cirka 50 artikler.

spørreskjemaet valgte vi å spørre nærmere om hva de ansatte kunne tenke seg å bli belønnet med ved godt utført arbeid. Svarene derfra hjalp oss med å finne ut av hvilke utbetalingsformer som de ansatte verdsetter mest.

5.6 Gjennomføring av undersøkelsen

Etter at spørreskjema hadde blitt godkjent av både veileder og daglig leder på Netthandelen AS, leverte vi spørreskjemaene til en tillitsvalgt som tok seg av distribusjonen. Spørreskjemaet ble deretter samlet inn samme dag, for å sikre høy svarprosent.

Dybdeintervjuene ble gjennomført etter at svarene fra spørreundersøkelsen var nøye gjennomgått. Vi kunne dermed skreddersy intervjuene etter hva vi lurte på, og hva vi mente vi ikke hadde fått klarhet i fra spørreundersøkelsen.

5.7 Problemer ved å måle holdninger

Det vi kartla ved hjelp av spørreskjema er hvilke holdninger de ansatte har til spørsmål rundt belønningssystemer. Når en skal foreta holdningsstudier er det vanskelig å presisere problemstillinger og formulere spørsmål og svarkategorier på en måte som kan gi svar på det en ønsker å belyse. I motsetning til sosiale bakgrunnsvariabler som kjønn, alder og barn, er holdningsvariabler mer skiftende. Personlige egenskaper er det derfor vanskeligere både å definere og måle på en utfyllende og god måte.

Det finnes en rekke definisjoner av holdninger; holdninger er et relativt varig mønster av oppfatning en person har om noe, og som disponerer den enkelte til bestemte reaksjonsformer, eller holdninger kjennetegnes ved polariserende oppfatninger, ved at en verbalt eller gjennom atferd viser at en er positiv eller negativ, enig eller uenig eller velvillig eller uvillig til noe (Allport, 1967 i Belbo & Uppstad, 2000).

Det er ikke nødvendigvis en direkte sammenheng mellom holdninger og handlinger (Fishbein, 1967). En person som generelt er positiv til prestasjonsbasert belønning vil ikke nødvendigvis være positiv til å innføre det på sin egen arbeidsplass. To personer med samme holdning kan handle forskjellig. Atferd er en funksjon av mange ulike faktorer, både situasjonsbetingede og individuelle forhold – hvor holdninger bare utgjør en av dem. Holdninger er komplekse

egenskaper som både er vanskelig å måle og definere. Det er viktig at man har mest mulig entydige og nøytrale spørsmål og gode svarkategorier som er dekkende, slik at man oppnår gyldige og pålitelig svar. Små endringer i spørsmålsformuleringen kan gi betydelige utslag i svarfordelingen. Betydningen av ulike spørsmålsformuleringer vil trolig variere etter hvor robuste meninger den ansatte har.

5.8 Kvaliteten på undersøkelsen

Alle spørreundersøkelser har mangler i større eller mindre grad. Å lage en spørreundersøkelse som belyser alle aspektene ved en problemstilling er vanskelig. Det er her viktig å være klar over begrensningene ved det valgte forskningsdesignet, hvorvidt konklusjonene er gyldig og om undersøkelsen er pålitelig gjennomført. Sentrale begrep i en slik forbindelse er reliabilitet og validitet.

5.8.1 Reliabilitet

Undersøkelsens reliabilitet, eller pålitelighet, bestemmes av hvordan undersøkelsen er gjennomført, hvordan målingene er gjennomført, og nøyaktigheten i de ulike operasjonene i denne prosessen. Reliabilitet er en nødvendig forutsetning for validitet, altså at undersøkelsen er gyldig (Churchill, 1999). Påliteligheten kan diskuteres i forhold til måleinstrumentet, datainnsamlingen og databehandlingen, og er et uttrykk for i hvilken grad målingene er fri for tilfeldige feil. Måleinstrumentets reliabilitet har å gjøre med hvor godt vi er i stand til å måle det vi faktisk måler. Vi har i spørreundersøkelse og intervjuer på Netthandelen AS prøvd å stille så presise og riktige spørsmål som mulig, som respondenten har forutsetning til å svare på. Reliabiliteten forteller oss også i hvilken grad man vil kunne oppnå samme resultat dersom man foretar undersøkelsen gjentatte ganger. Vi finner sjelden perfekt reliabilitet. Hvis resultatene nesten er like ved gjentatte målinger, har man høy reliabilitet. Kilder til svekket reliabilitet kan være misforståtte spørsmål, tiden respondenten har til rådighet, feilregistrering, og så videre.

5.8.2 Validitet

Reliabilitet er nødvendig for å få korrekte målinger, men reliabiliteten alene er ikke tilstrekkelig. Målingene må også være valide. Validiteten, eller gyldigheten, betegner

dataenes relevans for problemstillingen, og om vi måler det vi tror vi måler. Churchill (1999) opererer med ulike typer validitet som mål på god forskning. Disse er begrepsvaliditet, statistisk validitet, intern validitet og ekstern validitet.

Begrepsvaliditet har å gjøre med i hvilken grad vi virkelig måler det vi ønsker å måle, og er den mest grunnleggende formen for validitet. Den begrepsmessige validiteten sier noe om hvor god "broen" mellom den teoretiske og den praktiske delen er. Eller sagt på en annen måte; om våre empiriske data virkelig måler de teoretiske begrepene og variablene vi hadde til hensikt å måle. Begrepsvaliditet er derfor en nødvendighet for at forskningsresultatene skal være meningsfulle, tolkbare og generaliserbare.

Statisk validitet ivaretas ved å velge riktig analysemetode, og ha et stort nok antall observasjoner. Når det gjelder vårt valg av analysemetode føler vi oss trygge på valget av metode.

Intern validitet er sentralt ved hypoteser som omhandler årsak – virkningsforhold. Det vil si i hvilken grad vi kan konkludere med at en effekt kan tilskrives den årsak vi tror, eller om det kan være andre utenforliggende faktorer som like sannsynlig kan ha samme effekt (Selnes, 1993).

Ekstern validitet har med å gjøre i hvilken grad vi kan generalisere resultatene til å gjelde andre populasjoner, i andre situasjoner, og/eller på et annet tidspunkt (Selnes, 1993).

6 EMPIRISK ANALYSE AV BELØNNINGSSYSTEMENE

Vi skal i empiridelen vurdere de nåværende belønningssystemene hos Netthandelen AS, for deretter å komme med forbedringer til dagens systemer, eller utvikle nye belønningssystemer. De lageransatte hos Netthandelen AS har enkle og lett målbare arbeidsoppgaver. I tillegg kan de lageransatte lett påvirke egne resultater ved å øke egen prestasjon, noe som gjør lageret til Netthandelen AS til et bra sted for belønningssystemer. Det er også viktig for Netthandelen AS å ha prestasjonsbaserte belønningssystemer, da et effektivt lager fører til økt inntjening for bedriften. Før vi går videre med analysen av de eksisterende belønningssystemene vil vi kort presentere bedriften.

6.1 Historien om Netthandelen Norge AS

Den 10. april 1997 var det stiftelsesmøte for selskapet. Stifteren, Einar Øgrey Brandsdal, var 21 år gammel, og selskapet fikk navn Euronor AS. Tidligere hadde han jobbet for sin bestefar Einar Øgrey ved fabrikken Einar Øgrey Skjellsand AS som daglig leder fra han var 19 år gammel.

En dag satt Einar Øgrey Brandsdal hjemme og søkte på domenenavn. Domenet www.netthandelen.no viste seg å være ledig, og via telefon til en kamerat ble de enige om å sette i gang med en nettportal for kjøp og salg. I en lengre periode forsøkte disse guttene en febrilsk jobb med å få dette til å bli et populært sted for kjøp og salg. Inntektene skulle komme via annonseinntekter. Dette skulle igjen vise seg å være vanskelig. Strategien ble forandret og det neste guttene ønsket å gjøre var å drive nettbutikk. Responsen var stor og til stor forbauselse var det mulig å ha en håndfull penger igjen på varene som ble auksjonert ut. Siden dette så ut til å være en ny løsning og ny tanke, fortsatte selskapet med å selge varer der over lengre tid. På den tiden var dette et ikke-ønske fra investorene, så de ble kjøpt ut og Einar Øgrey Brandsdal var tilbake igjen som eneaksjonær for tredje gang. Einar Øgrey Brandsdal sluttet i sin jobb hos bestefar, og satset alt han eide i 2000.

Dermed begynte en ny epoke. Einar Øgrey Brandsdal gjorde alt fra fakturering, pakking, innkjøp, support osv. og etter en liten periode begynte han å få dreisen på selskapet. Behovet for flere ansatte steg, og lillebroren Even Øgrey Brandsdal begynte julen 2001, og ble en viktig brikke for veksten. Omsider jobbet de to fra morgen til kveld hver dag. Even stod bak

pakking, support og regnskap, og Einar Øgrey Brandsdal tok seg av markedsføring og innkjøp. www.netthandelen.no var hyppig selger på qxl.no⁴, og ved en feiltakelse ble en auksjon lagt ut på få minutter. Dette skulle vise seg å gi meget god respons og dermed bestemte selskapet å forsøke på egenhånd med lynauksjoner.

I dag har Netthandelen AS 45 ansatte, og hadde i 2005 en omsetning på 234 millioner kroner. Bedriften auksjonerer bort omkring 1500 artikler hver dag, alle med en startpris på 1 krone. Netthandelen AS har i overkant av 430 000 registrerte kunder. Overskuddet varierer etter hvor heldige bedriften er med innkjøpene. I 2005 hjalp salget av pokerkofferter godt på resultatet, siden slike kofferter var relativt billige å kjøpe inn, samtidig som folk var villige til å by mye for disse.

Samtidig som Netthandelen AS sin omsetning har økt fra 16,8 millioner kroner i 2002 til 234 millioner kroner i 2005, holdt overskuddet seg på mellom 1,3 og 1,8 millioner kroner frem til 2005, da det økte til hele 9,5 millioner kroner. I følge daglig leder og eier, Einar Øgrey Brandsdal, kommer dette av økt interesse av varehandel på internett blant det norske folk.

- Alt kan auksjoneres bort, såfremt det ikke er matvarer. Vi importerer varene selv direkte og unngår dermed fordyrende mellomledd, sier Einar Øgrey Brandsdal. Han gir også de 45 medarbeidere mye av æren for oppgangen, i tillegg til at Netthandelen AS har brukt vesentlige midler på reklame og sponsoravtaler.

6.1.1 Respondentene

Deltakerne i undersøkelsen vi utførte hos Netthandelen AS var pakkere og plukkere på lageret. Alle på lageret fikk anledning til å svare på spørreskjemaet. Vi fikk svar på 14 skjemaer. Svarprosenten var på nærmere 67 prosent, noe vi er fornøyd med. De som svarte krysset av på nesten alle spørsmålene, slik at det var nesten ingen "Missing Values". Informasjon om inntekt og bonus fikk vi oppgitt av Netthandelen AS. Vi uttrykte sterkt i informasjonen som ble sendt ut sammen med spørreskjemaene at dataene som ble samlet inn skulle bli behandlet konfidensielt og at ingen unike svarkombinasjoner skulle brukes. Men på tross av dette ser vi at enkelte har utelatt å svare på spørsmål av personlig karakter.

⁴ qxl.no er en stor aktør innen private auksjoner på internett

6.2 Oppsummering av undersøkelsen og dybdeintervjuene

Spørreskjemaet som ble utlevert de ansatte på Netthandelen AS ga oss den informasjonen vi trengte for å få frem holdninger og tanker de ansatte har om dagens system og hvilke tanker de har om et nytt system. Spørreskjemaet omhandlet både belønningssystemet og den mer radikale sykefraværsordningen som i slutten av 2005 ble mye omtalt i media. Med et slikt heftig system for både prestasjonsmåling og sykefravær var det viktig å få kartlagt alle aspekter. Daglig leder av Netthandelen AS, Einar Øgrey Brandsdal var meget positiv til å være vertsbedrift for en slik oppgave av "fagfolk" fra HiA. Han sa selv at han ikke har noen faglig kompetanse når det gjelder belønningssystemer og kunne godt tenke seg en faglig vurdering av dagens systemer på Netthandelen AS.

I tillegg til spørreskjemaet utførte vi dybdeintervjuer med noen utvalgte ansatte. I dybdeintervjuene prøvde vi å få frem litt mer direkte hva de ansattes syn på dagens ordninger er (se vedlegg 2), og hva de mener er grunnen til at det er som det er. I tillegg til spørsmålene i intervjuene valgte vi å la de ansatte velge hva slags bonussystem de helst ville foretrekke hvis Netthandelen AS skulle implementere et nytt system (case – se vedlegg 3). Vi ba de ansatte om å velge mellom forskjellige elementer som et system kan bestå av, og ba de ansatte forklare hvorfor de gjorde de forskjellige valgene.

Netthandelen AS har kun innført sykefraværsbonus og effektivitetsbonus for pakkere og plukkere på lageret. Netthandelen AS har i tillegg ansatt to ekstra medarbeidere som jobber på provisjon med å tømme containere. Disse har dermed sitt eget bonussystem. Ledelsen/administrasjonen ellers er ikke inkludert i noen form for bonussystem, først og fremst fordi de gjør mange forskjellige oppgaver som er vanskelige å måle. Dermed velger Einar Øgrey Brandsdal å gi ledelsen/administrasjonen bonus basert på subjektive vurderinger. Dette mener han fungerer bra siden det ikke er så mange ansatte i ledelsen/administrasjonen. Hvis det hadde vært mange ansatte i ledelsen/administrasjonen mener Einar Øgrey Brandsdal det ville vært mer hensiktsmessig å forsøke å få til et mer objektivt system.

Det skulle vise seg at etter vi hadde hatt første møte med Einar Øgrey Brandsdal høsten 2005, så skulle Netthandelen AS over på nytt datasystem, noe som medførte at de ansatte ble tatt bort fra effektivitetssystemet i en kortere periode mens det nye systemet ble klargjort. Under denne pausen ble de ansatte påminnet om hvor greit det var å ikke ha effektivitetspresset på

seg lenger, og ble mindre positive til systemet enn tidligere. Vår oppgave ble i dette tidspunktet enda mer spesifisert enn tidligere. Vi fikk beskjed om å lage et system som var mer rettferdig enn det gamle, slik at de ansatte igjen ble positive.

Problemet med spørreskjemaer som omhandler et slikt tema som det vi skal kartlegge, er at mange av de faktorene som påvirker svarene er vanskelige å tallfeste. Vi valgte å spørre noen konkrete spørsmål og håpte på at vi ikke styrte noen av kandidatene i en retning. Vi valgte også å ha en del generelle spørsmål om belønninger, samt caseintervjuene med noen utvalgte kandidater. Der spurte vi mer spesifikke spørsmål om hvilke belønningssystemer og belønningsformer de ville foretrekke, og fikk en mer dyp samtale om de ansattes holdninger.

For å enklere kunne presentere de viktigste funnene fra spørreskjemaet og dybdeintervjuene valgte vi å beregne prosentandelene av svarene i Excel, og i tillegg vise resultatene fra enkelte spørsmål i et kakediagram. For enkelhets skyld har vi for diagrammene delt svarene inn i tre kategorier: Uenig (svaralternativ 1 og 2), usikker (svaralternativ 3 og 4) og enig (svaralternativ 5 og 6).

6.2.1 Gjennomgang av svarene fra sykefraværsordningen

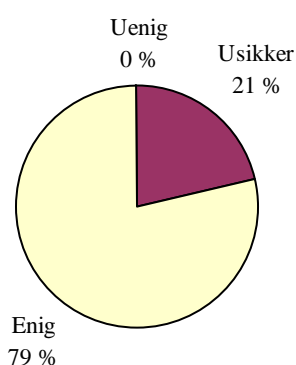
Sykefraværsordningen til Netthandelen AS blir målt 3 måneder av gangen. Er du på jobb hver dag i en periode får du utbetalt 3000 kroner i slutten av perioden. Er du syk én dag får du 2000 kroner, to dager 1000 kroner og tre eller flere dager gir 0 kroner i bonus. I tillegg får du 2500 kroner i ekstra bonus hvis du er på jobb hver dag et helt år. Dette vil i praksis si at hvis du er syk en dag taper du 3500 kroner i potensiell bonus.

Vår oppfatning av ordningen før datainnsamlingen var at en slik heftig sykefraværsordning blant annet kunne føre til at flere ansatte ville velge å gå syke på jobb. Dette kan føre til at de syke ansatte smitter andre kolleger på jobb, i tillegg til at de selv utfører en dårligere jobb fordi de kan være slappe og umotiverte. Vi ville også tro at gifte ansatte med barn ville strekke seg lenger for å komme seg på jobb selv om de selv eller barna er syke. Dette kan føre til at de ansattes ektefeller blir hjemme med barna, slik at Netthandelen AS dermed fører kostnadene ved syke arbeidstakere over på andre bedrifter. Vi tror også at ansatte som vanligvis aldri er borte fra jobben liker ordningen godt, siden de da enkelt kan innkassere en grei bonus. En økning i bonusen mener vi ville føre til at enkelte ansatte vil være mindre borte

fra jobb, mens sjansen er stor for at det bare vil føre til at Netthandelen AS utbetaler mer i bonus enn det de tjener på ordningen. Likevel mener vi at ordningen gjør at de ansatte tenker seg litt mer om før de tar ut egenmeldingsdager når de ikke er syke.

I hvilken grad er du enig i følgende punktene		Helt uenig				Helt enig	
		1	2	3	4	5	6
1. Jeg er godt fornøyd med sykefraværsordningen	Frekvens			2	1		11
	Prosent	-	-	14,29	7,14	-	78,57

Spørsmål 1



Svarene fra spørreskjemaet viser oss først og fremst at de ansatte egentlig er godt fornøyd med sykefraværsordningen, men spørsmål 1 gir oss ikke svar på hvorfor dette er tilfelle. Vi undersøkte dermed dette videre i dybdeintervjuene, og grunnen til de at ansatte er så tilfredse med denne ordningen er fordi den er lett oppnåelig.

I hvilken grad er du enig i følgende punktene		Helt uenig				Helt enig	
		1	2	3	4	5	6
8. Jeg føler at ordningen er en belastning for meg og/eller min familie.	Frekvens	12	2				
	Prosent	85,71	14,29	-	-	-	-

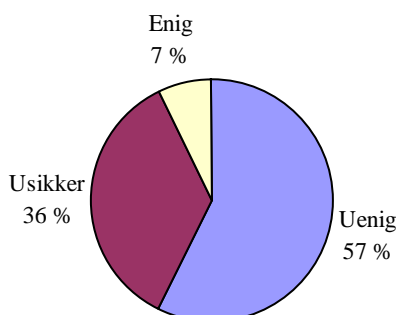
Samtlige ansatte er uenige i at ordningen er en belastning for dem og/eller deres familie, noe som beviser at sykefraværsordningen ikke går ut over hygienefaktorene hos Netthandelen AS, og dermed heller ikke fører til misnøye hos de ansatte på dette punktet. I intervjuene fikk vi også bekreftet det samme. Spørsmålet blir så om ordningen motiverer de ansatte nok til at de reduserer sine egenmeldingsdager. Det vi prøvde å få frem med spørsmål 3 var om ordningen

gjorde at de ansatte alltid satte jobben før alt annet. Svarene viser oss at flesteparten av de ansatte velger å holde seg hjemme når de er syke. Med andre ord motiverer ikke sykefraværsordningen så mye at de velger å gå på jobb når de føler seg dårlige.

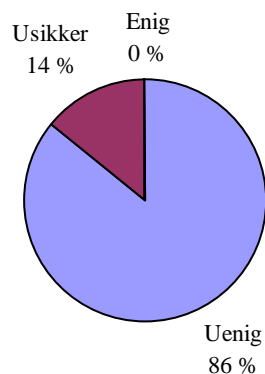
I hvilken grad er du enig i følgende punktene		Helt uenig				Helt enig	
		1	2	3	4	5	6
3. Jeg går alltid på jobb selv om jeg er syk	Frekvens	6	2	3	2		1
	Prosent	42,86	14,29	21,43	14,29	-	7,14

I hvilken grad er du enig i følgende punktene		Helt uenig				Helt enig	
		1	2	3	4	5	6
5. Jeg ville vært mer borte fra jobb hvis det ikke fantes en sykefraværsordning	Frekvens	8	4	1	1		
	Prosent	57,14	28,57	7,14	7,14	-	-

Spørsmål 3



Spørsmål 5

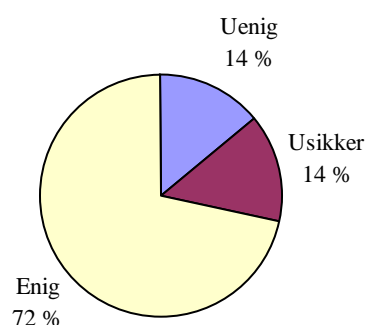


I tillegg ser vi fra spørsmål 5 at nesten ingen av de ansatte mener at de hadde vært mer borte fra jobb hvis det ikke fantes en sykefraværsordning. Med andre ord kan det se ut til at de ansatte ikke føler at ordningen motiverer til færre fraværsdager. Grunnen til at flesteparten av de ansatte er fornøyde med ordningen kan dermed være at de ikke er mye borte fra jobben, og dermed regner det som enkelt og greit å innkassere opp til 14 500 kroner ekstra i året. En annen forklaring er nok at de ansatte med vilje svarer uriktig på spørsmålet fordi de ikke ønsker å innrømme fakta. Statistikkene viser at antall egenmeldingsdager de siste 9 månedene har vært 73 dager, mot 107 tilsvarende periode året før. Vi vet fra tidligere svar at de ansatte holder seg hjemme hvis de er syke, og en ekstra grunn til at ansatte kan velge å holde seg

hjemme når de ikke er helt i form kan være fordi de jobber dårligere når de er syke, noe som dermed kan gå ut over effektivitetsbonusen.

I hvilken grad er du enig i følgende punktene		Helt uenig				Helt enig	
		1	2	3	4	5	6
4. Jeg jobber dårligere hvis jeg er syk	Frekvens		2	1	1	3	7
	Prosent	-	14,29	7,14	7,14	21,43	50,00

Spørsmål 4



Vi ser klart av spørsmål 4 at de aller fleste ansatte føler at de gjør en dårligere jobb når de er syke (på grunn av slapphet og lite motivasjon). For de ansatte kan dårlig innsats på jobben gå ut over effektivitetsbonusen, som fort kan bli en del større enn sykefraværsbonusen. Netthandelen AS tillater per dags dato ikke de ansatte å ekskluderes fra effektivitetsordningen når de er på jobb. Dermed kan en risikere at ansatte føler seg tvunget til å velge mellom sykefraværs- eller effektivitetsbonus.

6.2.2 Gjennomgang av svarene fra effektivitetsordningen

Målet med effektivitetsordningen til de ansatte er de skal plukke minst 8 bunter i snitt per dag på en 7,5 timers arbeidsdag. Hvis du plukker 1,25 bunter per time i snitt de siste 6 månedene får du 5000 kroner i bonus. 1,35 bunter gir 12 500 kroner og 1,5 gir hele 25 000 kroner i bonus.

Vår oppfatning av effektivitetsordningen er at dette er et system som burde kunne motivere de ansatte til å jobbe bedre. Vi mener også at det er mye rom for forbedringer i systemet. Først og fremst mener vi det virker negativt på de ansatte (og dermed også bedriften) at bonusen

kun utbetales hvert år. Dermed vil det ta lang tid mellom innsats og belønning, noe som kan redusere de ansattes motivasjon (se kapittel 3.2.2). I tillegg føler vi at de fastsatte intervallene også kan gjøre de ansatte mindre motiverte, ved at de kan føle at de må jobbe betraktelig mye bedre for å få mer betalt. En ansatt som ligger på 1,35 bunter i snitt per time må tross alt forbedre seg relativt mye for komme seg opp på 1,5 bunter i snitt per time.

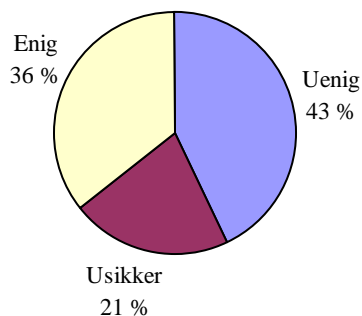
Dagens system kan også oppfattes som urettferdig, siden det kan være mulig å lure til seg bunter som er enklere å pakke eller plukke. I tillegg har foreløpig både plukkere og pakkere samme bonussystem, noe som også kan slå ut feil. Hvis en bunt inneholder mange av de samme artiklene, som skal til mange forskjellige kunder, vil den ta kort tid å plukke, men veldig lang tid å pakke. En bunt som inneholder mange forskjellige artikler til kun én kunde vil ta lang tid å plukke, men gå raskere å pakke. Hovedmålet med spørreskjemaet ble dermed å få kartlagt hva de ansatte synes om systemet.

Det første de ansatte kunne velge i caset (se vedlegg 3) vi hadde i dybdeintervjuene var om de helst ville ønske å gjeninnføre det bonussystemet for effektivitet som tidligere har blitt prøvd på Netthandelen AS, innføre et nytt system som gir poeng for hver arbeidsoppgave (som dermed blir mer nøyaktig), eller innføre et system som gjør at de ansatte deler en del av bedriftens overskudd mellom seg (de som har flest timer på jobb får flest penger). Ingen av de som ble intervjuet valgte det systemet som allerede er testet ut på Netthandelen AS. De fleste ønsket et system basert på bedriftens resultat, men et nytt, nøyaktig poengsystem vekket også interesse hos mange.

Spørsmål 1 fra spørreskjemaet viser oss at de ansatte er delte i oppfatningen av bonussystemet for effektivitet. Mange svarer at de er veldig misfornøyde med systemet, mens vi ser av tabellen at flest ansatte tross alt heller mot at de er fornøyde. Det som overrasket på spørreundersøkelsen er at de som har svart at de er misfornøyde med bonusordningen, er blant dem som innkasserer mest bonus. Gjennomsnittsbonus (effektivitet) for de fem som har svart at de er minst fornøyde med bonusordningen ligger på 17 500 kroner, og hovedgrunnen til svarene mener vi kan komme av at de ansatte føler at de må streve veldig mye for å oppnå bonusen. I tillegg foreslår tre av dem at det bør være mulig å ta avspasering i stedet for å få penger i bonus.

I hvilken grad er du enig i følgende punktene		Helt uenig				Helt enig	
		1	2	3	4	5	6
1. Jeg er godt fornøyd med bonusordningen for effektivitet	Frekvens	5	1		3	1	4
	Prosent	35,71	7,14	-	21,43	7,14	28,57

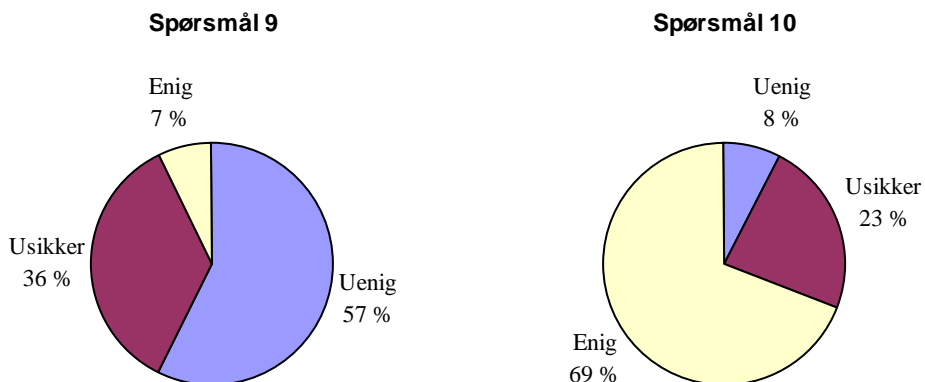
Spørsmål 1



Spørsmål 9 og 10 laget vi for å undersøke hvordan de ansatte tror innføring av gruppebonus ville utartet seg. Einar Øgrey Brandsdal nevnte at mange ansatte hadde nevnt gruppebonus som mer interessant enn det nåværende systemet, noe svarene fra spørreskjemaet også kan tyde på.

I hvilken grad er du enig i følgende punktene		Helt uenig				Helt enig	
		1	2	3	4	5	6
9. Dersom alle får lik bonus (gruppebonus) vil dette føre til redusert innsats	Frekvens	7	1	5		1	
	Prosent	50,00	7,14	35,71	-	7,14	-

I hvilken grad er du enig i følgende punktene		Helt uenig				Helt enig	
		1	2	3	4	5	6
10. Dersom alle får lik bonus (gruppebonus) vil dette føre til økt samhold	Frekvens		1	1	2	2	7
	Prosent	-	7,69	7,69	15,38	15,38	53,85

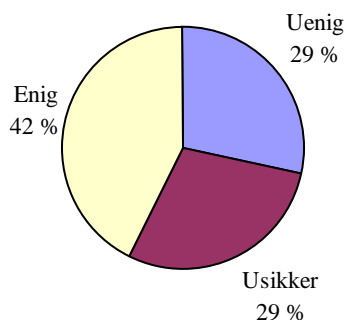


De aller fleste ansatte mener at gruppebonus ikke vil redusere innsatsen på jobben, og samtidig mener de at gruppebonus vil føre til økt samhold. En av grunnene til den høye oppslutningen kan være minstekravet til effektivitet, som for tiden er 8 bunter per dag. I tillegg mener fremdeles en del ansatte at bonussystemet er unøyaktig, og dermed ikke rettferdig. Ved innføring av gruppebonus håper de ansatte muligens at alt skal jevne seg mer ut.

Ikke overraskende ønsket flesteparten av de vi intervjuet at det burde innføres en gruppebasert bonus, da hovedsakelig sammen med bonus basert på bedriftens resultat. Den største fordelene de ansatte nevner er bedre arbeidsmiljø, mens de er litt usikre på hvor mye bedre innsats de vil oppnå. En del av de ansatte nevner også at de mener at et individbasert system (og et nytt poengsystem) vil føre til bedre innsats hos de ansatte, men de understreker at det gamle systemet var for unøyaktig. Samtidig ble det også nevnt at de som jobber dårligst ville prøve å jobbe bedre, mens de som jobber best kanskje ville ta det litt mer med ro slik at nivåforskjellene ikke ble så store. Dette stemmer med likeverdsteorien til J. Stacy Adams (se kapittel 2.2.2).

I hvilken grad er du enig i følgende punktene		Helt uenig				Helt enig	
		1	2	3	4	5	6
4. Det stilles for høyt minstekrav til effektivitet	Frekvens	2	2	3	1		6
	Prosent	14,29	14,29	21,43	7,14	-	42,86

Spørsmål 4

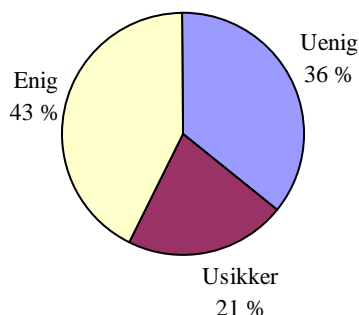


Minstekravet for effektivitet, som er på 8 bunter per dag, er absolutt. Hvis noen ansatte presterer mindre enn 8 bunter over tid, får denne en advarsel. Et slikt minstekrav mener Einar Øgrey Brandsdal er nødvendig for å sikre at ansatte gjør jobben sin, og han mener også at kravet på 8 bunter er meget overkommelig. Etter innføringen av bonussystemet har ingen ansatte vært under dette kravet.

Fra spørreskjemaet ser vi at seks ansatte er veldig enig i at minstekravet er for høyt. Disse seks er også stort sett enige i at det nåværende systemet er unøyaktig, og at det dermed hadde vært bedre å få mer bonus for større og vanskeligere pakker. Med andre ord kan det se ut til at det kan være en sammenheng mellom at systemet kan være litt unøyaktig, og at det kan føre til at enkelte ansatte føler at de må slite mer for å få opp gjennomsnittet. Dette kan for eksempel være fordi de føler at de ofte må plukke eller pakke vanskeligere bunter enn andre ansatte.

I hvilken grad er du enig i følgende punktene		Helt uenig				Helt enig	
		1	2	3	4	5	6
6. Dagens system fører til at folk prøver å skaffe seg bunter som er enkle å plukke/pakke	Frekvens	3	2	3		3	3
	Prosent	21,43	14,29	21,43	-	21,43	21,43

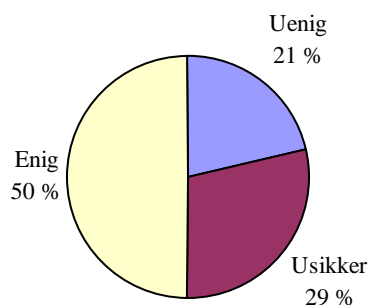
Spørsmål 6



Svarene på spørsmål 6 gir oss nesten det samme diagrammet som spørsmål 4. De ansatte som har svart at de synes minstekravet er for strengt, er de samme som svarer at folk prøver å skaffe seg bunter som er enklere å plukke eller pakke. Under intervjuene forklarte de ansatte at noen bunter var lettere å pakke og plukke enn andre, men dette jevnet seg ut over tid og representerte liten eller ingen urettferdighet i dagens system.

I hvilken grad er du enig i følgende punktene		Helt uenig				Helt enig	
		1	2	3	4	5	6
5. Systemet hadde vært mer rettferdig hvis en fikk mer bonus for vanskelige pakker/bunter og flere kunder per bunt	Frekvens	2	1	3	1	1	6
	Prosent	14,29	7,14	21,43	7,14	7,14	42,86

Spørsmål 5

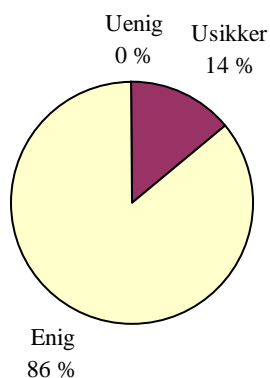


Fra spørsmål 5 ser vi så at de fleste ansatte er enige i at systemet hadde vært mer rettferdig hvis en fikk mer bonus for vanskelige pakker/bunter og flere kunder per bunt. Igjen ser vi at det hovedsakelig er de ansatte som er misfornøyde på spørsmål 5 og 6 som er mest enige i

vårt forslag. Svarene fra spørsmål 5 kan tyde på at de ansatte vil være interesserte i et nytt og mer nøyaktig system. Det viste seg også i intervjuene at de ansatte ønsket seg et mer rettferdig system basert på vanskelighetsgrad på artikler og bunter.

I hvilken grad er du enig i følgende punktene		Helt uenig				Helt enig	
		1	2	3	4	5	6
11. Folk ville vært mer motivert til å jobbe hardere hvis bonusen ble utbetalt hver måned	Frekvens				2	2	10
	Prosent	-	-	-	14,29	14,29	71,43

Spørsmål 11



I et eventuelt nytt system er det også viktig å vurdere utbetalingsform og hvor ofte bonus skal utbetales. Vi har tidligere nevnt at enkelte ansatte foreslår avspasering i stedet for penger som bonus. I tillegg har vi på spørsmål 11 tatt opp hvor ofte bonusen bør utbetales. Det er ingen tvil om at de ansatte også ønsker bonusen utbetalt kort etter at de har lagt inn ekstra innsats for å oppnå den. I intervjuene snakket vi med de ansatte om hva slags bonus de ønsket, og hvor ofte denne bonusen burde bli utbetalt. Samtlige ønsket penger, men noen ønsket også å kunne velge mellom penger og avspasering. Utbetalingsperioden for effektivitet er hvert år, noe alle mener bør reduseres til kvartalsvis slik at de ansatte ser sammenhengen mellom prestasjon og bonus, samtidig som de da kan innkassere en pen sum (i forhold til hvis belønningen ble utbetalt månedvis). Uttalelsene til de ansatte stemmer overens med punktene som Heneman har satt opp for belønningssystemer (se kapittel 3.2.2).

I tillegg tror de ansatte at man blir sliten etter kort tid med et slikt heftig bonussystem. Enkelte uttrykte klart at de tror et individuelt effektivitetssystem kun har en kortsiktig virkning ved at folk blir lei stressnivået et slikt bonussystem medfører. Einar Øgrey Brandsdal er relativt enig

i at ordningen kan ha en kortsiktig virkning, men informerer samtidig om at en lageransatt hos Netthandelen AS i gjennomsnitt ikke jobber for bedriften i mer enn to-tre år uansett. I løpet av den tiden mener Einar Øgrey Brandsdal at de ansatte vil være motivert til å jobbe hard hele tiden.

6.2.3 Kvaliteten på svarene fra undersøkelsene

Holdningsvariabler er mer skiftende enn bakgrunnsvariabler. Personlige egenskaper er det derfor vanskeligere både å definere og måle på en utfyllende og god måte (se kapittel 5.7). Vi mener vi har klart å få frem de ansattes holdninger på en god og objektiv måte. Når det gjelder undersøkelsens reliabilitet (se kapittel 5.8.1) mener vi denne er meget høy. Det er svært få spørsmål der vi kan se klart at de ansatte kan ha misforstått. På spørsmål 5, ”Jeg ville vært mer borte fra jobb hvis det ikke fantes en sykefraværsordning”, svarte samtlige at de var uenige i denne påstanden. En forklaring på dette kan være at de ansatte med vilje svarer uriktig på spørsmålet fordi de ikke ønsker å innrømme fakta. I dybdeintervjuene innrømmet de ansatte at de var mer borte fra jobben før sykefraværsordningen ble innført, og har redusert antall egenmeldingsdager på grunn av ordningen, noe vi også kunne se ut fra statistikker vi fikk fra Netthandelen AS. Det at mange ansatte ønsker gruppebonus kan ha gjort at svarene på spørsmål 9 på effektivitetsordningen tildels er uriktige, og at de ansatte svarer slik de gjør for å forsøke å påvirke bedriften til å innføre et system som er ufordelaktig for bedriften, men bra for de ansatte (se kapittel 2.1).

Vi mener også at tiden respondentene hadde til rådighet (30 minutter) var passende, og det at det ikke fantes noen feilregistreringer var med på å øke reliabiliteten. Når det gjelder statistisk validitet (se kapittel 5.8.2) har vi relativt få observasjoner i vår spørreundersøkelse, og vi valgte dermed å ta dybdeintervjuer for å følge opp noen av de mest spennende spørsmålene og svarene. Dybdeintervjuene er også med på å øke validiteten. Videre mener vi vår interne validitet i oppgaven kan sies å være lav, da det er vanskelig å få målt alle andre faktorer som også kan spille inn på det vi mener er effekten. Uansett får vi målt en tendens og potensial. Lagerarbeiderne på Netthandelen AS har i utgangspunktet en helt vanlig lagerjobb som går ut på å plukke artikler og pakke dem. Dette er kjente omgivelser vi kan finne i hvilket som helst annet lager. Vi mener dermed at resultatene våre til en viss grad kan generaliseres til å gjelde andre populasjoner i andre bedrifter, som gjør den eksterne validiteten høy.

6.3 Analyse av sykefraværsordningen

I følge Einar Øgrey Brandsdal ble sykefraværsbonusen innført for å få redusert antall egenmeldingsdager som ansatte benytter seg av selv når de ikke er syke. Før innføringen av sykefraværsordningen hadde Netthandelen AS registrert 107 egenmeldinger på 9 måneder (juli 2004 – mars 2005). Etter innføringen av sykefraværsordningen gikk antall egenmeldinger ned til 73 (juli 2005 – mars 2006), som vil si en nedgang på cirka 32 prosent. Videre nevner Einar Øgrey Brandsdal som et eksempel at under fjorårets Quart-

Bonus for å være frisk

Ansatte uten fravær får årlig 14 500 kroner i bonus i Netthandelen Norge. LO mener bedriften straffer dem som er syke, og foreldre med syke barn.

Aftenposten, 2005

festival dukket svært få ansatte opp på jobb, og dette ville han ha en slutt på. Et annet moment vi kan legge merke til er hvor mange egenmeldingsdager de ansatte tar ut hver gang. Hver ansatt kan ta ut fire egenmeldinger i året, og tre dager på hver egenmelding. Etter innføring av sykefraværsordningen vil det være nærliggende å tro at flere ansatte vil redusere antall egenmeldingsdager som tas ut hver gang, for å kunne innkassere høyest mulig bonus.

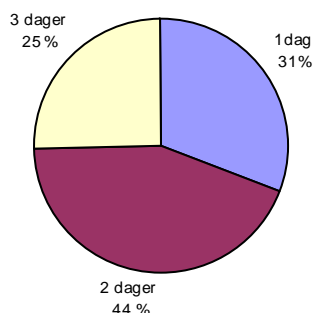
I følge Statistisk Sentralbyrå (2006) gikk det egenmeldte fraværet i Norge ned fra 1,0 til 0,9 prosent i fjerde kvartal av 2005 (i forhold til året før). Når vi sammenligner med samme periode hos Netthandelen AS ser vi at bedriften med sine 38 egenmeldinger (og 45 ansatte) lå på 1,31 prosent, noe som er over landsgjennomsnittet. Etter innføringen av sykefraværsordningen ligger bedriften nå, med sine 26 egenmeldinger, på 0,89 prosent, som faktisk er under landsgjennomsnittet. Nedgangen til Netthandelen AS har vært på 0,42 prosent, mot 0,1 prosent på landsbasis. Vi registrerer også en nedgang i første kvartal i 2006 fra 1,96 til 1,12 prosent (sammenliknet med første kvartal 2005). Til sammenlikning var andelen egenmeldingsdager på landsbasis på 1,3 prosent i første kvartal i 2005, som var en oppgang på 0,2 prosent. Det er derfor nærliggende å tro at Netthandelen AS også ligger under landsgjennomsnittet hittil i 2006.

Sykefraværsordningen er utformet slik at de ansattes bonus reduseres mest den første dagen de er borte fra jobben (se kapittel 6.2.1). Dette gir ordningen en høy incentivstyrke fra starten, som skal motivere de ansatte til å ikke være borte fra jobb. Vi har observert at etter innføringen av sykefraværsordningen har de ansatte i større grad valgt å benytte seg av enten 1 eller 3 egenmeldingsdager av gangen (se figur 10). En positiv effekt av sykefraværsordningen ser ut til å være at flere ansatte velger å være borte kun 1 dag fra

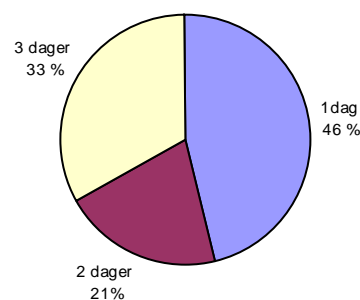
jobben per egenmelding. Det *kan* altså se ut som ordningen gjør at ansatte kommer seg raskt på jobb igjen etter et sykefravær.

Det vi i tillegg ser av figur 10 er at andelen av 3-dagers egenmeldinger også har økt. For oss ser det ut til at de ansatte fremdeles føler seg motiverte til å komme på jobb etter å ha vært borte én dag fra jobb, siden de da fremdeles kan innkassere 2000 kroner i bonus for kvartalet (mens de går glipp av ekstrabonusen på slutten av året). Når ansatte derimot er borte to dager, har de bare mulighet for å innkassere 1000 kroner i bonus, noe som kan virke lite motiverende. Dermed kan det tenkes at mange ansatte velger å bruke alle tre egenmeldingsdagene selv om de bare har behov for to av dem.

Type egenmelding (totalt 107 dager)



Type egenmelding (totalt 73 dager)



Figur 10: Prosentvis fordeling av antall dager per egenmelding før og etter innføring av sykefraværsordningen

I tillegg til å redusere antall egenmeldingsdager, mener vi også at en sykefraværsordning kan føre til at folk som vanligvis er mye borte fra jobb ikke velger å jobbe på Netthandelen AS. Hvis dette er riktig, er det jo bare en bonus for bedriften, legger Einar Øgrey Brandsdal til. Dermed kan sykefraværsordningen gjøre at Netthandelen AS tiltrekker seg flere ”friske og raske” arbeidstakere i tiden som kommer. En slik vridningseffekt kan gjøre at bedriften får senket sine agentkostnader, siden lønnskontrakten i seg selv (med belønningssystemene) tiltrekker seg de riktige ansatte (se prinsippal/agent teori, kapittel 2.1).

Videre ser vi på svarene vi har fått fra spørreundersøkelsen at de ansatte på Netthandelen AS er svært fornøyd med sykefraværsordningen. Som vi har nevnt tidligere kommer dette sannsynligvis av at denne bonus er relativ lett å oppnå. At de ansatte er fornøyd med denne ordningen tyder på at denne ikke kommer i konflikt med privatlivet (spørsmål 8), som er en av hygienefaktorene som Herzberg nevner i sin teori (se figur 3). Hovedgrunnen til all den negative oppmerksomheten ordningen har fått i media er at enkelte mener at ordningen straffer de syke, og omtaler ordningen ellers som ”belønning for de som er friske”. For det første er det viktig å påpeke at alle ansatte får den lønnen de har krav på, og de som har få egenmeldingsdager (først og fremst ved å redusere fraværsdager når de *ikke* er syke) får en bonus for dette. At de ansatte går på jobb når de er syke (eller har syke barn) var en av de tingene vi trodde ville være en effekt av et slikt heftig system. Men det viser seg at de ansatte uansett holder seg hjemme når de virkelig er syke, og når de bare er litt ute av form går de oftere på jobb. Med andre ord har de ansatte blitt mer kritiske til å bruke egenmeldinger.

NHO: - Ikke straff

- Det er minst 25 år siden første gang jeg hørte om en bedrift som betalte bonus for å stimulere folk til å komme på jobben, sier Finn Langeland, informasjonsdirektør i NHO, som avviser at dette er straff.

- Det er ikke straff hvis de som er syke får utbetalt den lønnen de har krav på, sier Langeland.

Aftenposten, 2005

For å utdype spørsmålet om hvem som blir hjemme når barn er syke valgte vi å spørre om dette på intervjuene med de ansatte. Det viste seg at ansatte med barn prioriterer å gå på sin jobb på Netthandelen AS (for å innkassere bonus), mens ektefelle/samboer blir hjemme med barna. Det ble også slått fast i intervjuene at de ansatte holder seg hjemme når de er syke, men de innrømmer at de tenker seg godt om før de tar ut en egenmelding. Det viste seg også at når de ansatte ikke var helt i form, men ikke syke, valgte de etter innføringen av sykefraværsbonusen å gå på jobb.

Hvis man ser på spørsmål 5 i sykefraværsordningen ”Jeg ville vært mer borte fra jobb hvis det ikke fantes en sykefraværsordning” var hele 86 prosent uenige i dette og 14 prosent visste ikke. Det var altså ingen som mente at de ville vært mer borte fra jobben hvis denne ordningen ikke fantes, men allikevel er egenmeldingsbruken gått ned 55 prosent. Det *kan* være tilfeldigheter som gjør at fraværet før ordningen var større, men hele 55 prosent virker litt usannsynlig. Vi velger her å tro at vi har et reliabilitetsproblem (se kapittel 6.2.3).

6.3.1 Fungerer sykefraværsordningen?

Når det gjelder sykefraværsordningen så er det viktig å få frem at den hovedsakelig er til for å få ned egenmeldingsdagene som blir tatt ut når de ansatte *ikke* er syke. Vi har sett fra svarene på både spørreskjema og intervjuer at de ansatte uansett holder seg hjemme når de er syke. Derimot velger flesteparten å gå på jobb fremfor å ta ut egenmeldingsdager for å gjøre andre ting. Etter innføringen av sykefraværsordningen har andelen egenmeldinger hos Netthandelen AS gått ned fra å være over landsgjennomsnittet, til å være under snittet. Vi kan dermed si med sikkerhet at det eksisterende belønningssystemet for sykefravær stort sett virker som det skal. Det største minuset med ordningen er at ansatte som har vært borte fra jobben én dag i et kvartal har små incentiver for å komme på jobb etter dette, og ansatte som har vært borte tre dager eller mer innenfor et kvartal har ingen incentiver (det er med andre ord ikke noe bonus som motiverer dem til å komme på jobb).

Videre er vridningseffekten Netthandelen AS ønsker seg med sykefraværsordningen å få flere ansatte på jobb hver dag, mens effektivitetsordningen skal motivere de ansatte til å jobbe bedre. Hvis ansatte går syke på jobb, jobber dårligere, og dermed mister effektivitetsbonus, så kan dette føre til at ansatte ikke føler seg motivert til å jobbe bedre, men heller velger å innkassere sykefraværsbonusen.

For ansatte som ligger like et stykke over et intervall i effektivitet vil vi tro det kan være mer fristende å sikre seg sykefraværsbonus. Eventuelt kan ansatte velge å holde seg hjemme fra jobb når de er syke for å ikke risikere å forverre snittet for effektivitet. Grunnen er, ifølge Heneman (1992), at hvis lønnsøkning deles ut til alle ansatte så vil ansatte bli motivert for å kun utføre det minimum som kreves for en lønnsøkning. Dermed er det nærliggende å tro at en ansatt som for eksempel ligger på 1,45 bunter per time i snitt vil redusere sitt arbeid til rundt 1,35 bunter, siden han ikke får betalt for mer enn 1,35 likevel. I stedet kan denne ansatte konsentrere seg om å innkassere bonus for sykefravær.

For ansatte som ligger og vipper mellom to intervaller vil vi tro at det er mer fristende å holde seg hjemme ved sykdom, siden de dagene man er hjemme ikke teller på effektivitetsordningen. Effektivitetsordningen gir vanligvis større bonusutbetaling enn sykefraværsbonusen, og dermed er det nærliggende å tro at ansatte vil prioritere denne ordningen før sykefraværsordningen.

6.4 Analyse av effektivitetsordningen

I følge Einar Øgrey Brandsdal er effektivitetsordningen innført for å få de ansatte til å jobbe raskere. I tillegg vil han ha bort småprat og unødvendige pauser. For øyeblikket er ikke denne ordningen i drift fordi Netthandelen AS holder på å utvikle nytt datasystem og ønsker å få et mer rettferdig effektivitetssystem på plass.

Det eksisterende system for effektivitet er databasert, og går dermed automatisk. Takket være belønningssystemet oppstår det en positiv vridningseffekt ved at de ansatte fokuserer mer på de riktige arbeidsoppgavene. På den måten trenger ikke ledelsen i Netthandelen AS å bruke tid på å kontrollere at de ansatte gjør jobben sin, og dermed forsvinner overvåkningskostnadene for bedriften (se kapittel 2.2). Effektivitetssystemet er også utformet slik at bonusutbetalingene øker raskere jo mer en ansatt jobber. Et slikt system, med økende incentivstyrke, oppmuntrer gjerne til kreativitet og til å ta risiko (se kapittel 2.2.1), men et problem er at det ofte oppstår flere feil av den grunn. Når i tillegg Netthandelen AS har intervaller i sitt bonussystem, slik at de ansatte må jobbe hardere for å nå neste bonusnivå, føler vi at det eksisterende systemet fort kan føre til flere feil og slitne ansatte. Det viser seg ellers at de ansatte har delte meningen om effektivitetsordningen. Inntrykket vi sitter igjen med etter intervjuene er at det i hovedsak er plukkere som er mest fornøyde med effektivitetsordningen. Dette henger nok sammen med forskjellen i vanskelighetsgrad i å oppnå maksimal bonus.

I intervjuene med de ansatte tok vi også opp forskjellene mellom plukkere og pakker i bonussystemet. Det viste seg at samtlige mente at det var enklere for plukkere å oppnå høy bonus. I følge Einar Øgrey Brandsdal var hovedgrunnen til forskjellen at minstekravet til plukkerne var for lavt, noe som gjorde systemet urettferdig. Det ble også nevnt i intervjuene at plukkerne ikke ble straffet like mye for sine feil som pakkerne. Dette mener vi skyldes at det er pakkerne som finner plukkernes feil, mens det er kundene som finner pakkernes feil. Kaufmann og Kaufmann (1996) sier at ”motivasjon er resultat av rettferdighetsopplevelse basert på sammenlikninger med det andre får og gir”. Her ser vi at det kan virke lite motiverende for pakkerne når de først må slite mer for å oppnå samme bonus som plukkerne, og i tillegg får de mer straff når de gjør en feil, som for eksempel å pakke feil.

Vi har også fått inntrykk av at prestasjonsmålene ikke er nøyaktige nok. Hos Netthandelen AS får man lønn ut fra hvor mange bunter man greier å pakke/plukke men vanskelighetsgraden per bunt kan variere mye. Dette mener Einar Øgrey Brandsdal jevner seg ut i løpet av ett år, men vi ser behovet for et mer nøyaktig system. Likeverdsspenning (se kapittel 2.2.2) vet vi at oftest oppstår blant ansatte som har lav lønn og lav utdanning, og urettferdighet går fort ut over motivasjonen. Opplevelse av urettferdighet kan først og fremst føre til at ansatte reduserer sin egen innsats, og vi får dermed negative incentiver (se kapittel 2).

Ifølge Heneman (1992) må prestasjoner bli nøyaktig målt, for hvis ikke dette blir gjort kan ikke de ansatte se sammenhengen mellom innsats og prestasjoner, og mellom prestasjoner og belønning. De ansatte ser nok en sammenheng mellom prestasjoner og belønninger, men et mer rettferdig system der de får betalt for eksakte prestasjoner ganger både ansatte med at de får et mer rettferdig system og ledelsen med at de ansatte blir mer fornøyde.

Vi spurte også de ansatte om de ville foretrekke lineær, stigende eller synkende bonus etter hvert som innsatsen øker. En lineært økende bonus er enkel å regne ut, siden bonusen da øker jevnt etter hvert som innsatsen øker. En økende bonus gir liten utbetaling ved liten ekstra innsats, men etter hvert som innsatsen øker blir bonusen raskt høyere. En synkende bonus gir høy bonus ved liten ekstra innsats, men så øker bonusen mindre og mindre etter hvert som innsatsen økes. De fleste ansatte ønsket enten lineært eller synkende bonus. Lineær bonus er, som nevnt (se kapittel 2.1.1), enkel å regne ut, mens synkende bonus ble valgt fordi det raskt gir høyere bonus, i tillegg til at de ansatte føler at ikke nødvendigvis mange vil stresse alt for mye for å få høyest bonus, siden de ikke får så mye ekstra for dette. Det at enkelte ansatte stresser veldig med å oppnå høyest bonus trekkes fram som det mest negative blant de ansatte, siden dette fører til at mange tenker så mye på bonusen at de oppfører seg dårlig ovenfor andre ansatte. Et system basert på stigende bonus mener de ansatte vil føre til at mange kommer til å jobbe meget hardt for å skaffe seg størst mulig bonus.

Et annet moment vi ønsket svar på var om de ansatte ville ønske et bonussystem med eller uten intervaller. Det tidligere systemet hadde intervaller, noe de ansatte mener førte til at enkelte jobbet veldig hardt for å kave seg opp på neste trinn. Likevel nevner noen at det kan være greit å ha et mål å streve etter. Alle er enige i at et trinnløst system vil være mest rettferdig, siden en da får betalt for nøyaktig det en gjør, i stedet for å bli vippet ned til

nærmeste trinn. Et trinnløst system gjør det også lettere å jobbe i eget tempo, da en ikke nødvendigvis føler seg presset til å yte over evne for å hoppe opp til neste trinn.

Samtlige ansatte nevner til slutt at utbetalingsperioden for effektivitetsbonusen bør reduseres til en gang hvert kvartal, eller eventuelt helt ned til en gang i måneden. Minuset med bonusutbetaling hver måned er at bonusen da blir relativt liten. Dermed antyder de fleste ansatte at utbetaling hvert kvartal høres mest interessant ut. De ansatte mener at det med det tidligere systemet tar for lang tid fra de gjør ekstra innsats til de får bonus, noe som ikke virker særlig motiverende. Hvis de ansatte i stedet kan innkassere bonus like etter de har lagt inn ekstra innsats, vil motivasjonen øke.

Enkelte ansatte ønsket også at de burde være mulig å velge andre utbetalingsformer enn penger. Det de fleste ønsket, utenom penger, var å kunne "veksle" bonusen inn i avspasering. Når de ansatte jobber hardt for å tjene opp bonus kan vi tenke oss at avspasering kan være minst like god bonus som penger, hvis vi går ut fra at avspasering skjer med lønn, og uten at det går ut over sykefraværsbonusen. Det at ansatte kan velge den utbetalingsformen som er mest ønskelig for dem, øker valensen (se kapittel 2.2.2). Hvis innsats, instrumentalitet og valens er høy, så øker motivasjonen.

6.4.1 Fungerer effektivitetsordningen?

Det er helt klart at et belønningssystem som det Netthandelen AS har innført får de ansatte til å fokusere på de arbeidsoppgavene som gir økt verdiskapning. Ved at Netthandelen AS gir bonuser til de ansatte for å gjøre de riktige oppgavene fører dette til at de ansatte selv øker egen innsats uten at bedriften trenger å bruke ressurser på kostbare kontroller (se kapittel 2.1). Frederick Herzberg ved Pittsburg University mener at trivsel generelt sett er den viktigste faktoren som fører til økt motivasjon hos ansatte. Dette fant vi også ut i intervjuene da vi spurte de ansatte hva som var det viktigste elementet for å øke deres motivasjon. Her ble det også nevnt lønn og bonuser som motivasjon noe som ikke helt stemmer med Alfie Kohn (1993) som mener at lønn og bonus *ikke* er en faktor som øker motivasjonen. I intervjuene kom det fram at de ansatte tross alt er på jobb for å tjene mest mulig penger, og at de dermed ble mer motiverte på grunn av bonusordningene. Vi mener derfor at et belønningssystem vil bli godtatt hvis det er nøyaktig utformet.

Herzberg mener videre at hygienefaktorene (se kapittel 2.2.1) er så grunnleggende at de blir nødt til å være til stede for at de ansatte skal trives i jobben. Hygienefaktorene kan ikke skape trivsel, men hvis de er til stede så vil det altså heller ikke være mistrivsel (se figur 3). Svarene fra spørreundersøkelsen og intervjuene tyder på at de ansatte på Netthandelen AS føler at de grunnleggende hygienefaktorene er tilstedet. Herzbergs motivasjonsfaktorer, som ikke fører til mistrivsel på arbeidsplassen, kan skape trivsel hvis de er til stede, noe som kan føre til økt tilfredshet og produktivitet. Prestasjoner, anerkjennelse, ansvar, personlig vekst og forfremmelse er noe som de ansatte oppgir at nesten ikke er til stede i det hele tatt. Dette fører ikke direkte til mistrivsel, men er heller ikke med på å øke tilfredsheten og produktiviteten til de ansatte.

Noe vi har fått tilbakemeldinger på er at ledelsen er litt for lite inkluderende når det gjelder rammeverket rundt effektivitetsordningen. Her vil de ansatte gjerne komme med egne meninger som gjør at systemet kan bli mer rettferdig. Får Netthandelen AS dette til vil dette øke aksepten for systemet hos de ansatte og de vil bli mer fornøyde og arbeide mer effektivt. I hvor stor grad systemet er godtatt av de ansatte, kan forventes å ha stor betydning for arbeidsmotivasjonen, følelse av tilknytning til bedriften og dermed også til innsatsen (Belbo & Uppstad, 2000). I forbindelse med våre analyser har vi vært nøye med å inkludere de ansatte i prosessen, ved å spørre dem om informasjon og meninger.

I tillegg til dette ser vi at de mellommenneskelige forholdene også er blitt noe svekket etter innføringen av effektivitetsordningen. Folk tar seg ikke tid til å hjelpe hverandre med eventuelle problemer, men tenker i stedet på å ikke selv miste bonus. Kohn (1993) nevner nettopp at den sikreste måten å ødelegge samarbeid på er å tvinge folk til å kjempe om belønninger. En av hovedgrunnene til problemene på Netthandelen AS mener vi er at mange ansatte stresset mye for å komme seg opp på neste bonusnivå. Vi mener derfor at et system uten intervaller vil gjøre at folk kan slå seg mer til ro med bonusen, siden de ikke trenger å stresse for å nå nye nivåer, men får betalt for sitt eget tempo.

6.5 Tjener Netthandelen AS på bonusordningene?

Tidligere har vi sett på hvilke vridningseffekter og generelle fordeler Netthandelen AS har hatt med bonusordningene, men hovedmålet til bedriften er selvsagt at de skal tjene penger på dette. Vi har fått tilgang til en del av bedriftens regnskap for å se om det er fornuftig for

Netthandelen AS å videreføre bonusordningene. Vi har sett at antall egenmeldingsdager hos Netthandelen AS har gått ned fra 107 til 73 dager de første ni månedene ordningen var i bruk (sammenlignet med samme periode året før). Hvis vi går ut fra at Netthandelen AS må betale 1000 kroner i lønn hver dag en ansatt ikke er på jobb, så kan vi anslå at Netthandelen AS har sluppet å utbetale 34 000 kroner i sykelønn de nevnte 9 månedene. I den samme perioden har Netthandelen AS utbetalt 123 000 kroner i sykefraværsbonus, noe som gjør at bedriften har hatt en ekstra utgift på selve sykefraværsordningen på 89 000 kroner i denne perioden. I følge spørreskjema og intervjuer tjener i gjennomsnitt hver lageransatt 15 000 kroner i effektivitetsbonus i halvåret. Dermed vil Netthandelen AS på 9 måneder utbetale 562 500 kroner i effektivitetsbonus til de ansatte på lageret, noe som gjør at total ekstra utgift for bonusordningene endte på 651 500 kroner. En slik sum er meget høy for en bedrift som i 2004 gikk med 1,6 millioner i overskudd. Spørsmålet blir dermed hvor Netthandelen AS kan tjene inn pengene igjen.

Vi vet at de ansatte får betalt for 7,5 timer hver dag de er på jobb, noe som vil si at Netthandelen AS ikke har mulighet til å tjene noe innenfor vanlig arbeidstid (utenom å si opp ansatte). Det som derimot kan reduseres er overtidsutbetalingene. Sykefraværsordningen bidrar til at de ansatte kommer på jobb hver dag, og gjør jobben sin innenfor vanlig arbeidstid. I tillegg bidrar effektivitetsordningen til at jobben blir gjort raskere. Tall fra de siste 9 månedene viser at Netthandelen AS utbetalte 552 000 kroner i overtidslønn, mens det i samme periode året før ble utbetalt hele 1 470 000 kroner. Det vil si at bedriften sparte inn rundt 918 000 kroner i overtidsutbetalinger de siste 9 månedene. I følge Einar Øgrey Brandsdal skyldes nedgangen hovedsakelig innføringen av belønningssystemene. Totalt kan vi dermed si at Netthandelen AS har tjent 266 500 kroner på å innføre belønningssystemene.

Vi må også ta med i dette regnestykket at innføringen av bonusordningene høyst sannsynligvis har medført andre positive effekter for bedriften. Effektivitetsordningen har for det første ført til et mer effektivt lager, noe som igjen skaper fornøyde kunder gjennom raskere levering av varene. I tillegg kan det å tilby rask levering gi Netthandelen AS et konkurransemessig fortrinn i motsetning til (større) utenlandske aktører innen samme bransje, der postgangen ofte er lang. Bonusordningene virker også positivt for de ansatte som er interessert i å tjene mer penger. Spesielt sykefraværsordningen oppfattes som lett å oppnå av samtlige ansatte.

7 FORSLAG TIL FORBEDRINGER

7.1 Forslag til forbedringer i sykefraværsordningen

Med dagens ordning har antall egenmeldingsdager gått ned cirka 32 prosent (se kapittel 6.3) på 9 måneder. Hovedgrunnen til dette mener vi er den høye incentivstyrken ordningen har ved at de ansatte i realiteten taper 3500 kroner første dagen de er borte fra jobb. Vi vet ut fra spørreskjema og dybdeintervju med de ansatte at de ikke går på jobb når de syke, noe som gjør at man aldri vil få bort alle egenmeldingene. I tillegg fungerer dagens ordning slik at incentivstyrken blir lavere etter første egenmeldingsdag (se kapittel 6.2.1). Dette har, som tidligere vist (se figur 10), ført til at de fleste ansatte ikke er borte mer enn én dag per egenmelding, men hvis det først skjer at de ansatte er borte mer enn én dag viser tendensen at de velger å ta ut tre dager. Når de ansatte først har tatt ut 3 dager i egenmelding i et kvartal, er det ikke mulig å få noen sykefraværsbonuser i det inneværende kvartalet. Dette mener vi kan føre til at ansatte blir ”fristet” til å ta ut flere egenmeldingsdager samme kvartal, og da gjerne tre nye dager. Et tiltak Netthandelen AS dermed kan vurdere er å la de ansatte dele opp egenmeldingsdagene i 12 enkle dager, i stedet for 4 ganger 3 dager. På den måten kan man muligens motivere de ansatte til å kun bruke én egenmeldingsdag av gangen, og ikke gi seg til hjemme de to resterende dagene.

I tillegg mener vi at incentivstyrken må økes 2. og 3. dagen de ansatte er syke, for å hindre at ansatte holder seg hjemme utover første fraværsdag. Vi vil gjøre dette ved å øke ekstrabonusen ved årets slutt for de som ikke tar ut egenmeldingsdager til 4000 kroner. Disse pengene blir tapt de 3 første dagene en ansatte er syk. For å oppsummere dette vil en ansatt som ikke er borte fra jobb et helt år kunne innkassere 3000 kroner hvert kvartal pluss 4000 i ekstra bonus ved årets slutt – noe som totalt utgjør 16 000 kroner. Den første dagen en ansatt er borte fra jobb taper denne 3000 kroner (1000 kroner i kvartalsbonus pluss 2000 kroner i årsbonus), og de to neste dagene taper den ansatte 2000 kroner hver dag (1000 kroner i kvartalsbonus pluss 1000 kroner i årsbonus). En ansatt som har vært borte kun én dag i løpet av ett år vil på denne måten kunne innkassere en pen ekstra bonus ved årets slutt, siden en ansatt må være borte fra jobb minst tre dager for å gå glipp av hele ekstra bonusen.

Videre mener vi at det kan vurderes å innføre en ordning som øker incentivstyrken utover de 3 første dagene. Ved å gi de ansatte for eksempel 27 000 poeng (som tilsvarer forventet

arbeid) per dag i effektivitet fra og med fjerde fraværsdag, mener vi at de ansatte vil bli mindre fristet til å ta ut flere enn tre dager i egenmelding. 27 000 poeng er et minstekrav i effektivitet, noe som gjør at alle ansatte normalt vil ligge over dette kravet. Dermed vil de ansatte få redusert sin gjennomsnittlige poengsum for effektivitet hvis de er mye borte fra jobb, noe som igjen fører til mindre bonus.

For å lettere begrunne våre forslag til ny utforming av systemene, har vi valgt å utføre en sammenligning (se tabell 4) av hvordan vi mener sykefraværsordningen var før og etter våre forslag. De forskjellige momentene har vi knyttet til teorien som vi har gått gjennom i kapittel 2 og 3, samt at vi etterpå har sett det i lys av vår analyse.

Tabell 3: Vår vurdering av eksisterende og ”ny” sykefraværsordning (maks 6 poeng)

Moment	Eksisterende	”Ny” ordning
Systemet er enkelt (kapittel 3.1)	6	6
Systemet er relevant (kapittel 3.1)	5	5
Systemet er påvirkbart (kapittel 3.1)	4	4
Prestasjoner blir nøyaktig målt (kapittel 3.2.2)	6	6
Forholdet mellom lønn og prestasjoner er klart definert (kapittel 3.2.2)	6	6
Ønskede prestasjoner er klart definert (kapittel 3.2.2)	6	6
Størrelsen på lønnen øker med nivået på prestasjonen (kapittel 2.1.1 og 3.2.2)	4	6
Utbetalingsperioden for bonusen er hensiktsmessig (kapittel 3.2.2)	6	6
Påvirker ikke hygiene faktorer (kapittel 2.2.1)	6	6
Høy forventning/innsats? (kapittel 2.2.2)	3	4
Høy ytelse/instrumentalitet? (kapittel 2.2.2)	5	6
Høy belønning/valens? (kapittel 2.2.2)	4	6
Oppfattet likhet i belønning? (kapittel 2.2.2)	4	6
Skaper positive vridningseffekter (kapittel 2.1.2)	5	6

Når det gjelder enkelhet, relevans og påvirkbarhet er det ingen forskjeller mellom den eksisterende ordningen og det vi foreslår. Ordningen er uansett enkel å forstå, og den er

relevant på den måten at det er viktig at de ansatte er på jobb og får gjort jobben sin, slik at bedriften for eksempel slipper å måtte ut med ekstra overtidsbetaling i tillegg til sykelønn til de som er borte. Vi vil tro at det gjør lite for Netthandelen AS om bare én eller kanskje to ansatte er borte fra jobb en dag, men hvis flere er borte så går det direkte ut over bedriftens leveringsevne, som igjen, i lengden, går ut over resultatet. Påvirkbarheten er ikke så høy fordi de ansatte til en viss grad ikke kan påvirke sin egen helsetilstand (kan ikke gradere seg mot sykdom). Videre vet vi at prestasjonene blir nøyaktig målt ved at fraværsdage blir registrert i datasystemet. Dette gjør også at systemet er objektivt, noe som er viktig for å unngå urettferdighet (se kapittel 3.3.3). De ansatte er klar over hva som ønskes med systemet (færre egenmeldingsdager), og de er klar over hvilken bonus de kan forvente med ønsket prestasjon.

Første forbedring mener vi er at størrelsen på lønnen i høyere grad øker med nivået på prestasjonen. De ansatte får høyere lønn jo mindre de er borte fra jobb. De som tidligere har utnyttet egenmeldingsordningen vil med vårt forslag i større grad bli straffet med mindre bonus i form av lavere effektivitetspoeng. Videre er utbetalingsperioden for sykefraværsordningen en gang i kvartalet, noe vi mener er hensiktsmessig siden det ikke er lang tid mellom prestasjon og lønn (noe som er viktig ifølge Heneman, se kapittel 3.2.2), samtidig som størrelsen på bonusen blir relativt stor (noe som kan motivere de ansatte mer enn for eksempel en liten bonus hver måned). Vi registrerer heller ingen forskjeller mellom ordningene når det gjelder innvirkning på Herzbergs hygienefaktorer (se kapittel 2.2.1), siden ingen ansatte ser ut til å ha noen problemer med ordningen (se kapittel 6.2.1).

Vi mener videre at vårt forslag til ny ordning vil føre til høyere innsats (færre egenmeldingsdager) på grunn av høyere forventning (høyere bonus). Høyre innsats er et resultat av økt incentivstyrke i form av høyere ekstrabonus ved årets slutt som fordeles over de tre første egenmeldingsdagene. I tillegg taper man effektivitetspoeng fra første egenmeldingsdag, slik at de som i utgangspunktet kunne utnytte denne ordningen straffes med å få mindre effektivitetsbonus. På den måten mener vi at vår forslag til ordning forbedrer instrumentaliteten siden de ansatte hele tiden er klar over hva de kan tjene og hva de kan tape på ordningen. Vår ordning øker også valensen ved at de ansatte kan velge mellom penger og avspasering, noe som kan føre til at belønningen blir mer verdifull for de ansatte. Grunnen til at vår ordning oppfattes som mer rettferdig og mer likhet i belønning mener vi er at den forrige ordningen ikke "straffet" de som var borte mer enn 3 dager. Til slutt kan forhåpentligvis den økte bonusen være med på å forbedre den positive vridningseffekten som

bedriften kan få ved sykefraværsordningen – at bedriften tiltrekker seg ansatte som er lite borte fra jobb.

7.2 Forslag til nytt effektivitetssystem

Det å utforme et belønningssystem som skal øke ansattes effektivitet, eller å få dem til å jobbe raskere, er ikke enkelt. Som vi har vist i kapittel 4 finnes det flere feller å gå i, men vi har også sett på hvilke fordeler en bedrift kan oppnå ved innføring av et belønningssystem.

Det vi foreslår er et individuelt basert belønningssystem der de ansatte får poeng for det de gjør. Vanskelige artikler og plasseringer, samt antall artikler og antall forskjellige kunder i hver bunt (for pakkere), avgjør hvor mange poeng det gis for hver artikkel. Poengene samles opp og utbetales hvert kvartal, enten i form av penger eller det kan søkes om avspasering. Poengsystemet gjør at de ansatte får bonus for nøyaktig det de gjør, noe som gjør at antall artikler i buntene ikke har noe å si lenger. Hvis det skulle skje at 50 kunder kjøper samme artikkel, kan alle disse legges i samme bunt. Da vil plukkeren oppnå få poeng for den enkle jobben, mens pakkeren vil ha større jobb og dermed få flere poeng. Vi mener et system med stigende bonus vil fungere best fordi det kan føre til at de ansatte hele tiden vil forsøke å jobbe bedre, siden bonusen øker raskere jo mer de ansatte jobber. Vi vil også innføre et trinnløst system som gjør at man får utbetalt for nøyaktig det man har jobbet.

For å forsøke å sette opp et relativt nøyaktig system tilbrakte vi en del timer på lageret hos Netthandelen AS for å måle tidsforbruk for de ulike aktivitetene (tidsstudie). Tallene vi innhentet er de vi har brukt i eksemplene som følger i det neste delkapittelet. Hvis bedriften ønsker å innføre systemet vil vi anbefale å utføre nye målinger over flere dager for å forsikre seg om at den forventede tiden for hver aktivitet er riktig over tid. Vi registrerte for eksempel at datasystemet gikk litt tregt den dagen vi utførte vår tidsstudie, noe som kan bety at forventet tid egentlig burde være lavere.

I tillegg til å utføre en tidsstudie har vi også snakket en del med de ansatte for å få greie på om det finnes andre aktiviteter som må gjøres i arbeidstiden, og som dermed kan gå ut over bonusordningen. De viktigste punktene vi fant var at plukkerne må ta med seg tomme pappesker fra lokasjonene når en eske med varer er tom. Dette skjer gjennomsnittlig 5 ganger for hver tur/bunt, og det tar cirka 20 sekunder å flatpakke og få med seg en eske. Pakkerne må

først og fremst bruke ekstra tid på å plukke enkelte små artikler. På grunn av lite plass på lageret står det 18 artikler like ved pakkerne, og når en pakker henter en bunt må pakkeren selv plukke av de 18 artiklene hvis de skal med i bunten. I tillegg må pakkerne opp til 2 ganger hver dag hente ”strimlet papp” som brukes for å fylle opp pakkene. Det tar omkring 90 sekunder hver gang pakkerne må hente en kasse med papp.

Et annet viktig punkt i et nytt system vil være å redusere utbetalingsperioden fra 1 år til 1 kvartal. På den måten mener vi at de ansatte vil føre en tettere sammenheng mellom økt innsats og belønning (Heneman, 1992), noe som kan øke deres motivasjon for å jobbe bedre. Et annet alternativ kunne være å redusere utbetalingsperioden til en måned, men et problem med det er at utbetalingene da vil bli så små at det kan være fare for at de ikke motiverer slik de skal. Dette nevnte også de ansatte i dybdeintervjuene, og de var også enige i at utbetaling hvert kvartal (som sykelønnsordningen) ville gi en grei størrelse på utbetalingene, samtidig som det ikke blir så veldig lenge å vente.

I vårt arbeid med å finne et nytt forslag til belønningssystem for Netthandelen AS, trenger vi videre å se gjennom de viktigste kravene som bør være oppfylt for et slikt system, for å forsikre oss om at teorien støtter opp om våre forslag. Det velger vi å gjøre ved å sammenligne det eksisterende systemet med det systemet vi foreslår (se tabell 5).

Tabell 4: Vår vurdering av eksisterende og ny effektivitetsordning (maks 6 poeng)

Moment	Eksisterende	Ny ordning
Systemet er enkelt (kapittel 3.1)	6	6
Systemet er relevant (kapittel 3.1)	6	6
Systemet er påvirkbart (kapittel 3.1)	5	6
Prestasjoner blir nøyaktig målt (kapittel 3.2.2)	3	6
Forholdet mellom lønn og prestasjoner er klart definert (kapittel 3.2.2)	6	6
Ønskede prestasjoner er klart definert (kapittel 3.2.2)	6	6
Størrelsen på lønnen øker med nivået på prestasjonen (kapittel 2.1.1 og 3.2.2)	3	6
Utbetalingsperioden for bonusen er hensiktsmessig (kapittel 3.2.2)	2	5

Påvirker ikke hygienefaktorer (kapittel 2.2.1)	4	5
Høy forventning/innsats? (kapittel 2.2.2)	3	5
Høy ytelse/instrumentalitet? (kapittel 2.2.2)	3	6
Høy belønning/valens? (kapittel 2.2.2)	5	6
Problemer med teknologi/støttesystemer (kapittel 2.2.2)	4	5
Oppfattet likhet i belønning? (kapittel 2.2.2)	3	6
Skaper positive vridningseffekter (kapittel 2.1.2)	3	5

De tre punktene man ser på som viktigst ved innføringen av et belønningssystem er at systemet skal være slik at de ansatte enkelt skjønner hva de må gjøre for å få høyere bonus, det som belønnes skal være relevant i forhold til overordnet målsetning, og at systemet må være slik at de ansatte kan påvirke belønningen ved egen atferd.

Som for sykefraværsordningen mener vi at systemet er enkelt for de ansatte å forstå. Effektivitetsordningen er i tillegg svært relevant for Netthandelen AS, siden det har direkte innvirkning på resultatet, i forhold til sykefraværsordningen, der bedriften ikke nødvendigvis taper noe hvis en ansatt er borte fra jobb. Både det eksisterende og nye effektivitetssystemet er individbasert, noe vi mener er det beste fordi det i forhold til gruppebasert bonus hindrer gratispassasjerer, kan ha høyere motivasjonseffekt, og er mer påvirkbart. Vi mener derimot at vårt forslag er mer påvirkbart enn det eksisterende systemet fordi vi har tatt bort problemene med at det finnes forskjellige ”størrelser” på buntene, noe som gjør at det ikke er tilfeldigheter som avgjør vanskelighetsgraden. Av samme grunn mener vi også at vårt system er mye mer nøyaktig, siden vi måler helt nøyaktig hva som gjøres i forhold til forventet tidsforbruk. Det eksisterende systemet tar for eksempel ikke hensyn til hvor langt det kjøres med trucker, hvor mange artikler det finnes i en bunt og hvor mange kunder de forskjellige artiklene i en bunt skal til. Begge systemene måler prestasjoner objektivt (se kapittel 3.3.3), noe som er viktig for å hindre urettferdighet (”trynefaktor”).

For begge systemene er ønskede prestasjoner og forholdet mellom prestasjoner og lønn klart definert. De ansatte vet hva de må prestere for å få bonus, og de vet hvordan bonusen øker i forhold til prestasjonene. Et minus med den eksisterende ordningen er at den har intervaller, slik at de ansatte ikke får betalt for nøyaktig det de gjør, men blir ”rundet ned” til nærmeste intervall. Med vårt forslag øker lønnen nøyaktig med prestasjonen, slik at de ansatte får betalt

for akkurat det de presterer. I tillegg får de med vårt system utbetalt bonusen hvert kvartal i stedet for hvert år, noe som gir en mye bedre sammenheng mellom prestasjon og lønn, som igjen kan motivere de ansatte til å jobbe bedre. Vi mener også at utbetaling av bonus hvert kvartal er bedre enn å utbetale bonusen hver måned, fordi det kan være en fordel at de ansatte får utbetalt en relativt høy sum hver gang.

Når det gjelder Herzbergs hygienefaktorer så mener vi at det eksisterende systemet fører til dårligere mellommenneskelige relasjoner siden mange ansatte må jobbe hardere for å klare minstekravet (på 8 bunter per dag) og de forskjellige intervallene som gir høyere bonus. Dermed blir enkelte ansatte lettere stresset, og blir fort irriterte på andre kolleger. Med vårt system kan de ansatte jobbe mer etter sitt eget tempo, noe vi mener at vil bedre relasjonene.

Med vårt system er vi også sikre på at de ansatte vil få høyere innsats, instrumentalitet og valens. Et stort problem med det eksisterende systemet er at intervallene fort gjør at de ansatte ikke jobber mer enn nøyaktig det de trenger for å få en bestemt bonus. Dermed kan innsatsen gå ned eller stabilisere seg på et nivå, selv om de ansatte gjerne kunne klart å jobbe bedre. Intervallene gjør også at de ansatte ikke alltid får lønn slik de kunne forvente. En ansatt som plukker eller pakker 1,45 bunter i timen får ikke bonus for mer enn 1,35, noe som kan gå direkte ut over instrumentaliteten. Med vårt forslag får de ansatte betalt for nøyaktig det de gjør, og ved å i tillegg fortsette med stigende incentivstyrke kan de ansatte bli motiverte til bedre innsats, og i tillegg bør instrumentaliteten bli bedre av samme grunn. At systemet er nøyaktig fører også til det oppfattes mye mer nøyaktig enn det eksisterende systemet. Flere ansatte har også bemerket at de kunne tenke seg muligheten for avspasering i stedet for penger som bonus, noe vi anbefaler at bedriften åpner for. Når poengene veksles inn i avspasering bør det søkes på forhånd, slik at en for eksempel ikke ender opp med at alle ansatte plutselig velger fridag samme dag. Avspasering kan for noen ansatte være mer verdifullt enn penger, noe som bedrer valensen for de ansatte. Til slutt mener vi også at vårt forslag vil redusere konsekvensene som kan oppstå ved problemer med teknologi og støttesystemer. I det eksisterende systemet har bedriften få muligheter for å endre ordningen hvis for eksempel datasystemet går tregt en dag. Da er alternativene å enten la de ansatte fortsette jobben (som reduserer de ansattes snitt), eller å fryse bonussystemet til problemene er ordnet. Det vi foreslår er at bedriften kan legge inn en bestemt faktor hver gang et bestemt problem oppstår, slik at de ansatte fremdeles får poeng i forhold til forventet tidsforbruk (som da blir lengre enn til vanlig).

Til slutt ser vi også at vår endring av bonussystemet i større grad enn før kan føre til positive vridningseffekter for Netthandelen AS, først og fremst ved at de ansatte blir mer fokusert på arbeidsoppgavene og tar mindre pauser. Problemet med det eksisterende systemet er at en del ansatte er misfornøyde, og dermed velger å ikke fokusere på arbeidsoppgavene sine i det hele tatt. Vi mener at de ansatte vil bli såpass fornøyde med et mer nøyaktig og rettferdig system at de fokuserer mer (men kanskje ikke helt fullt) på oppgavene. I tillegg mener vi at et attraktivt belønningssystem for effektivitet kan hjelpe bedriften til å tiltrekke seg ansatte som er svært villige til å jobbe raskt, noe som også er en meget positiv vridningseffekt for Netthandelen AS.

7.2.1 Forslag til nytt system for plukkere

Plukkerne har relativt enkle oppgaver, og størrelsen på pakkene vil sjelden medføre noe ekstra jobb for dem (det tar cirka like lang tid å plukke uansett). For å finne ut hvordan poengene for plukkerne skal regnes, vil vi anbefale at det først kjøres en serie med tester for å finne ut hvor lang tid det tar å kjøre et "hakk" (en kolonne i reolene) med truckene, samt hvor lang tid det tar for dem å heise/senke truckene en rad. Dessuten må en finne ut hvor lang tid det tar å hente og sette fra seg buntene. Tallene en får fra disse testene kan brukes til å bestemme hvordan poengene skal settes. Vi ser for oss at poengene settes for hvor langt en plukker kjører for å fylle opp en bunt, samt at det kan vurderes et lite tillegg hvis artiklene som plukkes er ekstra vanskelige/store. Vi har utført en kort tidsstudie på lageret til Netthandelen AS, men hvis bedriften ønsker å benytte seg av vårt forslag til effektivitetsordning, anbefaler vi at det gjøres flere målinger over lengre tid før tidene/poengene fastsettes.

For å vise noen eksempler sier vi at plukkerne bruker 10 sekunder på å kjøre en kolonne, samt 15 sekunder på å heve/senke trucken en rad. Det finnes 17 kolonner og 5 rader. Gjennomsnittlig tid det tar for å plukke en (normal) artikkel setter vi til 10 sekunder, og en bunt består av 50 artikler. Tiden det tar for å hente og sette fra seg en bunt er gjennomsnittlig 45 sekunder (totalt 90 sekunder). I tillegg tar en plukker gjennomsnittlig med seg 5 tomgods (tomme pappkasser) for hver bunt. Hvert tomgods tar omkring 20 sekunder å flatpakke og få med seg.

Eksempel 1

En plukker skal plukke 50 like artikler fra samme lokasjon, som vi sier at ligger på kolonne 5, rad 1 (nederst). Utregningene blir da som følger.

Hente:	45 poeng
Kjøring (5 kolonner):	50 poeng
Plukking (50*10 sekunder):	500 poeng
Kjøring (12 kolonner):	120 poeng
Sette fra seg:	45 poeng
Poeng for tomgods:	100 poeng
Totalt:	860 poeng

I dette ekstremeksemplet ser vi at forventet tid for denne bunten er 860 sekunder, altså i overkant av 14 minutter. Med det eksisterende belønningssystemet hadde denne plukkeren hatt rundt 56 minutter på seg for å plukke den samme bunten. Hvis plukkeren jobber raskere enn forventet, så får denne bonus ved at den får ekstra tid til å plukke flere bunter. For eksempel: Hvis denne plukkeren i gjennomsnitt bare bruker 5 sekunder på å plukke en artikkel, får denne likevel 500 poeng for plukkingen (siden det var det som var forventet av plukkeren). Plukkeren får så en "besparelse" på $50*5=250$ sekunder, som gjør at plukkeren har over fire minutter ekstra på neste bunt. Flere bunter per dag gir flere poeng, som igjen gir høyere bonus.

Eksempel 2

En plukker skal plukke 50 ulike artikler fra forskjellige lokasjoner, og begynner på kolonne 1, rad 1. Utregningene vil da bli som følger:

Hente:	45 poeng
Kjøring (1 kolonne):	10 poeng
Plukking (10 sekunder):	10 poeng

Så sier vi at neste artikkel gjerne ligger på kolonne 1, rad 5, og legger til:

Kjøring (4 rader):	40 poeng
Plukking (10 sekunder):	10 poeng

Hvis så neste artikkel ligger på kolonne 3, rad 2, legger vi til:

Kjøring (2 kolonner, 3 rader):65 poeng

Plukking (10 sekunder): 10 poeng

osv (se vedlegg 4).

På denne måten har altså plukkerne en forventet tid på hver oppgave (kan også kalles minstekrav), og denne blir satt meget nøyaktig, men med rom for forbedringer. Hvis plukkerne jobber raskere (hovedsakelig med selve plukkingen), og tar mindre pauser, så ser vi at de fort kan klare å skaffe seg flere poeng enn det som er forventet.

7.2.2 Forslag til nytt system for pakker

Når det gjelder pakkerne så er det størrelsen på artiklene som er det største problemet. I tillegg må det tas hensyn til at det går lettere å pakke en bunt der det er varer til få kunder, siden pakkerne da kan legge flere artikler i samme pakke. Det vil si at en bunt med mange store artikler og mange forskjellige kunder er de vanskeligste å pakke (siden alt må i store, forskjellige pakker), mens en bunt med mange små artikler som skal til få forskjellige kunder går raskest.

Vårt forslag er, som for plukkerne, å måle hva som forventes av pakkerne. Hvis de utfører arbeidet raskere enn forventet, får de bonus. Vi foreslår at det måles hvor lang tid plukkerne bruker på å hente en bunt og sette den fra seg igjen, hvor lang tid de bruker på å sortere artiklene, hente en kartong til artiklene (og tape bunnen på den) og sende en pakke, samt hvor lang tid de bruker på artikler med forskjellig vanskelighetsgrad. Som plukkerne vil pakkerne få poeng etter hvor lang tid det forventes at de bruker på en bunt. Som nevnt tidligere tar det lengre tid å bli ferdig med en bunt der det er mange store/vanskelige artikler som skal til mange forskjellige kunder. I vårt system får pakkerne poeng for hver ekstra kartong de må gjøre klar, noe som gjør at det blir flere poeng hvis de må pakke store artikler (som krever egen kartong) og når det er flere forskjellige kunder (som selvsagt betyr flere kartonger).

For å vise eksempler på dette systemet setter vi at pakkerne bruker 6,5 minutter på å hente en bunt med faktura, samt sortere artiklene (ta dem ut av bunten) på et bord. Pakkerne bruker så (eventuelt) 15 sekunder for hver artikkel de må plukke på veien. Videre regner vi at pakkerne bruker 20 sekunder på å hente en kartong og tape den sammen i bunnen, 40 sekunder på å fullføre pakken (tape sammen og klistre på forsendelseslapp), samt 75 sekunder på å sette den

tomme bunten tilbake på plass. I tillegg har vi valgt å dele inn i tre vanskelighetsgrader for artiklene. Små artikler (vanskelighetsgrad 1) tar omkring 10 sekunder å legge i kartongen (inkludert å sjekke at riktige artikler er plukket), mellomstore (vanskelighetsgrad 2) tar 20 sekunder, og større artikler (vanskelighetsgrad 3) tar 30 sekunder. For enkelhets skyld setter vi at hver pakke har 20 sekunder på seg for hver bunt til å få tak i papp til å fylle eskene med (i stedet for to ganger 90 sekunder i løpet av dagen).

Eksempel 1

En pakker skal pakke 50 artikler med vanskelighetsgrad 1 som skal til samme kunde og i én pakke. Poengene blir da som følger:

Henting og sortering:	390 poeng
Hente kartong:	20 poeng
Pakke 50 artikler:	500 poeng
Fullføre pakken:	40 poeng
Sette tilbake bunten:	75 poeng
Få tak i papp:	20 poeng
Totalt:	1045 poeng

Vi kan dermed se at det forventes at pakkeren i dette tilfellet bruker i overkant av 17 minutter på denne pakken, mot 56 minutter med den eksisterende løsningen.

Eksempel 2

En pakker skal pakke 50 forskjellige artikler med forskjellig vanskelighetsgrad (vg), som skal til flere forskjellige kunder. I tillegg må pakkeren plukke med seg 5 små artikler på veien. Poengene blir da som følger:

Hente tom bunt:	90 poeng
Plukke 5 artikler:	75 poeng
Sortere artiklene:	300 poeng
Hente kartong 1:	20 poeng
Pakke artikkel – vg 3	30 poeng
Fullføre kartong 1:	40 poeng
Hente kartong 2:	20 poeng

Utforming og analyse av belønningssystemer hos Netthandelen AS

Pakke artikkel – vg 1	10 poeng
Fullføre kartong 2: osv (se vedlegg 5)	40 poeng

Som plukkerne får også pakkerne en forventet tid for alt de gjør. Hvis de gjør arbeider raskere og kutter ut pausene, så får også de raskt flere poeng enn det som er forventet, noe som fører til ekstra bonus.

8 KONKLUSJON

Vi har i denne oppgaven analysert de eksisterende belønningssystemene til Netthandelen AS, og kommet med forslag til forbedringer. Vi har funnet ulike momenter det helt klart er behov for å endre i begge belønningssystemene.

Etter å ha gjennomført undersøkelsen, dybdeintervjuene og tidsstudiene på lageret til Netthandelen AS analyserte vi de innsamlede dataene. Inntrykket vi sitter igjen med er at belønningssystemene til en viss grad fungerer, ved at antall egenmeldingsdager og overtidutbetalinger har gått drastisk ned. De overordnede kravene til et belønningssystem er at de skal være enkle å forstå, relevante for bedriften og påvirkbare for de ansatte. De eksisterende systemene oppfyller alle disse tre kravene, men virker ellers litt lite gjennomtenkt.

Sykefraværsordningen har redusert antall egenmeldingsdager med rundt 32 prosent. De ansatte har svart at de holder seg hjemme når de er syke, noe som tyder på at bedriftens ordning for å redusere antall egenmeldingsdager som tas ut når de ansatte ikke er syke, virker. Siden de ansatte holder seg hjemme når de er syke (eller for eksempel har syke barn), mener de at ordningen ikke går ut over familien. Dessuten føler de ansatte av samme grunn at ordningen ikke går ut over andre ansatte.

Samtidig har bedriften hatt en nedgang i overtidutbetalinger med 918 000 kroner de siste 9 månedene, noe som er en effekt av begge belønningssystemene. En så stor besparelse på overtid viser at bedriften uten tvil tjener penger på ordningene (siden bedriften samtidig har utbetalt 651 500 kroner i bonus). Problemet med sykefraværsordningen er at incentivene er meget sterke første dagen, for så å svekkes etter hvert. For ansatte som har vært borte minst tre dager fra jobb et kvartal er det ingen incentiver igjen, noe som kan føre til at de lettere tar seg fri fra jobb. Det vi foreslår er at årsbonusen økes, og at den gradvis forsvinner de tre første dagene en ansatt er borte fra jobb. På den måten økes incentivene 2. og 3. egenmeldingsdag, noe som kan få flere ansatte til å bare være borte bare én dag av gangen når det trengs. I tillegg foreslår vi at de ansatte kan ta ut 12 enkle egenmeldingsdager i året i stedet for 4 ganger 3 dager, og at de ansatte får oppført 27 000 poeng (som er minstekravet) per dag i effektivitet de dagene de er borte utover tre dager. Disse forslagene bør kunne føre til at de

ansatte kun er borte nøyaktig det antall dager de har behov for, siden de alltid vil tjene på å gå på jobb – selv etter 3 egenmeldingsdager.

Effektivitetsordningen har flere større mangler. Ordningen fører til økt effektivitet, men er så unøyaktig at den, i følge våre undersøkelser, irriterer de ansatte. Den eksisterende ordningen tar ikke hensyn til antall artikler i hver bunt, vanskelighetsgraden på artiklene, antall kunder/pakker per bunt, og andre problemer som kan oppstå med for eksempel datasystemer og trucker. Dessuten har ordningen intervaller som enkelte ansatte føler at de må stresse for å oppnå, og som i tillegg kan gjøre at ansatte som ligger like over et intervall reduserer sin innsats siden de ikke får betalt for den ekstra innsatsen likevel. Vårt forslag er at bedriften endrer hele ordningen, og går over til et poengbasert system. Først måles det hvor lang tid de ansatte bruker på de forskjellige arbeidsoppgavene ved ”normal” hastighet. Disse tidene blir satt som forventet tid (der 1 sekund er lik 1 poeng), og de ansatte får poeng for hver oppgave de utfører. Hvis de gjør oppgavene raskere enn forventet så har de lengre tid på seg til å tjene flere poeng, som igjen fører til at de kan innkassere høyere bonus. Hvis det oppstår problemer med eksempelvis trucker eller datasystemer kan det legges inn en faktor som endrer det forventede tidsforbruket (eksempel: hvis trucken bare går halvparten så fort som den skal, så får den ansatte dobbel så lang tid på seg til kjøringen). Et slikt system gjør at alle oppgavene blir helt nøyaktig målt og premiært, noe som gjør systemet rettferdig for de ansatte. I tillegg foreslår vi at Netthandelen AS kan vurdere å la de ansatte velge avspasering i stedet for penger som bonus. Dette har mange ansatte nevnt som interessant, og en slik ordning kan føles mer verdifull for enkelte ansatte, noe om kan øke motivasjonen deres.

Vi mener også at våre forslag til endringer kan føre til at bedriften i større grad enn før vil tiltrekke seg ansatte som er lite borte fra jobb og som er villige til å jobbe hardt og raskt for å tjene ekstra penger. Med andre ord kan våre forslag i større grad skape positive vridningseffekter for bedriften, noe som også skjer ved at de ansatte fokuserer mer på sine arbeidsoppgaver og tar mindre pauser.

Systemet og forbedringene vi har foreslått tilfredstiller også de viktigste kravene Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO) stiller til et belønningssystem (www.nho.no, 2005). Ordningene er utviklet lokalt på bedriften, de har et tydelig formål og er godt forankret hos ledelse og ansatte. Informasjonen rundt belønningssystemene er bra, og dette fører til at de

ansatte har god kjennskap til systemet. De ansattes gode kjennskap til systemet virker inn på deres forståelse, og systemet oppfattes dermed rettferdig.

Etter å ha jobbet med denne oppgaven har vi fått bedre innsikt i hvordan belønningssystemer skal fungere. Vi har også fått muligheten til å jobbe med en bedrift som nylig har innført belønningssystemer for sine lageransatte. Bedriften var klar over noen av svakhetene med belønningssystemene, og satte dermed pris på vårt engasjement. Arbeidsprosessen har vært spennende og lærerik. Vi har lært mye om belønningssystemer og hvordan disse fungerer i praksis, noe vi håper å kunne ta med oss i arbeidslivet.

Litteraturliste

Bøker

Belbo, K. & Uppstad, P.. (2000)

Kontinuerlige forbedringer og belønning. Hvordan motivere ved hjelp av et belønningssystem for å få de ansatte med på denne prosessen, siviløkonomoppgave. Høgskolen i Agder, Kristiansand

Churchill, G.A. (1999)

Marketing Research; Methodological Foundation. The Dryden Press, Fort Worth, Texas

Colbjørnsen, T., Bragelien, I., Gjesdal, F., Hagen, K.P., Heum, P., & Salvanes, K.G (2000)

Resultatavhengig belønning. SNF-rapport nr. 25/00, Bergen

Dale, M.N. (2005)

Kartlegging av resultatbasert avlønning i banknæringen i Norge. SNF-rapport nr. 27/05, Bergen

Fishbein, M (1967)

Readings in attitude theory and measurement. John Wiley, New York

Heneman, R.L. (1992)

Merit Pay: linking pay increases to performance ratings. Addison-Wesley, Reading

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (1996)

Psykologi i organisasjon og ledelse. Fagbokforlaget, Bergen

Lazear, E. (1998)

Personal economics for managers. Wiley, New York

Melhus, M., Halbjørhus, J.E. og Grønneberg, M. (1997)

Analyse av motivasjon og belønningssystemer, diplomoppgave.
Handelshøyskolen BI, Oslo

Nordhaug, O. (1998)

Målrettet personalledelse, 2. utgave. Tono Aschehoug, Otta

Nordbø, M & Haddeland, G.D., (2004)

Motivasjon gjennom prestasjonsbasert belønning. En analyse av hvilken innvirkning prestasjonsbasert belønning har på motivasjonen til de ansatte ved Teleperformance Norge AS, siviløkonomoppgave.
Høgskolen i Agder, Kristiansand

Selnes, F. (1993)

Markedsundersøkelser, 3. utgave. Tano, Oslo

Zahl-Begnum, O.H. (1985)

Arbeids- og organisasjonspsykologi. NKS-forlaget, Oslo

Elektroniske dokumenter

Aftenposten, www.aftenposten.no (2005)

Arbeidstilsynet, www.arbeidstilsynet.no (2006)

Jenkins, G.D., Gustav, N. & Shaw, J.D. (1998)

Are financial incentives related to performance? A meta-analytical review of empirical research. Journal of Applied Psychology, 83, s.777-787

Næringslivets Hovedorganisasjon, www.nho.no (2005)

Statistisk Sentralbyrå, www.ssb.no (2006)

Tidsskrifter

Barth, E (2005)

Prestasjonslønn – kan det bare gå oppover? *Horisont* nr 4, s. 114-122

Bragelien, I. (2003)

Bruk av lønn som styringsinstrument: Hvorfor så mange mislykkes?

Magma nr. 2, s. 47-57

Glimsdal, T. (1996)

Utforming av et lønssystem. *Praktisk økonomi & ledelse* nr. 2, s. 123-127

Kohn, A. (1993)

Why Incentive Plans Cannot Work. *Harvard Business Review*; September – October 1993, s. 54 – 63

VEDLEGG 1: SPØRRESKJEMA

Informasjon om undersøkelsen

Vi er to mastergradstudenter i industriell økonomi fra Høgskolen i Agder i Grimstad som holder på med vår masteroppgave. I vår oppgave skal vi blant annet analysere de eksisterende belønningssystemene hos Netthandelen AS. I den forbindelse trenger vi hjelp fra dere.

Formålet med undersøkelsen er å kartlegge holdninger rundt belønningssystemene, slik at Netthandelen AS kan tilby dere effektive og rettferdige belønningssystemer. Vi håper at dere vil svare ærlig på spørsmålene.

Denne undersøkelsen vil bli behandlet helt konfidensielt. Ingen ansatte i Netthandelen AS vil ha anledning til å se de enkelte skjemaene, bare det samlede resultatet. Hvis vi får unike svaralternativer vil ikke de bli vist i noen analyser (slik at det ikke blir mulig å knytte svarene opp til enkeltpersoner). Resultatene vil ikke bli publisert, og alle svararkene vil bli makulert etter endt undersøkelse.

Spørsmålene besvares med ett svar på hver linje.

Personopplysninger

Kjønn: Mann Kvinne
Alder: Under 25 26-35 36-45 46-55 Over 55
Sivilstatus: Singel Samboer Gift
Antall barn: 0 1 2 3 4 Flere enn 4

Stillingsinformasjon

Stilling: Plukker Pakker Varemottak

Andel: Fulltid Deltid Vikar

Hvor lenge har du jobbet hos Netthandelen AS? _____

Lønn 2005

Grunnlønn (ca.): _____

Bonus sykefravær: _____

Bonus effektivitet: _____

Sykefraværsordningen

Hvor mange dager i året var du borte fra jobben før det ble innført bonus for sykefravær:

0 1-5 5-10 10-20 Over 20

Hvor mange dager i året har du vært borte fra jobben etter det ble innført bonus for sykefravær:

0 1-5 5-10 10-20 Over 20

I hvilken grad er du enig i følgende punktene (1=helt uenig, 6=helt enig)	Helt uenig Helt enig					
	1	2	3	4	5	6
1. Jeg er godt fornøyd med sykefraværsordningen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Jeg er godt fornøyd med størrelsen på bonusen for sykefravær	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Jeg går alltid på jobb selv om jeg er syk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Jeg jobber dårligere hvis jeg er syk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Jeg ville vært mer borte fra jobb hvis det ikke fantes en sykefraværsordning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Jeg ville vært mindre borte fra jobb hvis bonusen var høyere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Jeg tror jeg har blitt smittet på jobb fordi andre har gått syke på jobb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Jeg føler at sykefraværsordningen er en belastning for meg og/eller min familie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Jeg tror sykefraværsordningen gjør at potensielle arbeidstakere velger å ikke jobbe hos Netthandelen AS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Det er viktig for Netthandelen AS at alle ansatte går på jobb hver dag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Belønningssystem for effektivitet

Hvor mange bunter per arbeidstime hadde du i snitt de siste

6 månedene (i siste periode): _____

I hvilken grad er du enig i følgende punktene

(1=helt uenig, 6=helt enig)

	Helt uenig Helt enig					
	1	2	3	4	5	6
1. Jeg er godt fornøyd med bonusordningen for effektivitet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Folk ville jobbet hardere hvis bonusen var større	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Folk ville jobbet like effektivt uten denne ordningen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Det stilles for høyt minstekrav til effektivitet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Systemet hadde vært mer rettferdig hvis en fikk mer bonus for vanskelige pakker/bunter og flere kunder per bunt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Dagens system fører til at folk prøver å skaffe seg bunter som er enkle å plukke/pakke	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Bonussystemet motiverer meg til å jobbe mer effektivt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Bonussystemet for effektivitet gjør at potensielle arbeidstakere velger å ikke jobbe hos Netthandelen AS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Dersom alle får lik bonus (gruppebonus) vil dette føre til redusert innsats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Dersom alle får lik bonus (gruppebonus) vil dette føre til økt samhold	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Folk ville vært mer motivert til å jobbe hardere hvis bonusen ble utbetalt hver måned	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Arbeidsmiljøet har blitt dårligere etter innføring av belønningssystemer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Når jeg jobber ekstra bra ønsker jeg helst å belønnes med følgende:

Ranger faktorene fra 1 til 6, hvor 6 er best

Ros (personlig)	
Ros når andre er til stede (utmerkelse)	
Ekstra fritid	
Økonomiske fordeler (for eksempel bonus)	
Annet (spesifiser):	

Hva ville du forandret på dagens ordninger?

Kommentarer:

VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE

1. Hvorfor tror du Netthandelen AS har innført sykefraværsbonusen?

Forklaring: Vi lurer på om de ansatte har forstått at ordningen er laget for å redusere antall egenmeldingsdager. At ansatte forstår ordningen er viktig, ifølge Heneman (se kapittel 3.2.2).

2. Hva tror du Netthandelen AS oppnår med denne bonusen?

Forklaring: Tror de ansatte at Netthandelen AS faktisk oppnår færre egenmeldingsdager? Sagt med andre ord: virker ordningen?

3. Hva ”skal til” for at folk ikke går på jobb?

Forklaring: Holder de ansatte seg kun hjemme når de er syke, eller blir de fristet til å ta seg fri også når de ikke er syke?

4. Fører sykefraværsordningen til at folk tar færre egenmeldingsdager (når de ikke er syke)?

Forklaring: Litt likt det andre spørsmålet, men mer direkte. Laget for å få klarhet i om de ansatte tror ordningen hjelper, og ble bare stilt hvis ikke svaret på spørsmål 2 var tilfredsstillende.

5. Kan du forklare hva folk får effektivitetsbonus for?

Forklaring: Samme som spørsmål 1, men for effektivitetsordningen.

6. Hva *burde* folk få bonus for?

Forklaring: Får de ansatte bonus for rette ting? Eller: Skjønner de ansatte hva de får bonus for?

7. Hva gjør folk/kan folk gjøre for å øke bonusen?

Forklaring: Har de ansatte forstått hva de må gjøre for å øke sin egen bonus (et av punktene til Heneman – se kapittel 3.2.2)?

8. Tror du det er enklest å få høy bonus som plukker eller pakker?

Forklaring: Enkelt spørsmål for å få et definitivt svar.

9. Hva tror du ville skjedd hvis Netthandelen AS hadde byttet ut det nåværende bonussystemet med en gruppebasert bonus, slik at alle fikk lik bonus?

Forklaring: Tror de ansatte *virkelig* at de vil jobbe like raskt som med et individuelt system, og hvordan vil for eksempel arbeidsmiljøet bli med gruppebonus.

10. Hva ville du endret på i det nåværende systemet for å gjøre det mer nøyaktig?

Forklaring: Spørsmål som er laget slik at de ansatte kan komme med innspill til hvordan de ser for seg et system. Å ta de ansatte med i beslutninger kan gjøre det enklere å få innført et nytt system senere.

11. Hva slags bonus ønsker du, og hvor ofte bør du få den utbetalt?

Forklaring: Spørsmål for å både få svar på om de ansatte ønsker individuell eller gruppebasert bonus, utbetalingsform og utbetalingsperiode.

12. Finnes det problemer/utfordringer med opplæring og teknologi?

Forklaring: Laget for å få litt mer informasjon om problemer som kan oppstå som kan gå ut over bonusen til de ansatte. Eksempler kan være problemer med trucker og datautstyr.

VEDLEGG 3: CASE

De ansatte ble i caset bedt om å velge et alternativ for utforming av belønningssystem i hvert avsnitt (totalt 5 valg). I tillegg ble de ansatte bedt om å forklare valgene sine. Svarene hjelper oss til å bedre forstå hvordan de ansatte stiller seg til et nytt belønningssystem. Alle alternativene ble grundig forklart for de ansatte, slik at de hadde et godt grunnlag for å gjøre sine valg.

1. Hvordan bør hovedutformingen for systemet være

- Som det eksisterende systemet (8 bunter per dag osv)
- Nytt poengsystem (vårt forslag)
- Nytt system basert på resultat (bonusen bestemmes av bedriftens resultat og for eksempel antall timer den enkelte ansatt har vært på jobb i perioden)

2. Hvordan bør systemets evaluering være?

- Gruppebasert (lik bonus til alle)
- Individbasert

3. Hvordan bør bonusen variere i forhold til innsats (dette ble forklart grundig – se kapittel 2.1.1))?

- Lineært
- Økende
- Avtagende

4. Bør systemet ha trinn (intervaller), eller bør det være trinnløst?

- Trinn (som det eksisterende systemet)
- Trinnløst (en får betalt for nøyaktig det en gjør)

5. Hva bør utbetalingsperioden være?

- Hvert år
- Hvert halvår
- Hvert kvartal
- Hver måned

VEDLEGG 4: UTREGNINGER, PLUKKERE

Artikkel	Gang	Kolonne	Rad	Poeng	
Hente tom					
bunt	1	0	1	45	
1	1	1	1	20	
2	1	1	5	50	
3	1	3	2	75	
4	1	3	5	40	
5	1	17	4	165	
6	1	17	4	10	
7	1	17	3	25	
8	1	17	3	10	
9	2	17	2	35	
10	2	15	2	30	
11	2	12	1	55	
12	2	10	5	70	
13	2	5	5	60	
14	2	5	5	10	
15	2	5	1	70	
16	2	2	1	40	
17	2	1	2	30	
18	3	5	3	70	
19	3	5	3	10	
20	3	14	4	110	
.					
.					
.					
40	5	11	4	35	
41	5	11	1	55	
42	7	12	1	40	
43	7	12	2	20	
44	7	14	3	40	
45	7	14	3	10	
46	7	17	2	55	
47	7	17	1	25	
48	8	15	5	80	
49	8	14	4	35	
50	8	8	3	85	
Pakke					
tomgods				100	
Sette fra seg bunt				45	
			Totalt	2435	= 40,58 min

VEDLEGG 5: UTREGNINGER, PAKKERE

Artikkel	Pakke/kunde	Vanskelighetsgrad	Poeng	
Hente full bunt			90	
Antall artikler som plukkes:		5	75	
Sortere artiklene			300	
1	1	3	90	
2	2	1	70	
3	3	1	70	
4	4	2	80	
5	4	2	20	
6	4	2	20	
7	4	3	30	
8	4	3	30	
9	5	3	90	
10	5	3	30	
11	5	3	30	
12	5	3	30	
13	5	3	30	
14	5	2	20	
15	5	2	20	
16	5	1	10	
17	6	2	80	
18	6	2	20	
19	7	2	80	
20	8	3	90	
.				
.				
.				
40	16	1	70	
41	17	2	80	
42	18	2	80	
43	19	1	70	
44	20	1	70	
45	20	2	20	
46	20	3	30	
47	21	3	90	
48	22	2	80	
49	23	1	70	
50	24	1	70	
Finne papp			20	
Sette fra seg bunt			75	
		Totalt	3040	= 50,67min