

November 2006

Aktiv løn i danske virksomheder
- Betydningen for fairness, tilfredshed og arbejdstid

af Steen Scheuer
professor, dr.merc.
Roskilde Universitetscenter
Institut for Samfund og Globalisering
Postboks 260
4000 Roskilde
email: ss@ruc.dk

Forskningsbaseret paper
Fremlagt på Det Danske Ledelsesakademis konference
"En ny dagsorden for ledelse?"
København den 11. og 12. december 2006

Abstract

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

Som forskningsdesign er valgt en stor kvantitativ surveyundersøgelse, omfattende et randomiseret udvalg af 1.706 lønmodtagere inden for undersøgelsens univers (svarprocent: 84,0). Design for dataanalyse var multivariate logistisk regression. Det er første generelle repræsentative analyse af lønbonus gennemført i Danmark.

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

Konklusion: Resultaterne indikerer – set i et ledelsesperspektiv – at brugen af årsbonus ikke undergraver tilfredsheden, og at den har positiv effekt på medarbejdernes opfattelse af, om virksomheden optræder fair i forhold til dem, og at årsbonus har en klar og positiv effekt på den reale arbejdstid.

1. Indledning¹

Omkring fire ud af ti privatansatte lønmodtager i Danmark har en variabel eller incitamentløn del i sin ansættelsespakke, i form af bonus, provision, akkord el. lign. Prævalensen af akkord- og provisionslønformer er næppe større end man tidligere har antaget, mens prævalensen af forskellige former for årsbonus muligvis har været stigende, jf. dele af ledelseslitteraturen om belønningsledelse (i den engelsksprogede litteratur kaldet Reward Management), klart tilskynder til øget brug af aktive lønelementer. Brugen af incitamentløn (IL), undertiden kaldet aktiv løn er imidlertid omgivet af en række problemer, som bl.a. vedrører ledelsens tvivl om, hvorvidt det altid er klogt at sætte lønspørgsmålet så meget i centrum i ansættelsesrelationen (en tvivl, der også afspejles i dele af HRM-litteraturen, jf. Larsen 2005: 310), men også modstanden imod incitamentløn (fx Ny løn i det offentlige) fra de faglige organisationers side.

Disse negative holdninger kommer til udtryk i mange af analyserne af introduktion og implementering af Ny Løn i den offentlige sektor (Bregm 2001; 2004; Ibsen & Christensen 2001; 2002; Madsen 2002; Pedersen & Rennison 2002; Pedersen et al. 2002), men de kommer også til udtryk af de mere teoretiske uenigheder, der hersker inden for og imellem økonomiske teorier (fx principal-agentteori og teorier om incentive pay), de socialpsykologiske motivationsteorier (fra Maslow og Herzberg til Deci og Frey m.fl.) samt endelig mere organisationsteoretiske/sociologiske tilgange (fx Marsden). Man kan roligt sige, at både de teoretisk og de empirisk baserede synspunkter ikke stemmer overens. I denne artikel er det hensigten dels at forsøge at udrede essensen af nogle af de teoretiske uenigheder med en tværdisciplinær tilgang, men med eksklusivt fokus på spørgsmålet om aktiv brug af løn som en måde at påvirke medarbejdernes såvel indsats på arbejdet som holdninger til arbejdet og til virksomheden.

Det, der skal undersøges analytisk-empirisk, er – med udgangspunkt i de nævnte teoretiske udgangspunkter – hvordan medarbejdere i danske virksomheder bliver påvirket holdnings- og handlingsmæssigt af, om deres ansættelsesforhold, deres "ansættelsespakke", indebærer et variabelt lønelement, dvs. om der er IL, i form af årsbonus e.l. Det der under-

¹ Denne artikel har været offentliggjort i en noget kortere udgave i *Ledelse og Erhvervsøkonomi*, jf. Scheuer (2006). Forskningen, der her rapporteres fra, har været støttet af Statens Samfundsvidenskabelige Forskningsråd, nu Forskningsrådet for Samfund og Erhverv. Forfatteren ønsker at takke for denne støtte, samt for gode og nyttige kommentarer til et tidligere udkast fra kollegerne Karin Buhmann, Bent Greve, Flemming Ibsen, Søren Jagd, Henrik Holt Larsen, Stine Brandbjerg Larsen og John Damm Scheuer.

søges, er derfor ikke betydningen af den enkeltes løn som sådan, men snarere hvilken betydning den enkeltes mulighed for over året at påvirke sin egen løn, det er således *lønformen* mere end *lønniveauet*, hvis betydning eksplicit skal underkastes analyse. Det er udgangspunktet for artiklens arbejde, at dette på den ene side er et overordentligt komplekst spørgsmål, fordi den enkelte medarbejder indgår i komplekse netværk af individuelle, gruppemæssige og mere kollektive relationer, som alle påvirker udfaldet, men at det trods dette vil være muligt at påvise effekter af IL. Begrundelsen herfor er, at IL i form af årsbonus synes at være både teoretisk stærkt anbefalet (af nogle) og også at det i dag synes at have nået op på samme prævalens blandt medarbejderne i den private sektor som de mere traditionelle aktive lønformer er det blandt de timelønnede (fx akkordløn).

De undersøgte temaer er

- **Prævalens:** Hvad er prævalensen for IL? Hvor mange har årsbonus i deres lønpakke?
- **Størrelse:** Hvor stor er den typiske bonus?
- **Hvilken effekt har årsbonus** på medarbejderens opfattelse og indsats
 - **Et fair bytte:** Opfattes virksomheden som mere fair?
 - **Løntilfredshed:** Er medarbejdere med årsbonus mere tilfredse med deres løn?
 - **Jobtilfredshed:** Er medarbejdere med årsbonus mere tilfredse med deres job?
 - **Arbejdstid:** Arbejder medarbejdere med årsbonus mere?

Alle disse temaer undersøges igennem multivariate logistiske regressionsanalyser, hvor der kontrolleres for effekten af andre faktorer, der vides at påvirke tilfredshed og arbejdstid, såsom stilling, lønniveau osv. Begrebet effekt omfatter dels udtryk for medarbejdernes holdninger til virksomheden og til jobbet, dels deres faktiske adfærd, her belyst gennem den selvrapporterede arbejdstid. Antagelserne/hypoteserne er, at brugen af IL har en positiv indflydelse på både medarbejdernes opfattelse af virksomheden, af deres job og i form af en højere arbejdstid, når man kontrollerer for andre faktorer.

2. Teoretiske perspektiver på IL og motivation

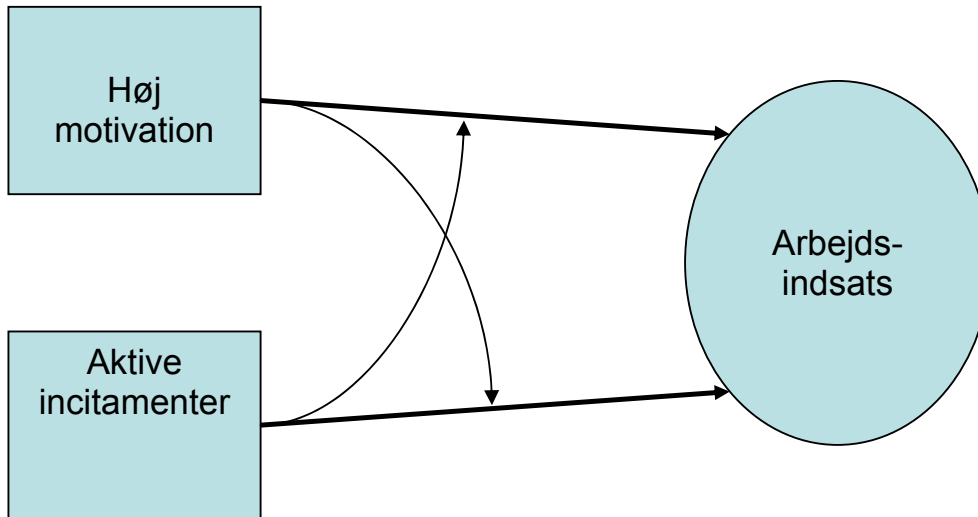
”Løn motiverer ikke” – dette udsagn er ikke ualmindeligt at høre, og det udspringer af den klassiske og velkendte neo-human relations litteratur med primært psykologiske og socialpsykologiske aner, som hos Maslow, Herzberg, McGregor m.fl. (Herzberg 1966; Herzberg m.fl. 1959; Maslow 1943; 1954). Jf. fx følgende:

”Den forskningsmæssige og adfærdsmæssige interesse knytter sig især til den (tilstræbte) *adfærdsregulerende* virkning af aflønning. Som arbejdsgiver håber man på, at en bestemt aflønning (form/niveau) vil motivere til en bestemt form for adfærd. Dette er interessant, fordi vi igennem et halvt århundrede har hævdet – med forskningen i ryggen – at løn netop *ikke* er en motivationsfaktor” (Larsen 2005: 308).

Men dette udsagn (”at løn netop *ikke* er en motivationsfaktor”) er til dels baseret på en begrebsmæssig konflation, som det er nødvendigt indledningsvis at tage fat på. I erhvervsøkonomien og organisationsteorien har betydningen af motivation næsten altid været de indre drivkræfter, som giver os glæde og tilfredsstillelse ved at udføre et bestemt arbejde, hvad enten dette nu udtrykkes med Maslows behovspyramide (fx sociale og selvrealiseringsbehov) eller på anden vis, dvs. indre *arbejdsglæde*. Selvfølgelig giver høj løn ikke i sig selv større selvrealisering i jobbet, og løn kan aldrig i denne forstand være en motivationsfaktor, det er nærmest definitorisk. Løn er et incitament, som er baseret ikke på at skabe arbejdsglæde, men på at belønne en god indsats (Ambrose & Kulik 1999).

Derfor kan det være nyttigt at skelne mellem incitament og motivation, og en simpel model kan måske afklare, hvordan det kan være nyttigt at tale om disse ting, jf. figur 1.

Figur 1.
Påvirkning af arbejdsindsatsen via motivation og incitamenters, og de mulige interaktionseffekter.



Pointen i figur 1 er, at en god arbejdsindsats både påvirkes af motivation (arbejdsglæde) og af incitamenters, fx i form af IL. Det afgørende er dog – jf. det følgende – at de to faktorer ganske vist er generisk set uafhængige, men at der er nogle teoretisk mere omdiskuterede interaktionseffekter, som forskerne igen og igen påpeger. Især påpeges det i den socialpsykologisk orienterede forskning, at stærk brug af lønincitamenters kan hæmme ("outcrowde") den indre arbejdsglæde eller motivation.

Lønnen og lønpakken indebærer således incitamenters (selv en lønpakke uden aktive elementer udgør også en incitamentstruktur, den er bare svagere eller evt. negativ i forhold til indsatsen og virksomhedens ønsker), og incitamenters kan påvirke indsatsen. Men ansættelsesrelationen og det konkrete arbejde, der udføres, den ledelsesmæssige og kollegiale indlejring af den enkelte, alle disse ting påvirker motivationen, dvs. arbejdsglæden, og denne påvirker indlysende nok også indsatsen positivt, des stærkere den er. Der er tale om to generisk set forskellige faktorer, som begge påvirker vores arbejde og vores indsats, dette er der ikke den store uenighed om, men spørgsmålet er hvordan dette forekommer og især hvilken af de to typer faktorer, der er de vigtigste og mest værdifulde for virksomheden at satse på.

2.a. Økonomiske og rational choice teorier om incitamentløn

Det, der komplicerer den ovenstående model i figur 1, er interaktionsfaktorerne. De to faktorer, incitament og motivation, er ganske vist generisk set uafhængige, men en stærk anvendelse af eller satsning på den ene af dem fra virksomhedens side kan influere på, evt. hæmme nyttevirkningen af den anden, jf. Bruno Freys teorier om "crowding out" (Frey 1997: 24-33; 2001: 55-60, 91-2, jf. tillige fx Campbell m.fl. 1998; Pfeffer 1998). Hvor nogle af de motivationsorienterede teoretikere blot synes at mene, at stærk satsning på incitament er ineffektiv i forhold til indsatsen, idet motivationsfaktorerne er de helt afgørende (relation B mindre betydningsfuld i figuren), så mener mange andre, bl.a. Frey, at stærk satsning på incitament ligefrem svækker den mere positive motivation, fordi arbejdsglæden "outcrowdes" af overvejelser om kontrol, overvågning og kolde lønsspørgsmål.

Der er næppe tvivl om, at denne type overvejelser også mange virksomhedsledere gør sig: Risikoen er, at ved at introducere IL, risikerer man at nogle medarbejdere bliver mere utilfredse end de var i forvejen, enten med lønniveau eller med de kriterier eller den udmøntning heraf, virksomhedens ledelse konkret foretager. Risikerer man eksempelvis at tiltrække medarbejdere, som fx pga. privat gæld er nødt til at have et vellønnet job med gode muligheder for ekstra indtjening? Er det den forkerte *type* af medarbejdere? (Larsen 2005: 310). På den anden side fremhæver Lawler, en af klassikerne inden for dette felt, at hvis man vil tiltrække de bedste medarbejdere ("excellent employees"), så er lønspørgsmålet helt afgørende.

"If anyone doubts the importance of financial rewards, I suggest watching the job choices people make" (Lawler 2000: 89).

Naturligvis spiller lønnen en stor rolle ved jobskift, men som Lawler understreger, at det ikke er nok at tilbyde gode og store lønpakker, men at man også må designe lønsystemet, så det løbende giver de bedste medarbejdere de helt rigtige incitament for en god indsats (Lawler 2000: 93-102).

Incitamentteoriene har vel det følgende grundlæggende udgangspunkt, prægnant formuleret af Michael Hechter:

“Once the wage has been determined, this sets the stage for conflict over work effort” (Hechter 1987: 127).

Dette omtales ofte som udtryk for ”løn på stolen”, dvs. at når medarbejderen har nået et bestemt hierarkisk niveau, så er lønnen i den aktuelle stilling indsatsuafhængig. Hermed gives faktisk en negativt incitament i forhold til at yde mere, end hvad de sidestillede kolleger gør, en indstilling som nemt medfører uformel kollusion medarbejderne imellem om, hvad niveauet for indsatsen bør være. Hvis denne kollusion er stærk, kan selv ikke gode advancementsmuligheder modvirke dette, i hvert fald ikke hvis virksomheden hovedsagen har et internt arbejdsmarked, dvs. satser på interne ansøgere ved forfremmelser (jf. Chen 2005).

Det er nok forkert at sige, at økonomiske teorier helt afviser betydningen af indre motivation, men der gør sig et af to generelle synspunkter gældende hos dem, der mener, at man skal satse på IL: Enten at man blot konstaterer eksistensen af indre motivation, som man dog afviser på økonomisk grundlag at udtale sig nærmere om, eller at man påpeger, hvorfor indre motivation aldrig kan være en tilstrækkelig motivationsfaktor.

”Unfortunately, [...] the advocates of intrinsic motivation to not provide viable alternatives to the traditional pay-for-performance approaches; they only provide compelling criticisms of them. [...] One author] suggests ‘paying everyone fairly’, instead of paying for performance. This is obviously not an adequate alternative [...] because] in many societies pay is only deemed fair when different amounts are paid to workers who make different contributions” (Lawler 2000: 68).

Lawler understreger som et argument for performance related pay (PRP), at det ikke altid er sådan, at det, organisationen ønsker af medarbejderen, er det samme som giver medarbejderen indre arbejdsglæde.

”... they fail to recognize that intrinsic rewards sometimes motivate the wrong behaviors. Unfortunately, what is fun and interesting is not always what is best from an organizational effectiveness point of view” (Lawler 2000: 68).

I en række nyere bidrag har forskere og konsulenter udviklet mere præcise modeller for brugen af belønningsledelse og IL (bl.a. Armstrong & Murlis 1998, Borjas 2005; Lazear 1995; 1998; 2000a; 2000b), og man har i denne forbindelse ligefrem udviklet hvad man kan kalde en kanon for god belønningsledelse. Uden at gå for dybt i dette, er de centrale

aspekter at man skal knytte den enkelte medarbejders opfattelse af egen indsats tættere til, hvad virksomheden har brug for i en bidrag-resultat-evaluering-belønnings-model, med kontinuerte feedback loops. Der er tale om en valgmodel, med en indbygget rational actor-antagelse: Den enkelte medarbejder antages *at vælge*, om han/hun vil yde mere eller mindre, og dette valg antages at være betinget af (contingent upon) både medarbejdernes økonomiske præferencer (som er heterogent fordelt blandt medarbejderne, som derfor vil vælge forskelligt), naturligvis deres kræfter og evner (hvad det koster dem at yde ekstra) samt en vurdering af sandsynligheden for at kunne frembringe det ønskede resultat, at blive set som havende gjort det samt endelig fairness i virksomhedens vurdering af ens egen indsats i forhold til andres.

Der har været rettet mange kritikpunkter imod denne variant af incitamentteorien i ansættelsesforholdet, og nogle af de centrale er:

- at der er tale om tolkninger af resultater under usikkerhed, hvorfor medarbejderne ofte vil tilstræbe at sløre deres reelle produktive kapacitet (opportunisme), hvis de kontrolleres og måles meget aktivt (moral hazard-problemet, jf. Beer & Cannon 2004),
- at teorien i denne sammenhæng ignorerer arbejdets og medarbejdernes sociale kontekst, idet medarbejderne ikke kun står over for virksomheden som individer, men i høj grad også som kollektiv, og at medarbejderne regulerer hinandens indsats og lærer af hinandens niveau på måder, som virksomheden ikke altid kan styre eller regulere (Scheuer 1999a: 185-95), samt endelig
- at der er et "virkelighedsproblem", som lyder, at hvis det er så godt, hvorfor er det da ikke mere udbredt? Teorien er jo ikke ligefrem ny, den går tilbage mindst til 1900-tallets begyndelse, til Taylor m.m. (Taylor 1911: fx 19-24). Måske er det faktisk stigende, især på executive pay-niveauet, men der foreligger ikke dokumentation for prævalensen for almindelige lønmodtagere. Ikke alle arbejdsgivere synes åbenbart så vældig overbevist om denne side af økonomisk teoris lyksaligheder.

2.b. Psykologiske teorier om lønnens betydning for medarbejdernes motivation

Af nyere teorier inden for dette felt kan der være grund til især at hæfte sig ved teorierne udviklet af Bruno Frey, på grundlag af forskellige psykologiske eksperimenter foretaget af bl.a. Deci (jf. Deci 1975; 1995; Frey 1997; 2001), teorier som herhjemme har været anvendt i en række af de undersøgelser, der omhandler Ny løn i den offentlige sektor (Ibsen & Christensen 2001; 2002; Madsen 2002; Pedersen & Rennison 2002; Pedersen et al. 2002).

Freys teori siger kort sagt, at der er en række utilsigtede og overvejende negative konsekvenser forbundet med aktiv brug af incitamentløn. Under temaet "the hidden cost of reward" (Frey 1997: 14) fremhæver han, at brugen af IL på en række punkter strider imod vores indre behov og ønsker, primært fordi værdighed og anerkendelse i vores kultur er meget stærkt forbundet med autonomi. Der er ifølge Frey især tre psykologiske processer, der bidrager til de skjulte omkostninger ved IL, og det er de følgende:

1. Begrænset selvbestemmelse, idet IL indebærer en øget og formaliseret ydre kontrol med den enkeltes handlinger.
2. Begrænset selvværd, idet den ydre intervention i form af IL ikke anerkender medarbejderens indre motivation, hvilket indebærer at denne motivation reelt set afvises, hvorved der sker en nedvurdering af den enkeltes indre motiver.
3. Begrænsede udtryksmuligheder, idet muligheden for igennem sit arbejde at give udtryk for sin indre arbejds glæde og motivation (Frey 1997: 16-7).

Disse tre begrænsninger indebærer, at den ydre intervention, som følger af anvendelsen af IL, effektivt set fortrænger eller "crowds out intrinsic motivation", hvilket fører til ren ydrestyring, med klart negative effekter for arbejdsindsatsen. Dette omtales i danske undersøgelser som førende til forekomsten af en "betalingskultur", hvor medarbejderne afviser at gøre en ekstra indsats, hvis ikke der er et løntillæg forbundet med det (jf. Ibsen & Christensen 2001: 40).

Konklusionen på Frey er således, at *minimal* anvendelse af IL er *optimal*. Også i forhold til disse teorier gør der sig imidlertid væsentlige indvendinger gældende:

- Det er en fejl at antage, som Frey implicit gør, at fast løn ikke udgør en incitamentstruktur, der påvirker indsatsen. Lønformen (aktiv eller passiv) vil altid på-

virke indsatsen i en eller anden retning, spørgsmålet er hvilken. Frey forholder sig slet ikke til, om en total dekobling af relationen mellem indsats og løn nu også er så positiv for indsatsen. Det er trods alt sådan, at hvis lønnen er den samme, vil medarbejderne også tilstræbe, at indsatsen bliver det (Scheuer 1999a: 201-8). Denne "omvendte incitamentstruktur" overvejer Frey overhovedet ikke.

- Det, der giver den enkelte medarbejder en indre arbejdsglæde (motivation), modsvarer bestemt ikke altid, hvad virksomheden eller organisationen ønsker eller har brug for (Lawler 2000: 68).
- Også denne tilgang ser bort fra den sociale kontekst. Frey er fokuseret på den enkeltes motivation eller mangel på samme, ikke på, hvordan de sociale relationer på arbejdet (udover relationen til den overordnede eller ledelsen) influerer på den enkelte medarbejder.

2.c. Sociologiske og organisationsteoretiske teorier

Inden for sociologisk og organisationssociologisk teori og forskning – både den ældre og den nyere – forsøger man på forskellige måde at overvinde de mangler, som fremtræder i økonomisk og psykologisk inspireret teori om motivation og incitamenter. Ikke gennem at afvise eksistensen af incitamenter eller arbejdsglæde, som påvirker den enkelte, men ved at forsøge at dokumentere, at både effekten af incitamenter og af arbejdsglæde (motivation) er stærkt påvirket af vores lokale interaktion med signifikante andre, og at disse andre både kan være den enkeltes sideordnede kolleger og den enkeltes overordnede. Det er ikke sådan at fastslå, hvilken af disse to påvirkninger, der er den stærkeste: Den overordnede har større betydning for ens arbejdsvilkår, løn osv., men de fleste medarbejdere omgås kun i en mindre del af arbejdstiden med deres overordnede, og i en større del af tiden med deres sideordnede. Hermed kan den mere uformelle organisering (kollegernes systematiske holdninger osv.) få en noget større betydning end de er tilskrevet i den formelle organisation (lederen), der oftest er eller indgår i et hierarki.

Dette indebærer et forskningsmæssigt fokus på den (formelle eller uformelle) gruppe, medarbejderen indgår i. En række klassiske arbejdssociologiske studier har vist arbejdsgruppens betydelige faktiske indflydelse på både motivation og incitamenter og dermed på

arbejdsindsatsen. I nogle tilfælde har disse studier vist, at gruppen kan trække tænderne ud på selv det bedste incitamentlønsystem (Burawoy 1979; Chinoy 1955; Lysgaard 1961; Roethlisberger & Dickson 1939 m.fl.). Nyere teori har forsøgt at udrede relationen mellem incitamenter og sociale normer (Elster 1989; Kreps 1997) eller har forsøgt at skabe en syntese mellem incitament- og social-normativ tænkning (Amabile 1993; Scheuer 1999a).

Ved at se bort fra sådanne processer, kommer både psykologisk og økonomisk teori til at se bort fra en række vigtige kollektive læreprocesser, og selv når man – som i labor economics – påpeger "arbejdernes" tendens til at skulke, når incitamentsystemerne er utilstrækkelige, så analyseres dette som oftest som en individuel tendens hos "arbejderen" og ikke som kollektive processer.

Det er dog vigtigt at understrege, at forskningsresultaterne, også de nyere, ikke entydigt påviser eksistensen af sådanne former for uformel organisering. Anvendt på den rette måde kan indre motivation og lønincitamenter antagelig forstærke hinanden, og man må antage, at både motivation og holdningen til lønincitamenter er heterogent fordelt i enhver gruppe af medarbejdere, hvilket giver anledning til følgende centrale antagelser, der har stor betydning for forståelsen af den komplekse måde, incitamenter og motivation påvirker indsatsen på i organisationer og virksomheder:

- Motivationen er heterogent fordelt, idet nogle medarbejdere finder stor glæde og tilfredsstillelse ved det arbejde, de udfører, mens andre kan være indifferente eller måske ligefrem finder det mindre behageligt. Denne heterogenitet kan både skyldes individuelle forskelle og forskelle i det arbejde, den enkelte udfører, fx misundelse på bedre eller "lettere" opgaver (såkaldt "gravy", jf. Burawoy 1979).
- Også påvirkningsgraden af incitamenter (og behovet for pengene) vil variere, og fortolkningen af incitamentsystemets indretning vil især ofte være et kontroversielt spørgsmål, med store holdningsforskelle blandt medarbejderne (jf. udtrykket "fedterøvstillæg").
- Af denne grund til enhver gruppe af medarbejdere antagelig være sammensat af en gruppe af "overachievers" i den ene ende, en gruppe af "underachievers" eller "restricters" i den anden, og i midten en (antagelig noget større) gruppe i midten, der udviser mere moderate grader af arbejdsglæde og/eller incitamentpåvirkning.

- Den størrelsesmæssige relation mellem disse tre grupper er ikke konstant, og den influeres af, hvilken af de tre grupper der kan påføre de andre deres særlige sociale normer for arbejde og arbejdsindsats. Sociale normer er kollektive og dermed systemiske, de beror ikke hos individet, men det er individet, der tager stilling til sin grad af accept og af positivt engagement i forhold til den enkelte norm, han/hun vil udvise.
- Ledelsens opgave er (1) formelt at sætte rammerne for denne normdannelse, dvs. selv at udtrykke relevante normer for god indsats osv., og ikke mindst (2) uformelt løbende at påvirke eksisterende normer og normdannelse, mhp. løbende at større de normer, ledelsen anser for konstruktive gennem at støtte de medarbejdere, der kan og vil indgå i en produktiv kontrakt.

I denne forbindelse kan man særligt pege på et nyt bidrag fra David Marsden (2004), som i en analyse af New Pay i den britiske offentlige sektor understreger nogle aspekter af, hvordan øget introduktionen af incitamentlønsystemer kan påvirke både den enkelte medarbejder og gruppen af medarbejdere, samt give en forklaring på, at New Pay i Storbritannien er blevet, produktivitetsmæssigt set, en succes, på trods af den betydelige diskussion af den splittende effekt, dvs. den medarbejdermodvilje, som sådanne systemer er dokumenteret at fremkalde (fx Ibsen & Christensen 2001: 40; Kessler & Purcell 2003; Purcell 1987).

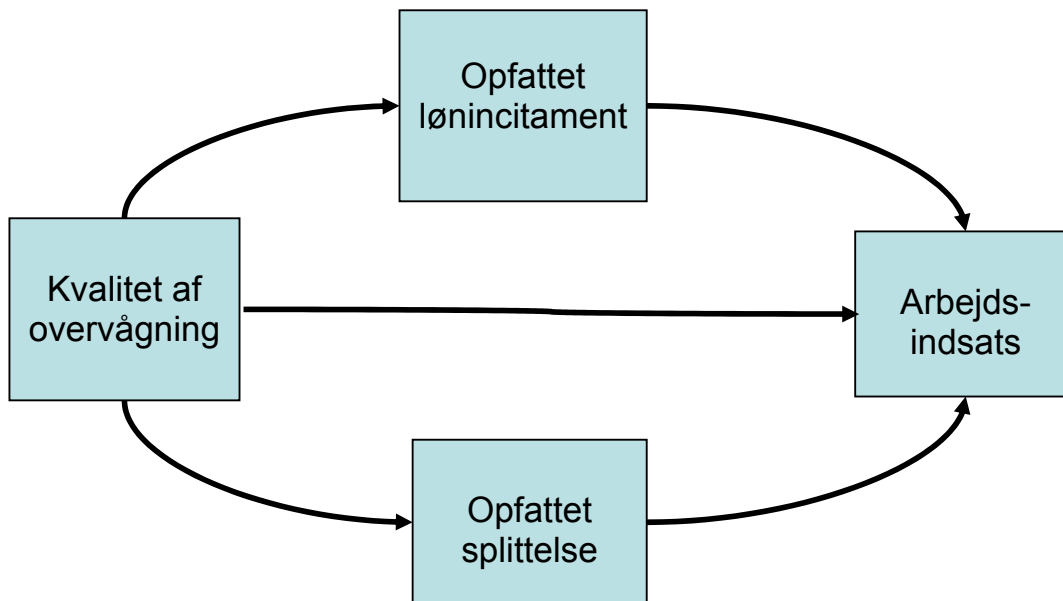
Marsden fokuserer på, hvad han kalder den konstante genforhandling af "the effort bargain", et klassisk udtryk i britisk industrial relations og HRM-litteratur, som han imidlertid giver en ny drejning: Det drejer sig egentlig ikke primært om at få medarbejderne til at lave mere eller løbe hurtigere, det drejer sig om at få dem til at gøre mere af det rigtige, dvs. af det virksomheden ønsker. Hvad virksomheden ønsker af sig selv og af medarbejderne skifter over tid, og Ny løn og lønsamtaler er en god lejlighed til at drøfte med den enkelte medarbejder, hvad det er vigtigt at han eller hun gør. Det drejer sig ikke om at få medarbejderne til at gøre mere, men snarere *mere af det rigtige*.

I forlængelse heraf fremhæver Marsden, at medarbejdernes indsats påvirkes af overvågning (surveillance) eller kontrol. Det er næsten uundgåeligt, at Ny løn eller i det hele taget ethvert incitamentlønsystem indebærer en nærmere registrering og overvågning af den enkeltes indsats. Er dette nu positivt eller negativt? Det afhænger jo af, hvordan den udfø-

res, jf. Freys stærkt kritiske holdning, men Marsdens synspunkter omkring dette er noget mere nuancerede. Han siger nemlig om denne, jf. figur 2:

- Ifølge økonomisk teori vil overvågning give øget incitament til at gøre en indsats og gøre den rigtige indsats, evt. trods egne lyster, og dette *vil for mange øge indsatsen* i forhold til det ønskede.
- Ifølge psykologisk og sociologisk teori vil overvågning give øget splittelse mellem medarbejderne, hvilket (1) giver negativitet over for incitamentsystemets mål og (2) mindre tilbøjelighed til gensidig bistand, hvilket alt i alt *vil mindske indsatsen for mange medarbejdere*.
- Men ifølge sociologisk og organisationssociologisk teori er der tillige en direkte effekt af overvågning, som består i, at selve eksistensen af et incitamentlønsystem tvinger den enkelte leder til i højere grad at følge med i, hvordan og hvor godt det går med den enkelte medarbejders indsats.

Figur 2.
Forskellige relationer mellem overvågning og indsats



Kilde: Marsden 2003: 33

Det sidste punkt modsvarer det, der i HRM-litteraturen ofte omtales som "individualiseringen" af ansættelsesforholdet, her set som en ledelsespolitik (Kessler & Purcell 2003: 317; Purcell 1987: 541; Scheuer 2001: 12; Scheuer & Madsen: 5-12), hvor denne politik udtrykker, at ledelsen i højere grad ser medarbejderne som enkeltindivider, med egne og med forskellige præferencer og evner, og hvor ledelsen evaluerer deres indsats i forhold hertil, i stedet i forhold til en kollektiv norm, fordi dette sidste ofte tenderer til at blive "mindste fællesnævner" (Eksempel: Når Peter Drucker var modstander af samlebåndet var det ikke af sentimentale årsager, men primært fordi samlebåndets hastighed altid ville være bestemt af, hvad den langsomste arbejder kunne klare).

Det er således Marsdens antagelse, at selve dette at den enkelte medarbejders indsats i højere grad er synlig for ledelsen, vil påvirke indsatsen positivt i retning af at gøre "mere af det rigtige", et synspunkt, der er ganske intuitivt. Man kan udtrykke det sådan, at i de mere klassiske ledelsesformer havde lederne ofte hverken tid eller interesse for denne enkeltpersons supervision, men i nyere ledelsesteori er behovet og synspunktet i høj grad slået igennem.

Disse overvejelser giver således anledning til de følgende hypoteser:

1. IL øger opfattelsen af virksomheden som fair
2. IL medfører øget individuel tilfredshed med egen løn
3. IL medfører øget individuel tilfredshed med eget job
4. IL øger indsatsen i form af længere arbejdstid

4. Metode, data og indikatorer

Metoden til at belyse disse spørgsmål i denne artikel er en surveyundersøgelse af privatansatte lønmodtagere, gennemført i 2002. Denne surveyundersøgelse blev gennemført af SFI Survey i april og maj 2002. Interviewene blev foretaget per telefon, efter svarpersonerne per mail var blevet informeret om at de ville modtage et opkald fra en interviewer. Undersøgelsens univers var som udgangspunkt defineret som fuldtidsansatte, privatansatte lønmodtagere i Danmark. Fuldtidsansat blev defineret som en arbejdstid på 30 t/u og derover, og privatansat blev defineret som omfattende også offentlige selskaber og selv-ejende institutioner med driftsoverenskomster med det offentlige. undersøgelsens univers omfatter således *ikke* selvstændige erhvervsdrivende, offentlige ansatte, arbejdsledige eller førtidspensionister m.fl.

Det repræsentative udvalg blev udtrukket fra det danske cpr-register baseret på alder (20-60 år) og viden om beskæftigelse. Stikprøven var på 2.861 respondenter, hvoraf 2.402 lod sig interviewe, svarende til 84,0 procent. Sidstnævnte tal inkluderer dog dem, der på grundlag af nogle få filterspørgsmål blev frasorteret, fordi de ikke faldt indenfor undersøgelsens univers. Således indeholder datasættet besvarelserne fra 1.706 svarpersoner fra den danske private sektor. Resultaterne fra surveyundersøgelsen kan med sikkerhed generaliseres til den danske private sektor.

I surveyen er der stillet nogle spørgsmål, der direkte vedrører incitamentløn. Denne har mange former, og det kan være vanskeligt at indfange dem alle gennem surveymetoden, men der er i denne analyse især fokuseret på muligheden for en form for årsbonus, hvor den enkeltes indsats gøres op, når året er gået, og der så efter bestemte kriterier udløses en form for bonus. Her er der en fast månedsløn året rundt, og hvis så kriterierne tilsiger

det (enten af den enkelte har klart sig godt, at virksomheden har klaret sig godt, eller begge dele), udløses der bonus.

Om årsbonus blev der spurgt:

Er der årsbonus forbundet med Deres job?

1. Ja
2. Nej

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

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

Den var (angiv tal) _____

Og dette tal er:

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

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

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

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

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

Løntilfredshed er belyst gennem et enkelt spørgsmål:

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

1. Særdeles tilfreds
2. Nogenlunde tilfreds

3. Ret utilfreds
4. Særdeles utilfreds

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

Jobtilfredshed er belyst via tre spørgsmål:

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

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

Endelig er normal faktisk arbejdstid belyst ud fra følgende spørgsmål:

Hvor mange timer om ugen er Deres normale arbejdstid?

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

Antal timer _____

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

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

1. Ja
2. Nej

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

(Indenfor det sidste års tid.)

Antal timer _____

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

[Data er analyseret vha. SAS proc logistic. Der er gennemført multipel logistisk regression med gradvis selektion af variabler uden statistisk signifikant betydning]

5. Årsbonus: Prævalens og dimensionering

Årsbonus (ÅB) er en lønform, hvor bonusen ikke følger tidsmæssigt direkte efter indsatsen, og hvor den ofte vil være afhængig af en lang række kriterier, nogle mere subjektive og kvalitative, og derfor er denne lønform også mindre automatisk, den er dermed mere indirekte. Her forekommer lederens vurderinger som et medierende element, hvilket både kan fremme og hæmme den ønskede effekter af lønformen. (Der findes givetvis også mellemformer, fx bonus der udløses hver tredje måned eller hvert halve år).

Der forefindes ikke generaliserede undersøgelser, der belyser prævalensen af IL i form af årsbonus (ÅB). Vigtigere er det måske, at der heller ikke findes generaliserende undersøgelser, der diskuterer virkningerne eller effekterne af aktive lønformer i danske virksomheder, kun nogle enkelte casestudier (fx Ibsen & Scheuer 2000). Hvordan er da prævalensen af ÅB? Hvem har de to former? Dette fremgår indledningsvis af tabel 1.

Tabel 1 viser først og fremmest, at prævalensen af IL er signifikant mere udpræget blandt mænd end blandt kvinder. Odds ratio (OR) er 1,6 når det gælder årsbonus. Der er næppe teoretiske årsager til forklaring heraf, men det er der for nogle af de følgende forskelle. Når det gælder stilling bliver det således tydeligt, at prævalensen af årsbonus er særdeles lav blandt arbejdere, og selv blandt lavere funktionærer ikke voldsomt høj. Til gengæld har næsten 4 ud af 10 højere funktionærer årsbonus. Opdelingen på lønniveau viser, at ÅB er mest udbredt blandt de højst lønnede. Jo lavere i lønhierarkiet, man er indplaceret, des mindre er sandsynligheden for IL, dette er en meget klar konklusion af det ovenstående.

Brancheanalysen viser, at ÅB især er anvendt inden for finanssektoren, inden for handel og inden for fremstilling, hvor lønformen omfatter hhv. 36, 29 og 25% af de ansatte. Endelig viser analysen på virksomhedsstørrelse (målt som antal medarbejdere), at når det er tydeligt, at denne lønform primært findes i store virksomheder, dvs. virksomheder med mere end 200 medarbejdere. Dette kan bl.a. skyldes, at man i større virksomheder har ressourcer til at anvende de systemer for løndannelse og bonusløn, som udbydes af en række af de store konsulentfirmaer (Center for Ledelse, Haye Consulting m.fl.). Der er næppe tale om, at bonusløn er mindre egnet i mindre virksomheder, endsige hverken mere eller mindre efterspurgt blandt medarbejderne. Uanset hvad forklaringen er, kan man konstatere, at i virksomheder med mere end 200 medarbejdere, har omkring hver tredje af disse en eller anden form for årsbonus.

Sammenfattende kan man sige, at IL omfatter 24% af alle privatansatte lønmodtagere. ÅB er klart mest udbredt blandt højere funktionærer, blandt højtlønnede og blandt medarbejdere i større virksomheder (jf. til sammenligning Brown & Heywood 2005: 673-5).

Tabel 1.
Andel privatansatte lønmodtagere med årsbonus, i forhold til køn, stilling, branche og løn. Multivariat binær logistisk regression. Procent og fittede odds ratio-værdier. Privatansatte lønmodtagere. 2002.

	Årsbonus	
	Procent	Odds ratio
Alle	24	
Køn		**
<i>Mand</i>	27	1,5
<i>Kvinde</i>	19	1,0
Stilling		***
<i>Højere funktionærer</i>	38	2,1
<i>Lavere funktionærer</i>	23	1,8
<i>Arbejdere</i>	15	1,0
Løn		**
<i>30.000 +</i>	40	2,3
<i>23.000-30.000</i>	24	1,5
<i>18.500-23.000</i>	16	1,2
<i>Under 18.500</i>	16	1,0
Branche		**
<i>Fremstilling</i>	25	1,8
<i>Bygge & anlæg</i>	14	0,8
<i>Transport</i>	14	1,0
<i>Handel</i>	29	2,5
<i>Finans</i>	36	2,3
<i>Andre brancher</i>	19	1,5
Virksomhedens størrelse		**
<i>1-10</i>	18	1,0
<i>11-50</i>	24	1,3
<i>51-200</i>	25	1,4
<i>200+</i>	34	2,2
Overenskomst i ansættelsesforhold		**
<i>Dækket</i>	25	
<i>Ikke dækket</i>	17	
N	1.463	

Kilde: Arbejde og autonomi-survey april-maj 2002

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

Med udgangspunkt i surveyen blev der således spurgt, hvor stor en bonus, respondenterne fik udbetalt, sidst de fik bonus (dette beløb kan jo også være nul, da en bonusordning jo

ikke er det samme som at der altid udbetales bonus). I forbindelse med kritikken af Ny Løn i den offentlige sektor, er det et ofte fremført synspunkt, at størrelsen af de beløb, der er til rådighed for de forskellige typer løntillæg, er så lille, at de ikke seriøst kan påvirke indsatsen hos medarbejderne. Uden at tage stilling hertil er det dog derfor af interesse, hvor store beløb, der er tale om, når vi taler årsbonus i den private sektor. Oplysninger herom fremgår af tabel 2.

Tabel 2.

Størrelse af årsbonus: Andel med årsbonus (ÅB) som fik bonus udbetalt sidste år, bonusens absolutte størrelse og dens relative andel af en månedsløn. Privatansatte lønmodtagere. 2002.

	<i>Procent med ÅB i ansættelsespakken</i>		<i>Procent af alle privatansatte</i>	
	<i>Procent lodret</i>		<i>Procent lodret</i>	
Fik ÅB sidste år	Ja	68	17	
	Nej	32	83	
	I alt	100	100	
Absolut størrelse af bonus: Gennemsnit	21.200 kr.			
Absolut størrelse af bonus: Median	10.000 kr.			
Gennemsnitlig relativ størrelse (i procent af månedsløn)	61%			
Andel af bonusmodtagere, der får en månedsløn eller mere	24%		6%	

Kilde: Arbejde og autonomi-survey april-maj 2002

Som det kan ses af tabel 2, er det kun godt to tredjedele af dem, der har ÅB i deres ansættelsespakke, som faktisk fik udbetalt en bonus sidste år. Dette er måske nok en overraskende oplysning, idet den jo altså viser, at ÅB i mange tilfælde faktisk er afhængig af et eller andet, og ikke noget, der automatisk kommer til udbetaling. Blandt dem, der fik ÅB, var den absolutte størrelse gennemsnitligt 21.200 kr. og som medianværdi 10.000 kr. Den relativt store forskel mellem gennemsnit og median udtrykker, at fordelingen er højreskæv, med nogle få, men temmelig ekstreme værdier i den høje ende. 11% af alle bonusmodtagere fik dog 10.000 kr., hvilket synes at antyde, at mange virksomheder ikke gør sig de nøjere overvejelser om relative bonusstørrelser (bonus i forhold til løn), men lader bonus være et "pænt rundt tal". Hvis dette er rigtigt, er det udtryk for en overraskende egalitær

holdning, idet bonus udmålt i faste kronebeløb uvægerligt vil virke udjævnende på lønstrukturen, hvilket må siges at være lidt af et paradoks.

Den gennemsnitlige relative størrelse af ÅB er ca. 60%, og andelen, der får en hel månedsløn eller mere, udgør knap hver fjerde af dem, der modtager bonus, og 6% af alle privatansatte lønmodtagere. Hver fjerde bonusmodtager får således en månedsløn eller mere, men disse udgør kun godt en tyvendedel af alle privatansatte lønmodtagere.

6. Fairness, tilfredshed og arbejdsindsats

Hvilken betydning har nu brugen af IL for medarbejdernes tilknytning til virksomheden, for medarbejdernes motivation og for deres opfattelse af, om der er et "fair bytte" i ansættelsesrelationen. Disse spørgsmål skal behandles i dette afsnit. Teoretisk baseres signifikansen af fairness for IL-systemers funktionalitet på, at manglende fairness eller subjektivt oplevet uretfærdighed i litteraturen antages at være en kraftigt demotiverende faktor. Hvis fairness således er lavere ved IL, kan dette nemt risikere at neutralisere de evt. positive incitamenteffekter (Armstrong & Murlis 1999: 55-6; Bregm 2004; Dulebohn & Martocchio 1998; Elster 1989: 221-31).

Respondenterne er registreret som havende en opfattelse af virksomheden som fair, hvis de har svaret "Helt enig" i alle tre spørgsmål. (Dette gælder 34% af alle privatansatte, de er en forholdsvis restriktive krav). Det fremgår af tabel 3, at der er en klar forskel på personer med og uden bonus i denne henseende. 44% af lønmodtagerne med ÅB oplever virksomheden som fair, imod kun % af lønmodtagere, der ikke har ÅB inderes ansættelses-pakke.

Når det gælder tilfredshed med lønnen, så angiver knap seks ud af ti privatansatte medarbejdere, at de er enten tilfredse eller helt tilfredse. Igen ses det, at denne tilfredshed er klart højere blandt personer med årsbonus end hos personer uden, idet syv ud af ti lønmodtagere med ÅB siger, de er tilfredse med deres løn, imod kun godt halvdelen af lønmodtagerne uden ÅB.

Hvad angår jobtilfredshed er forskellene også til at få øje på: knap to tredjedele er tilfredse med jobbet blandt lønmodtagere med bonus imod kun fire ud af ti blandt dem uden bonus.

Tabel 3.**Opfattelse af fairness i relationen til virksomheden, tilfredshed med løn og arbejdstid inkl. overarbejde i forhold til årsbonus. Privatansatte lønmodtagere. 2002**

	Personer med bonus	Personer uden bonus	Alle privatansatte
Virksomheden opleves som fair (tre spørgsmål)	44	31	34
Tilfredshed med løn	69	56	59
Jobtilfredshed	64	49	53
Arbejdstid inkl. overarbejde (gennemsnit)	44	41	42
Anciennitet (år)	8,5	8,3	8,4
N	408	1.294	1.702

Note: Vdr. målene for fairness, løntilfredshed osv., se afsnit 4.

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

Når det gælder den arbejdstid, medarbejderne selv angiver at lægge i virksomheden (inkl. den variable arbejdstid), så er det også her tydeligt, at den gennemsnitlige arbejdstid for personer med bonus er højere (44 t/u) end for personer uden (41 t/u).

Det er ikke muligt på basis af denne undersøgelse at fastslå produktivitet eller output for den enkelte respondent, men disse tre dimensioner (et fair bytte, tilfredshed med løn og faktisk (om end selvrapporeret) arbejdstid) må trods alt opfattelse som væsentlige variabler i en positiv relation mellem virksomhed og medarbejdere. I den følgende afsnit ses der nærmere på, hvor robuste disse forskelle er, når vi inddrager øvrige forklarende variabler, der kan antages at have en sammenhæng med disse fire faktorer.

5.1. ÅB og fairness

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

Det fremgår af tabel 4, at især to af de seks forklarende variabler, der er medtaget i modellen, viser sig at have stor betydning, og det er lønbonus og stilling. medarbejdere i funktio-

nærstillinger har i noget højere grad en stærk opfattelse af virksomheden som fair (de fittede OR-værdier viser, at funktionærer har 1,5 gange større sandsynlighed for at mene dette end arbejdere), og medarbejdere med bonus har betydeligt større sandsynlighed herfor end personer uden. Personer uden bonus har kun 0,6 odds i forhold til personer med. Begge disse relationer er stærkt signifikante. Køn og branche spiller ingen rolle, mens lønniveau og virksomhedens størrelse har en svagt signifikant effekt på oplevet fairness. Hvad angår lønniveauet er det interessant, at dette kun spiller en rolle for de lavest lønnede, eller med andre ord, at meget høje lønninger ikke synes at øge den ansattes opfattelse af, at virksomheden er fair.

Sammenfattende om denne tabel kan man sige, at det synes helt klart, at de er lønformen (brugen af IL) mere end lønniveauet, der har den store betydning for, om medarbejderne opfatter virksomheden som fair. Sagt på en anden måde, så må virksomheder, der lægger vægt på at blive opfattet som fair af medarbejderne, i højere grad satse på brugen af IL. Dette er et resultat, der peger i modsat retning af meget af den hidtidige forskning, hvor det ofte understreges, at fairness opfattelsen kan blive undergravet af incitamentlønsystemer.

Tabel 4.

Fairness og årsbonus. Andel medarbejdere, der i høj grad opfatter deres virksomhed som fair, i forhold til årsbonus, stilling, branche, løn, virksomhedsstørrelse og køn. Multivariat binær logistisk regression. Procent og fittede odds ratio-værdier. Privatansatte lønmodtagere. 2002.

	Andel der opfatter virksomheden som fair	
	Procent	Odds ratio
Alle	36	
Årsbonus i lønpakke		***
<i>Ja, årsbonus i lønpakke</i>	45	1,0
<i>Nej, ikke bonus</i>	33	0,6
Stilling		***
<i>Højere funktionærer</i>	40	1,5
<i>Lavere funktionærer</i>	42	1,8
<i>Arbejdere</i>	30	1,0
Løn		*
<i>30.000 +</i>	38	1,4
<i>23.000-30.000</i>	39	1,7
<i>18.500-23.000</i>	37	1,5
<i>Under 18.500</i>	29	1,0
Virksomhedens størrelse		*
<i>1-10</i>	42	0,7
<i>11-50</i>	37	0,7
<i>51-200</i>	32	0,9
<i>200 + (eller del af koncern)</i>	35	1,0
Køn		NS
Branche		NS
N	1.368	

Kilde: Arbejde og autonomi-survey april-maj 2002

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

5.2. Løntilfredshed og ÅB

Teoretisk set kan forventningen både være, at ÅB giver højere løntilfredshed, og at den giver mindre. Tilfredshed med egen løn kan blive undergravet af den konstante fokus, ÅB skaber omkring lønnen, men de tilbagevendende muligheder for diskussioner med ens leder omkring kriterier og vilkår for en god indsats kan på den anden side skabe større bevidsthed om egne muligheder og om ledelsens reale forventninger til en (Marsden 2004: 360-2), hvilket kan øge løntilfredsheden, fordi man får et mere realistisk grundlag for at bedømme virksomhedens beslutninger omkring egen løn.

Tabel 5.

Løntilfredshed og årsbonus. Andel medarbejdere, der er særdeles tilfredse med egen løn, i forhold til årsbonus, stilling, branche, løn, virksomhedsstørrelse og køn. Multivariat binær logistisk regression. Procent og fittede odds ratio-værdier. Privatansatte lønmodtagere. 2002.

	<i>Andel der er særdeles tilfredse med egen løn</i>	
	<i>Procent</i>	<i>Odds ratio</i>
Alle	62	
Løn		***
30.000 +	77	4,0
23.000-30.000	67	2,7
18.500-23.000	57	1,6
Under 18.500	46	1,0
Branche		**
Transport	51	1,0
Fremstilling	59	1,4
Handel	58	1,5
Andre brancher	65	1,8
Finans	73	2,3
Bygge & anlæg	72	2,6
Årsbonus i lønpakke		NS
Ja, årsbonus i lønpakke	69	
Nej, ikke bonus	59	
Stilling		NS
Højere funktionærer	67	
Lavere funktionærer	60	
Arbejdere	59	
Virksomhedens størrelse		NS
1-10	64	
11-50	59	
51-200	55	
200 + (eller del af koncern)	62	
Køn		NS
Mand	64	
Kvinde	58	
N	1.416	

Kilde: Arbejde og autonomi-survey april-maj 2002

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

Når det gælder løntilfredshed, viser det sig dog primært at være lønniveauet og ikke lønformen, der er afgørende: Det fremgår af tabel 5, at den forventede relation mellem lønniveau og tilfredshed er til stede. For indkomster under 18.500 kr./md. er under halvdelen tilfredse, mens for indkomster over 30.000 kr./md. er det tilsvarende tal over tre fjerdedele,

en stærkt signifikant sammenhæng. Sandsynlighed for høj løntilfredshed er helt det økonomisk forventelige: For indkomster over 30.000 kr./md. er odds fire gange større end for indkomster under 18.500. Kun branchetilhør influerer signifikant herpå, idet især finanssektoren og bygge- og anlægsbranchen ligger i den høje ende (formentlig af ret forskellige årsager), med dobbelt så store odds som fx i transportsektoren. Forekomsten af ÅB i lønpakken har en højere tilfredshed end ikke-forekomst, men denne forskel er ikke robust nok til at være signifikant i den multivariate regression. Man kan således konkludere, at ÅB i ansættelsespakken empirisk forekommer mest hos personer, der også er tilfredse med egen løn, men at løntilfredsheden synes at være forårsaget af andre faktorer, primært selve lønniveauet. Men ÅB har bestemt ingen negativ effekt på løntilfredsheden.

5.3. ÅB og jobtilfredshed

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

Sandsynligheden for virkelig høj jobtilfredshed er især positivt påvirket af løn, stilling og branche, jf. tabel 6, mens køn og virksomhedsstørrelse ikke ses at have betydning her. Lavere funktionærer har kun lidt over halvt så gode odds for høj jobtilfredshed, og arbejdere har under halvt så gode odds. Også lønniveauet slår virkeligt ud her: tjener man omkring 20.000 kr./md., har man halvt så gode odds for høj jobtilfredshed som hvis man tjener 30.000 eller derover. Også branche har indflydelse. ÅB i ansættelsespakken har en positiv indflydelse på denne sandsynlighed, men kun en mindre: Personer med ÅB i lønpakken har 1,3 gange bedre odds for høj jobtilfredshed end personer uden, hvilket viser en vis, men ikke stor effekt. Igen er det dog helt klart, at forestillinger om negative effekter og "outcrowding" af jobglæde klart må afvises på baggrund af disse resultater.

Tabel 6.

Jobtilfredshed og årsbonus. Andel medarbejdere, der er særdeles tilfredse med deres job, i forhold til årsbonus, stilling, branche, løn, virksomhedsstørrelse og køn. Multivariat binær logistisk regression. Procent og fittede odds ratio-værdier. Privatansatte lønmodtagere. 2002.

	Andel der er tilfredse med deres job	
	Procent	Odds ratio
Alle	53	
Løn		***
30.000 +	75	1,0
23.000-30.000	57	0,6
18.500-23.000	48	0,5
Under 18.500	32	0,3
Branche		***
Fremstilling	46	1,6
Bygge & anlæg	61	0,7
Transport	54	1,0
Handel	53	1,2
Finans	58	1,6
Andre brancher	58	1,0
Årsbonus i lønpakke		*
Ja, årsbonus i lønpakke	64	1,3
Nej, ikke bonus	49	1,0
Stilling		***
Højere funktionærer	72	1,0
Lavere funktionærer	50	0,6
Arbejdere	39	0,4
Virksomhedens størrelse		NS
1-10	53	
11-50	54	
51-200	50	
200 + (eller del af koncern)	53	
Køn		NS
Mand	56	
Kvinder	47	
N	1.468	

Kilde: Arbejde og autonomi-survey april-maj 2002

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

5.4. ÅB og faktisk arbejdstid

Hvor længe bliver så folk på arbejde? Arbejder personer med ÅB mere end alle andre?

Det er naturligvis et kendt forhold, at personer i høje stillinger, med høj løn og i visse er-

hverv (specielt transportsektoren) har meget lange reale arbejdstider (jf. Scheuer 1997; Trejo 1993). Man kan her diskutere, hvor meget der direkte skyldes lønnen, og hvor meget der har at gøre med institutionelle forventninger til personer på forskellige stillings- og løn-niveauer, noget som har været undersøgt i en række tidligere undersøgelser (Scheuer 1999b).

Tabel 7.

Lang arbejdstid og årsbonus. Andel medarbejdere, der arbejder 40 t/u eller mere, i forhold til årsbonus, stilling, branche, løn, virksomhedsstørrelse og køn. Multivariat binær logistisk regression. Procent og fittede odds ratio-værdier. Privatansatte lønmodtagere. 2002.

	<i>Andel der arbejder 40 t/u eller mere</i>	
	<i>Procent</i>	<i>Odds ratio</i>
Alle	49	
Løn		***
30.000 +	81	6,8
23.000-30.000	56	2,5
18.500-23.000	38	1,3
Under 18.500	27	1,0
Branche		**
Fremstilling	50	0,6
Bygge & anlæg	44	0,4
Transport	60	1,0
Handel	47	0,6
Finans	47	0,3
Andre brancher	50	0,7
Årsbonus i lønpakke		***
Ja, årsbonus i lønpakke	64	1,7
Nej, ikke bonus	45	1,0
Stilling		*
Højere funktionærer	68	1,6
Lavere funktionærer	39	1,2
Arbejdere	42	1,0
Virksomhedens størrelse		NS
1-10	38	
11-50	47	
51-200	50	
200 + (eller del af koncern)	53	
Køn		***
Mand	58	1,0
Kvinde	35	0,5
N	1.455	

Kilde: Arbejde og autonomi-survey april-maj 2002

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

I denne sammenhæng ser vi på lønformen: Har det betydning for den faktiske arbejdstid, om man har årsbonus i sin lønpakke? I tabel 7 er analysen lavet som en logit analyse af sandsynligheden for at have længere arbejdstid end normalt for de fleste (privatansatte), nemlig sandsynligheden for at arbejde 40 t/u eller mere.

Man kan se, af tabel 7, at lige knap halvdelen af alle privatansatte lønmodtagere faktisk arbejder 40+ t/u, og dette tal påvirkes først og fremmest af løn, ÅB og køn, men også af branche og stilling. Arbejdstiden synes altså at variere såvel med lønniveau som med lønform.

Odds for at arbejde 40+ t/u er 6-7 gange større for personer med 30.000 kr./md., end for personer, der arbejder på under 18.500, der er kun halvt så store odds for kvinder som for mænd osv., men når disse faktorer er taget i betragtning, betyder forekomsten af ÅB i lønpakken også en del, idet personer med årsbonus har 1,7 gange så store odds som personer uden., en forskel der er stærkt signifikant i den multivariate model.

Det er således helt tydeligt, at når det gælder arbejdstiden, så har forekomsten af ÅB i ansættelsespakken en klar positiv effekt, set fra ledelsesside, på arbejdstiden, en effekt som kommer udover effekten af løn, stilling og køn.

Dette resultat viser derfor, at det er af stor betydning for medarbejdernes indsats, ikke blot hvor meget, der udbetales i løn, men også hvordan lønnen fremkommer, dvs. det er ikke blot lønniveauet, men nok så meget lønformen, der spiller en rolle.

7. Konklusion og ledelsesperspektiver

Analysen har vist, at årsbonus er et trods alt relativt udbredt fænomen på det danske private arbejdsmarked, idet ca. hver fjerde medarbejder i private virksomheder angiver, at der er en form for årsbonus i deres ansættelsespakke. Det fremgår, at årsbonus ikke kun omfatter ledende personale på executive-niveau, men at det også rækker ud til en række lønmodtagergrupper i mere ydmyge stillinger. Det fremgår endvidere, at årsbonus virkelig er en bonus og ikke et automatisk løntillæg, idet kun godt to tredjedele af dem, der har mulighed for årsbonus, faktisk fik udbetalt en bonus sidste gang der var bonusudbetaling. Endelig viser analysen, at årsbonus har en forholdsvis beskedne størrelse, idet gennemsnitsstørrelsen for udbetalt bonus var 21.200 kr. (median 10.000 kr.), gennemsnitligt svarende til 61% af en månedsløn. Kun hver fjerde bonusmodtager får en månedsløn eller mere.

Hvis bonus trods alt har en vis udbredelse, så er størrelsen til gengæld ikke noget, der giver anledning til de helt store forventninger om incitamentseffekter.

Trods dette viste det sig, at der var visse effekter af brugen af årsbonus på medarbejderne, jf. tabel 8.

Tabel 8.
Sammenfatning af multivariate logistiske analyser: Effekt fra lønform (årsbonus), lønniveau m.m. på fire afhængige variabler.

	<i>Fairness</i>	<i>Løntilfredshed</i>	<i>Jobtilfredshed</i>	<i>Lang arbejdstid</i>
Årsbonus	***		*	***
Lønniveau	*	***	***	***
Stilling	***		***	*
Branche		**	***	**
Virksomhedsstørrelse	*			
Køn				***

Kilde: Tabel 4-8 ovenfor

Undersøgelserne viste, at årsbonus – som rapporteres af knap hver fjerde privatansatte – har en klart positiv effekt på medarbejdernes opfattelse af, om virksomheden optræder fair over for dem (44 versus 31%), at effekten på tilfredshed var fraværende eller svagt positiv, mens effekten på den (selvrapporterede) reale arbejdstid var klar og positiv (44 versus 41 timer om ugen i gennemsnit), jf. oversigten i tabel 8. Det fremgår, at virksomheder især synes at kunne påvirke medarbejdernes fairnessopfattelse og deres reale vilje til at investere lange arbejdstider i ansættelsesforholdet gennem brug af årsbonus.

Derimod synes det vanskeligere at påvirke tilfredshedsformerne med årsbonus, men der er dog heller ingen målbare negative effekter.

Resultaterne indikerer – set i et ledelsesperspektiv – at brugen af årsbonus ikke undergraver tilfredsheden, og at den har positiv effekt på medarbejdernes opfattelse af, om virksomheden optræder fair i forhold til dem, og at årsbonus har en klar og positiv effekt på den reale arbejdstid.

En stærkere brug af årsbonus, både i form af større prævalens og af større beløb til bonus, synes derfor at være anbefalelsesværdigt, set i et ledelsesperspektiv.

Anvendte forkortelser

HRM – Human Resource Management

IL – Incitamentløn

kr./md. – kroner om måneden

N – antal respondenter

NS – ikke signifikant

OR – odds ratio

PRP – Performance Related Pay

t/u – timer om ugen

ÅB – årsbonus

Referencer

- Amabile, TM (1993): Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3: 185-201
- Ambrose, ML & CT Kulik (1999): Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s. *Journal of Management* 25: 231-92
- Armstrong M & J Murlis (1998): *Reward Management*. 4. udgave. London: Kogan Page & Haye Management Consultants
- Beer M & MD Cannon (2004): Promise and peril in implementing pay-for-performance. *Human Resource Management*, 43: 3-48
- Borjas, G (2005): *Labor Economics*. New York: McGraw-Hill 2005
- Bregm K (2001): Resultatløn: Et middel til effektivitet i den offentlige sektor? *Samfundsøkonomen*, 5: 45-52
- Bregm K (2004): Betydningen af fairness, hensigt og tab – implikationer for løn som ledelsesredskab i den offentlige sektor. *Samfundsøkonomen*, 6: 28-36
- Brown M & JS Heywood (2005): Performance appraisal systems: Determinants and change. *British Journal of Industrial Relations*, 43(4): 659-79
- Burawoy, M (1979): *Manufacturing Consent. Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism*. Chicago and London: The University of Chicago Press.
- Campbell, DJ, KM Campbell & H-B Chia (1998): Merit pay, performance appraisal and individual motivation: An analysis and alternative. *Human Resource Management*, 37: 131-46
- Chen, K-P (2005): External Recruitment as an Incentive Device. *Journal of Labor Economics*, 23(2): 259-78.
- Chinoy, E (1955): *Automobile Workers and the American Dream*. Champaign, Illinois: University of Illinois Press. [Genoptryk 1992]
- Deci, EL (1975): *Intrinsic Motivation*. New York: Plenum
- Deci, EL (1995): *Why We Do What We Do. The Dynamics of Personal Autonomy*. New York: Putnam
- Dulebohn JH & JJ Martocchio (1998): Employee perceptions of the fairness of work group incentive pay plans. *Journal of Management*, 24: 469-88

- Elster, J (1989): *The Cement of Society. A Study of Social Order*. Cambridge: Cambridge University Press
- Frey, B (1997): *Not Just for the Money. An Economic Theory of personal Motivation*. Cheltenham: Edward Elgar
- Frey, B (2001): *Inspiring Economics. Human Motivation in Political Economy*. Cheltenham: Edward Elgar
- Hechter, M (1987): *Principles of group solidarity*. Berkeley, CA: University of California Press
- Hendrikse, G (2003): *Economics and Management of Organizations. Coordination, Motivation and Strategy*. New York: McGraw-Hill
- Herzberg, F (1966): *Work and the Nature of Man*. New York: The World Publishing Company
- Herzberg, F, B Mausner & BB Snyderman (1959): *The Motivation to Work*. New York: Wiley (2. udgave 1993, New Brunswick: Transaction Publishers).
- Ibsen, F & JF Christensen (2001): *Løn som fortjent*. Kbhvn.: Jurist- og Økonomforbundets Forlag
- Ibsen, F & JF Christensen (2002): *Ny Løn mellem organisation og marked. Delrapport 3*. København: KL, ARF og KTO.
- Ibsen, F & S Scheuer (2000): *2000. Oprør i løndannelsen. Fra lønhierarki til belønningsledelse*. København: Dansk Management Forum
- Kessler, I & J Purcell (2003): Individualism and Collectivism in Industrial Relations. In P Edwards: *Industrial Relations. Theory and practice*. 2nd edition. Oxford: Blackwell, pp. 313-37
- Kreps, DM (1997): Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives. *American Economic Review*, 87(2): 259-64.
- Larsen, HH (2005): *Human Resource Management – Licence to work*. København: Valmuen
- Lawler, EE (2000): *Rewarding Excellence. Pay Strategies for the New Economy*. 2000.
- Lazear, EP (1995): *Personnel Economics*. Cambridge, MA: MIT Press
- Lazear, EP (1998): *Personnel Economics for Managers*. New York: Wiley
- Lazear, EP (2000a): The Power of Incentives. *American Economic Review* 90(2): 410-14.

- Lazear, EP (2000b): Performance Pay and Productivity. *American Economic Review* 90(5): 1346-61
- Le Grand, J (2003): *Motivation, Agency and Public Policy*. Oxford: Oxford UP
- Lysgaard, S (1961): *Arbejderkollektivet. En studie i de underordnedes sosiologi*. Oslo: Universitetsforlaget [seneste udgave 1985]
- Madsen, JS (2002): *Forhandlingssystemet – konflikt eller forlig*. Delrapport 2. København: KL, ARF og KTO.
- Marsden, D (2003): The role of performance-related pay in renegotiating the effort bargain. London: *CEP Discussion Paper*, Centre for Economic Performance, London School of Economics. CEPDP0578 (2003).
- Marsden, D (2004): The role of performance-related pay in renegotiating the “effort bargain”. The case of the British public service. *Industrial & Labor Relations Review* 57 (3): 350-370
- Maslow, AH (1943): A theory of human motivation. *Psychological Review*, Lancaster, PA, 50(4): 370-396
- Maslow, AH (1954): *Motivation and Personality*. 2nd edition, New York: Harper & Row [genoptryk 1954]
- Pedersen, D & BW Rennison (2002): *Kampen om lønnen*. Delrapport 1. København: KL, ARF og KTO.
- Pedersen, D, BW Rennison, JS Madsen & F Ibsen (2002): *Løn mellem kollektiv og individ*. København: KL, ARF og KTO.
- Pfeffer, J (1998): Six dangerous myths about pay. *Harvard Business Review*, 76: 108-19
- Purcell, J (1987): Mapping Management Styles. *Journal of Management Studies* 24(5): 533-48
- Roethlisberger, FJ & WJ Dickson (1939): *Management and the Worker*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press
- Scheuer, S (1997): *Arbejdstid og overenskomst*. København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne
- Scheuer, S (1999a): Motivation. Aktørmotiver i arbejdslivet. København: Handelshøjskolens Forlag
- Scheuer, S (1999b): The Impact of Collective Agreements on Working Time in Denmark. In: *British Journal of Industrial Relations*, 37(3): 465-481

- Scheuer, S (2001): *Individualisme-kollektivisme paradokser i dansk arbejdsliv*. København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne
- Scheuer, S (2006): Årsbonus som incitamentløn. Bedre indsats eller større splittelse? *Ledelse og Erhvervsøkonomi*, 70(2): 100-11.
- Scheuer, S & M Madsen (2000): Mod en ny balance mellem individualisme og kollektivisme. *LO-Dokumentation 2*: 5-55.
- Taylor, FW (1911): *The Principles of Scientific Management*. [1998-udgave New York: Dover Publications]
- Trejo, S.J. (1993): Overtime Pay, Overtime Hours, and Labor Unions. *Journal of Labor Economics*, vol. 11(2): 253-278