

## Lønns- og belønningssystemer som strategiske verktøy



**Ole A. Lundvang**

Masteroppgave i erfaringsbasert master i strategisk ledelse og økonomi  
- Master of Business Administration

Desember 2011



<b>1</b>	<b>Innledning .....</b>	<b>1</b>
1.1	<i>Bakgrunn for oppgaven.....</i>	1
1.2	<i>Problemstilling .....</i>	2
1.3	<i>Oppbygging av oppgaven .....</i>	3
<b>2</b>	<b>Teori .....</b>	<b>3</b>
2.1	<i>Lønns- og belønningssystem.....</i>	3
2.1.1	Hovedtrekk ved lønssystemet - Lønn etter input eller output.....	5
2.1.2	Jobbkarakteristika – Formalisering av input.....	7
2.1.3	Resultatavhengig belønning – Formalisering av output.....	8
2.1.4	Ytre og indre belønning.....	9
2.2	<i>Teoretisk fundament for belønningssystemet .....</i>	9
2.2.1	Motivasjons- og behovsteorier.....	9
2.2.2	Stimulus respons teori.....	10
2.2.3	Sosial læringsteori.....	10
2.2.4	Forventningsteori.....	11
2.2.5	Mål – middel teori.....	12
2.2.6	Rettferdighetsteori.....	12
2.2.7	Trivsels- og hygienefaktorer.....	12
2.2.8	Indre motivasjon.....	13
2.3	<i>Ledelse – Forholdet leder-medarbeider .....</i>	15
2.3.1	Leder - medarbeider forholdet .....	16
2.4	<i>Strategi, lønns- og belønningsspolitikk .....</i>	17
2.4.1	Belønningstrategi og politikk .....	17
2.4.2	Innretning av lønns- og belønningsspolitikken.....	19
2.4.3	Utarbeidelse og beslutning.....	20
<b>3</b>	<b>Fremgangsmåte og metode.....</b>	<b>20</b>
3.1	<i>Undersøkelsesopplegg.....</i>	21
3.2	<i>Validitet.....</i>	22
3.3	<i>Reliabilitet.....</i>	22
3.4	<i>Datainnsamling.....</i>	23
3.5	<i>Kvalitativ dataanalyse.....</i>	23
3.6	<i>Kontrolleffekter.....</i>	24
<b>4</b>	<b>Resultat.....</b>	<b>25</b>
4.1	<i>Virksomhet A (VA) – Bemanningsbyrå.....</i>	25

4.1.1	Lønns- og belønningssystemet.....	25
4.1.2	Teoretisk fundament for belønningssystemet.....	26
4.1.3	Ledelse – forholdet leder/medarbeider.....	27
4.1.4	Utarbeidelse og beslutning.....	27
4.2	<i>Virksomhet B (VB) – Installasjon- og varehandel.....</i>	27
4.2.1	Lønns- og belønningssystemet.....	28
4.2.2	Teoretisk fundament for belønningssystemet.....	28
4.2.3	Ledelse - forholdet leder/medarbeider .....	29
4.2.4	Utarbeidelse og beslutning.....	29
4.3	<i>Virksomhet C (VC) – Næringsmiddelindustri.....</i>	30
4.3.1	Lønns- og belønningssystem.....	30
4.3.2	Teoretisk fundament for belønningssystemet.....	31
4.3.3	Ledelse - forholdet leder/medarbeider .....	31
4.3.4	Utarbeidelse og beslutning.....	32
<b>5</b>	<b>Drøfting.....</b>	<b>32</b>
5.1	<i>Lønns- og belønningssystemet.....</i>	33
5.1.1	Formelle systemer .....	33
5.1.2	Bonusordninger.....	34
5.2	<i>Teoretisk fundament for belønningssystemene .....</i>	36
5.2.1	Motivasjon.....	36
5.2.2	Kompetanse.....	37
5.2.3	Belønninger .....	39
5.3	<i>Ledelse - Forholdet leder medarbeider .....</i>	40
5.4	<i>Strategi - lønns- og belønningsspolitikk.....</i>	41
5.4.1	Belønningstrategi og politikk .....	41
5.4.2	Utarbeidelse og beslutning.....	43
<b>6</b>	<b>Konklusjon .....</b>	<b>44</b>
<b>7</b>	<b>Referanser .....</b>	<b>46</b>
<b>8</b>	<b>Vedlegg .....</b>	<b>48</b>
<b>9</b>	<b>Sluttnoter .....</b>	<b>54</b>

## **Førord**

Denne masteroppgaven er skrevet som en del av graden ”Master of Business Administration” ved Handelshøgskolen i Tromsø.

Siden høsten 2009 har kullet vårt vært innoen mange sider ved ledelse, organisering og administrasjon av virksomheter. Inspirerende forelesere og gode samtalepartnere i medstudenter har bidratt til at tiden fram til i dag har gått fort, og har vært både spennende og utviklende. Jeg har gjort mange oppdagelser og fått nye og mer omfattende perspektiv på fag, problemstillinger og teorier som i mange år har fulgt meg i arbeidslivet.

Ett tema som lenge har vært en del av min arbeidshverdag innenfor fagfeltet personal er å utforme og administrere så vel personalpolitikk, som politikk og systemer for lønn og belønninger. I sommer og høst har det dessuten blitt ført en debatt i media om hvorvidt om norsk arbeidsliv er i ferd med å innføre mer harde og utbytende former for personalpolitikk. Sammen med spørsmålet om hva som motiverer for innsats, noe vi har møtt igjen i flere av fagene, ble jeg motivert for å se på nærmere på tema omkring lønn- og belønning.

Jeg vil rette stor takk til min veileder Rudi Kirkhaug som har kommet med konstruktive innspill og råd, noe som har gjort det mulig å fullføre denne oppgaven. Jeg har satt pris på å bli utfordret gjennom fruktbare bemerkninger og konstruktiv kritikk på en rolig, men bestemt måte. Dette har ikke minst gitt en bedre forståelse for å skrive med en noe annen målsetting enn i yrkeslivet.

Jeg vil takke ledere og gode kolleger på Senter for IKT i utdanningen som har vært interesserte samtalepartnere, som har deltatt i så vel diskusjoner og som har gitt meg anledning til å bidra praktisk innenfor de feltene som oppgaven berører. Dette har utvidet mitt perspektiv gjennom å supplere teori med erfaringer fra både privat næringsliv og offentlig forvaltning.

Dernest vil jeg takke mine respondenter i de tre virksomhetene som har stilt opp. Imøtekommende, kunnskapsrike og reflekterte personer som ønsker å bevare anonymiteten, men som har bidratt på en uvurderlig måte, og som derigjennom har gjort oppgaven mulig.

Tromsø 05.12.2011

Ole A. Lundvang

# 1 Innledning

---

## 1.1 Bakgrunn for oppgaven

Bakgrunnen for oppgaven er min interesse for hvordan strategiske redskaper innenfor Human Resource Management (HRM) bidrar til verdiskaping og måloppnåelse. Jeg er spesielt interessert i hvordan lønns- og belønningspolitikk kan bidra til resultater og måloppnåelse.

Menneskers kompetanse og innsats sies å være avgjørende for å oppnå målsettinger, noe som ofte poengteres i mål og strategidokumenter som verdigrunnlag og personalpolitikk. Mange uttaler da også at personalet er deres viktigste ressurs. utfordringa er å sikre at kompetente og motiverte medarbeidere ivaretas av så vel overordna prinsipper som i praksis. Hvordan en organisasjon velger å forholde seg til lønn og belønninger har i så måte konsekvenser både økonomisk og praktisk. Mange beslutninger på feltet viser seg imidlertid å bygge på en rekke myter om lønn, belønninger, og forholdet mellom lønn, økonomi og ytelse, og ikke på reell kunnskap om teori og forskningsresultater på feltet. (Haukedal, Einarsen, 2005).

Even Bolstad hos HR-Norge skriver at lønnsdifferensiering øker samtidig med behovet for arbeidskraft. Ved økt etterspørsel kan det oppstå muligheter for bedre lønnsbetingelser gjennom skifte av arbeidsgiver og forbedrede kontrakter. Følgen er at arbeidsmarkedet hardner til, og at lønns- og belønningspolitikken får større aktualitet og betydning som strategisk redskap. Ikke alle virksomheter har økonomisk rygggrad til å matche stadig økende lønnskrav, de må derfor tenke helhetlig på hva som motiverer til innsats, og ikke minst lojalitet. (HAY-Group & HR-Norge, 2011) og (Ennova & HR-Norge, 2011)

For mange virksomheter utgjør personal og personalrelaterte kostnader den største andelen av kostnadene. Økende krav til både effektivitet og kvalitet i produkter og tjenester bidrar til at både ledere og bedriftseiere er opptatt av hva som motiverer medarbeidere til innsats og resultatoppnåelse. Bente Aina Ingebrigtsen ser for seg et arbeidsmarked der en del utviklingstrekk vil prege forholdet mellom arbeidsgiver og -taker:

- Mangel på arbeidskraft på spesielle kompetansefelt
- Sterkere forhandlingssituasjon for arbeidstaker
- Arbeidstakere bruker sin ”nye” forhandlingsmakt til å påvirke sine kontraktsforhold
- Endring i arbeidsmarkedet, der individualistiske ideer står sterkere
- Transaksjonelle kontrakter vinner fram, med mer preg av politisk ”kamp ” mellom partene. (Ingebrigtsen, 2005)

I artikler, presseoppslag og litteratur om belønningsstrategier og -politikk fremkommer at det synes skje en dreining mot mer rasjonelt baserte og individuelt orienterte strategier for lønn og belønning. Her er det mange forklaringer om årsaker, som f eks globalisering, kulturell

påvirkning, endrede eierstrukturer, at nye organisasjonsmessige ideer får fotfeste mm.

Globalisering med transnasjonale eierskap i store virksomheter kan ha mye å si. En utenlandsk eier kan ønske å påvirke norske virksomheter til å etterleve andre verdier enn de tradisjonelle norske, like så vel som en norsk eier vil tenkes å gjøre det samme med overfor virksomheter i andre land. "Ideenes reise" inn i virksomheter, noe som bla Røvik omhandler, kan også medføre at organisasjonene tar inn over seg nye organisasjonsmessige ideer og betraktningmåter, noe som skjer gjennom flere påvirkningskanaler (Røvik, 2007).

På nettsidene til Ukeavisen Ledelse kan vi 12.10.2011 lese at Bitten Nordrik i kunnskapssenteret De Facto mener at personalfunksjonen har blitt en mer strategisk funksjon for ledelsen i bedriftene gjennom bruk av såkalt hard HR. Nordrik sammenlikner de nye måtene å drive personalledelse på med tradisjonell norsk personalpolitikk. I denne sammenlikningen mener hun å se at vi er på vei vekk fra en konsensus orientert modell, der HR avdelingene var et bindeledd mellom de ansatte og bedriften, til en modell der HR er ledelsens redskap for "... *hvordan ansatte skal manipuleres til målene som skal settes, og hvordan de skal motiveres for å nå disse målene*". [1] Innspillet baserer seg på en medlemsundersøkelse De Facto har gjennomført på oppdrag for fagforeningen "Lederne". Sitert fra nettsidene til Ukeavisen Ledelse: *"Ifølge funnene fra Norsk Ledelsesbarometer oppfatter deltagerne i undersøkelsen at målet med strategisk HR (Human Resources, red.anm) ikke er å gjøre de ansatte i stand til å komme med innspill og påvirke bedriftens styring, men å forplikte dem til å bidra til virksomhetens visjoner som blir definert av toppledelsen,..."* [1] Med utgangspunkt i denne artikkelen, har det sist sommer vært ført en debatt om hvorvidt innflytelse fra internasjonale selskaper fører til en kulturendring som forringer kvaliteter som har vært oppfattet som prisverdige i norsk arbeidsliv. Lønns- og belønningssystemet kan i så måte sees som et sentralt element i personalpolitikk og HR, og spørsmålet er da hvorvidt vi kan si noe om disse endringene allerede avspeiler seg her. I så fall vil det bety at endringer vil kunne observeres i praksis i lønns- og belønningssystemene.

## **1.2 Problemstilling**

Med utgangspunkt i teorier og forskning innen tema av betydning for lønn- og belønning er formålet med oppgaven å gi et bilde av hvordan lønns- og belønningssystemer benyttes som strategiske verktøy i 3 virksomheter. For å få innblikk i hvilken grad lønns- og belønningssystemet fyller en strategisk funksjon stiller jeg følgende spørsmål:

- 1) Hvordan er lønns- og belønningssystemene utformet, og hvordan er de blitt utviklet og besluttet?
- 2) Hvilke formål og begrunnelser oppgir sentrale ledere for utformingen av lønnsystemet? Under begrunnelser kommer hvilket teoretisk og faglig fundament som legges til grunn for systemenes utforming.

### 1.3 Oppbygging av oppgaven

Opgaven er bygget opp med presentasjon av teorier i kapittel 2, deretter fremgangsmåte og metode i kapittel 3. I kapittel 4 gjengis funnene fra den empiriske undersøkelsen. Drøfting av funn og teori skjer i kapittel 5, mens jeg konkluderer i kapittel 6. Referanser er gjengitt i teksten med henvisning til referanselista bak i oppgaven. Sammendrag av funn fra undersøkelsen er gjengitt i en matrise i vedlegg. Jeg har valgt å bruke sluttnoter for å henvise til kilder på internett.

## 2 Teori

---

Det teoretiske grunnlaget som kan ha betydning for problemstillinga er stort. Jeg har derfor konsentrert meg om teorier som har vært sentrale i gjennomføringen av studiet, samt hva sentrale teoretikere og debattanter på området holder opp som vesentlig i artikler i aviser, magasiner og på internett i fora og blogger. Egne erfaringer fra utvikling av lønns- og belønningssystemer, og over 10 år med ansvar for lokale lønnsforhandlinger, og i de senere årene arbeid med revisjon av lønns- og personalpolitikk i flere virksomheter, har dessuten bidratt til en forforståelse av aktuell teori om emnet. Jeg vil i dette kapitlet ta for meg teorier innenfor følgende tema:

- Lønns- og belønningssystemer
- Teorier vedrørende motivasjon, behov, forventninger mv.
- Forholdet leder - medarbeider
- Lønns- og belønningssystemer

Jeg vil ikke praktisere noe skarpt skille mellom lønns- og belønningssystemer. Når ikke annet er poengtert benyttes belønninger heretter som et samlebegrep som omfatter både lønn og andre former for belønninger.

Jeg vil ikke fokusere på bruken av straff, praksis eller innretninger som kan kobles til dette begrepet. Årsaken til dette er blant annet å finne i at straff har mange utilsiktede virkninger, samt at de positive virkningene av straff er få. Straff eller trussel om straff kan fjerne oppmerksomheten på det som ikke skal gjøres fremfor det som er ønsket. Den straffede kan dessuten føle selvbildet angrepet, med påfølgende ønske om å "ta igjen". (Wizard 1973, Bjørvik, 1997).

### 2.1 Lønns- og belønningssystem

Lønns- og belønningssystemene er de formelle redskapene i bytteforholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver. Disse består av administrative systemer og formelle prosedyrer for fordeling av gjenytelser ut fra medarbeidernes deltaking og innsats i organisasjonen. Medlemskap, deltaking og prestasjoner utløser belønninger i form av lønn gitt i pengebeløp (Haukedal, Einarsen, 2005). Belønningssystemet har i følge Torp to sider det skal ivareta:

- a) Oppfylle arbeidsgivers forpliktelser i bytteforholdet med arbeidstakeren der arbeid kompenseres med lønn. I denne sammenhengen kan også belønning for oppnådde avtalte resultater forklares.

b) Være et virkemiddel for motivasjon der både immaterielle (Ikke økonomiske) og materielle (økonomiske) belønninger inngår. (Torp, 2005)

Generelt skal lønn og belønning både motivere for videre medlemskap og deltakelse i organisasjonen, og for prestasjoner. Opptak som medlem omfatter rekruttering av nye medarbeidere i takt med avgang og evt som følge av behov for kompetanse og arbeidskapasitet. Steers, Porter og Bigley deler dette opp i to hovedkategorier gjengitt i figuren under: (Haukedal, Einarsen, 2005).

Tabell 1 - Lønn, belønning og organisasjonstilknytning (Einarsen, 2005)

Deltaking	Prestasjon og ytelse
Medlemskap <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opptak som medlem</li> <li>• Opprettholde medlemskap – bli værende</li> </ul>	Normal rolleprestasjon
Nærvær	Ekstrarolleatferd <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovasjon</li> <li>• Tilknytning</li> </ul>

Siden mennesker har ulike behov og forventninger til belønningssystemet, må det dekke et variert tilbud av goder i tillegg til den lønn som tilbys. I tillegg til lønn kan virksomhetens omdømme og anseelse i arbeidsmarkedet sees som en faktor ved betydning i konkurranse om arbeidskraft. (Haukedal, Einarsen, 2005). Etter rekrutteringen må belønningssystemet videre i tilsettingsforholdet oppfylle de forventninger arbeidstakerne har til for eksempel lønnsutvikling. Belønningssystemet og spesielt lønnsutvikling kan derfor også få en frastøtende effekt og påvirke turnover. I situasjoner med mangel på kompetanse for kjernevirksomheten kan dette slå kritisk ut. Om det ikke er aktuelt eller mulig å forlate virksomheten vil dette også kunne slå ut internt gjennom misnøye og umotiverte ansatte og fravær.

Tabell 2 - Belønningenes funksjoner (Einarsen 2005)

Eksterne systemiske belønninger	Indre systemiske belønninger	Indre individuelle belønninger	Eksterne individuelle belønninger
Trekker til seg arbeidskraft	Holder på arbeidskraft	Skaper motivasjon for å utføre attraktive og interessante oppgaver	Påvirker fokus mot etablerte mål

Turnover kan sees som konsekvensen av en kamp om menneskelige ressurser, der de arbeidsgiverne som tilbyr best lønn vil trekke til seg arbeidskraft, og lykkes i rekruttering fra konkurrenter og generelt i arbeidsmarkedet. (Lazear, 1995). I en slik situasjon antas at det finnes informasjon om belønningvilkårene i arbeidsmarkedet. Kunnskap om lønnsmulighetene er vesentlig i en situasjon der to virksomheter konkurrerer i det samme arbeidsmarkedet. Arbeidstakeren kan tenkes å kunne utnytte informasjon om aktuell lønn hos ny arbeidsgiver for å forhandle om betingelser. (Lazear, 1995). En slik konkurranse om arbeidskraft kan og sees som



en ”sortering” som medfører at de virksomhetene som tilbyr best lønnsvilkår vil sitte igjen med den mest produktive og kompetente arbeidskraften, de med lavest lønnstilbud vil sitte med de minst produktive.

Om vi utvider omfanget til også å omfatte andre belønninger enn lønn, kan man se flere måter å tilnærme seg begrepet som hver for seg betoner forskjellige sider ved temaet. Belønning brukes ofte som et samlebegrep for både lønn, materielle og immaterielle goder. Spekter definerer belønning som ”*materiell eller psykologisk respons på en atferd eller handling.*” De ser betydningen av ordet i vanlig språkbruk som noe i retning av premie, gave eller godtgjørelse. [2] Haukedal forstår lønn som fast lønn, mens belønninger er alle innsatsbestemte godtgjørelser som bonus, akkord, provisjon, stykkpris. Andre faste tilleggssytelser som pensjonsinnskudd, fri telefon, firmabil, er resultatavhengige. (Haukedal, Einarsen, 2005). I et hefte om belønning fra HR Norge deles belønning i elementer som understøtter såkalt myke eller harde verdier. Myke verdier henspiller på forhold som bidrar til indre motivasjon, mens harde verdier knyttes til elementer som har økonomisk verdi og ytre belønninger. [1]

	Eksempler	Belønningselement	Definisjon
<b>Myke verdier</b> Indre motivasjon eller verdi	Livskvalitet Tilhørighet Utvikling Kultur Ledelse	EMOSJONELL BELØNNING	TOTAL BELØNNING
	Bilordning Subsitiert lunsj Telefon, PC	SYNLIGE GODER / FORDELER	TOTAL GODTGJØELSE
<b>Harde verdier</b> Elementer som kan tillegges kronverdi	Pensjon Grupplivsforsikring Uføreforsikring Helseforsikring	SKJULTE GODER / FORDELER	
	Aksjeplaner Opsjonsplaner	LANGSIKTIG PERSPEKTIV	TOTAL DIREKTE KOMPENSASJON
	Incentiver Bonus Overskuddsdeling	KORTSIKTIG PERSPEKTIV	TOTAL LØNN
	Feriepenger Fastlønn	GRUNNLØNN	

Figur 1 - Belønning og lønn. (Temahefte fra HR-Norge 2011)

### 2.1.1 Hovedtrekk ved lønssystemet - Lønn etter input eller output

I Norge har vi tradisjonelt lønn etter såkalte input faktorer der stillingens karakteristika og kvalifikasjonskrav er sentralt for lønnsfastsetting, og ansiennitet for lønnsutvikling. Dette stiller bla krav om definisjon av roller med tilhørende ansvar, oppgaver og kvalifikasjonskrav. Motstykket er lønn koblet til output faktorer som resultater, innsats og verdiskapning. Fokus er da på innsats og oppnådde resultater, som fordrer at det bygges systemer som kan håndtere dette. Det kan her være snakk om flere nivå for utmåling av belønningen: virksomhet, produktgruppe,

linje, team, individuelt, resultatområde etc. Felles for alle inndelingene er en konsekvens at det blir fokus på målsettinger som lar seg måle (kvantifisert), gjennomføring av målinger og kontroll av oppnådd resultat. Om belønningssystemet knyttes opp mot tilstedeværelse, innsats og prestasjoner, kan innsats i så måte også avhenge av arbeidstakerens beslutning om å handle slik at resultater oppstår, altså prioriteringer. Faktorene sammenliknes av Spekter i tabell 3 under. INPUT og OUTPUT tilføyd av meg.

Tabell 3 - Lønn etter input / output (Spekter) [2]

Tradisjonell tilnærming (INPUT)	Verdiskapning (OUTPUT)
Tid og sted	Resultat
Tilstedeværelse	Kundefokus og tilgjengelighet
Stillingsforhold	Oppgaver
Utdanning	Anvendbar kompetanse
Ansiennitet	Markedsverdi
Avvik	Styring og belønning
Regler og fordeling	Marked og konkurranse
Stabilitet	Endringsorientering

Det er da en utfordring å utforme lønssystemet slik at det oppfyller punkt a) og ivaretar punkt b). I en kontraktssammenheng anbefales i så måte at mål- og resultatindikatorer drøftes på forhånd med forhandlingsmotparten. Ledere vil for eksempel ha ansvar for oppnådde målsettinger, og dette kan da knyttes til et avtalt lønnsnivå. (Ingebrigtsen, 2005) I en belønningssystem der transaksjonsprosesser står sentralt, vil et hovedfokus stå på effektiv administrasjon av oppfølging rundt betingelser for lønn og belønninger, samtidig må dette oppleves som rettferdig og bli akseptert. (Kaufmann, 2009). Haukedal viser til Zinghem & Schuster når han tar for seg at lønssystemet bør utformes bla i henhold til:

1. Nødvendig kompetanse, kunnskaper og ferdigheter, og bruk av dette i praksis
2. Daglig innsats for å løse de kontinuerlige oppgavene
3. Markedsverdien for den aktuelle kompetansen

Lønn etter en output modell kan og beskrives som variabel lønn, og antar flere former, som provisjoner per solgte enhet, bonus for fullført leveranse/fakturerte timer/oppnådde avtalte mål, akkord, antall salgsmøter med mer. Man kan også argumentere for at variabel lønn har et større omfang enn dette, da også fastlønn kan avhenge av hvordan vedkommende arbeidstaker har prestert, jfr Hovedtariffavtalen staten § 2.3.4 c og § 2.3.8 (HTA, 2010).

Lazear (1995) peker på et innledende valg som må gjøres i forbindelse med evaluering ved fastsetting av lønn og lønnsutvikling, nemlig

- a) evaluering på basis av input – dvs innsats eller
- b) evaluering på basis av output – dvs oppnådde resultater

I begge tilfeller oppstår utfordringer knyttet til måleproblemer og støy når vi ønsker å måle f eks innsats, produktivitet, effektivitet, brukertilfredshet, omdømme etc. Om mange sammensatte

faktorer påvirker resultatet vil måleverktøyene kunne bli meget omfattende for å kompensere for utenforliggende faktorer. (Lazear, 1995). Kvantifisering kan også føre til overforenkling for å oppnå kriterier for vurdere innsats og resultater. Man vektlegger da synlig/observerbar atferd og konkret målbare resultater eller handlinger som antall kundebesøk, fakturerte timer etc. Mange oppgaver er ikke synlige eller kvantifiserbare selv om de lar seg observere. De kan imidlertid være avgjørende for suksess eller fiasko, for eksempel innsats for at kritisk kompetanse skal finne seg til rette i en organisasjon og kunne levere.

### 2.1.2 Jobbkarakteristika – Formalisering av input

Stillingsgrupper og gruppetilhørighet har betydning både hva angår den systemiske tankegangen som ligger bak utforming av lønnspolitikk og design av lønnssystem, og hvordan den enkelte arbeidstaker og grupper av arbeidstakere opplever disse elementene. For det organisatoriske perspektivet vil en inndeling av grupper kunne skje gjennom inndeling i fagområder, resultatområder, produktområder etc. Ulike belønningsformer tjener hver sine hensyn. Hvilken belønning som passer best avhenger derfor av hvilken funksjon belønningen skal dekke. (Einarsen, 2005). Dette viser seg i form av differensiering i forbindelse med bruk av belønningsordninger, gjennom inndeling i forskjellige typer lønnssystemer for forskjellige grupper av medarbeidere.

Å bygge opp skalaer som grunnlag for å lønnplassere stillinger er utfordrende. Selv om to stillinger kan synes like, vil dessuten stillingsinnehaverne fylle jobben på forskjellig vis ut fra både kompetanse og interesser. (Lazear, 1995). To særskilte problem oppstår ved bruken av verktøy for klassifiseringer i forbindelse med vurdering av lønnsvilkår:

- a) Ved subjektive vurderinger i ”vekting” vil forskjellige personer vekte forskjellig, og resultatet for lønnstilbudet vil da variere ut fra hvem i virksomheten som gjør vektinga.
- b) Etablering av forskjellige skaleringer for innhold i jobben kan føre til at man kun erstatter en vilkårlighet med en ny. (Lazear, 1995)

HR Norge stiller spørsmål om hvorvidt stillingsvurderinger blir for statisk i en moderne kunnskapsbedrift. De viser til Edward Lawler III som har argumentert for at man i stedet bør gå over til kompetansevurdering som grunnlag for lønnsfastsettelsen. Han ser kompetansen som grunnlaget for markedsprisen som gjenspeiles i lønn. Om det likevel etableres et stillingsvurderingssystem som grunnlag for fastsetting av lønn, er det likevel først når vedkommende stillingsinnehaver begynner å praktisere at man får vurdert reell kompetanse, vilje og motivasjon, og evt sosialisering med kultur og verdigrunnlag. (HR-Norge, 2007)

### 2.1.3 Resultatavhengig belønning – Formalisering av output

Resultatlønn kan bestå av forskjellige løsninger, fra fast provisjon av salg, til bonus og evt andre belønninger. Spekter skriver følgende: ”Bruken av resultatlønn er som regel avtalt på forhånd gjennom målsetting for resultatene, og hvor mye ekstra lønn som da skal utløses. Denne resultatlønna kan være direkte materiell i form av en bonus, eller også kombinert med mer immaterielle goder som sosiale arrangement etc.” [2]

Mye tyder på at det innenfor yrker som består i enkle mekaniske oppgaver vil være fruktbart å belønne innsats eller resultater med bedre lønn, evt ekstra resultatavhengig belønning. Også for andre yrker som for eksempel salg og handel, der det er klar sammenheng mellom innsats, resultater og lønn beregnet av resultatet kan det samme gjelde. Dette forutsetter at lønn som motivasjonsfaktor må balansere med medarbeidernes forventningsnivå. For at en arbeidsoppgave skal regnes som ”enkel” eller ”mekanisk” er kravet at det er mulig å konkretisere eksakte mål tillagt definerte ansvarlige, og at det er mulig å gjennomføre objektive målinger som utvetydig viser resultatet og hvem som har bidratt. Jacobsen & Thorsvik (2007) nevner to forutsetninger som må oppfylles for at resultatbelønninger skal oppleves som rettferdig:

1. Resultatet lar seg måle helt klart og utvetydig
2. Det er helt klart at det er et individ eller gruppes innsats som har gitt dette resultatet.

Differensiering av belønning i situasjoner med uklare sammenhenger mellom resultat og årsaken til resultatet, for eksempel på grunn av måleproblemer, kan tenkes å føre til negative konsekvenser gjennom misnøye og mistro til så vel systemet som ledelsen.

Lønnsrapporten fra HR-Norge nevner tre formål med prestasjonslønn: 1) Kostnadseffektivitet (arbeidskraften bør være billigst mulig) 2) Sorteringseffekt (bedriften bør være tiltrekkende nok for ansatte med de riktige egenskapene) 3) Incentiveeffekt (lønnssystemet bør motivere til innsats) (Hay Group og HR-Norge, 2011). Fastsetting av resultatlønna vil kunne hvile på vurderinger av resultat, hva som presteres og innsats, hvordan det presteres. Da blir det viktig å finne fram til indikatorer som kan si noe om dette. Viktig for oppnådde resultater er også prioritering av oppgaver (hva som utføres) og arbeidsutførelsen i seg selv (hvordan dette utføres) (Ingebrigtsen, 2005)

Bonus kan defineres som ”resultatlønn som utbetales etter at resultatene er oppnådd”.

[2] HR Norge skriver at ”Målbonus er ofte en viss prosent av grunnlønn som utbetales når man når forhåndsbestemte prestasjonsmål, gitt overskudd på virksomhetsnivå og gjerne forutsatt måloppnåelse også på avdelingsnivå.” (Hay Group og HR Norge, 2011). Formålet med innføring av bonus ordninger vil variere fra virksomhet til virksomhet. HR Norges lønnsstatistikk viser følgende resultat fra en undersøkelse om formålet med bonus foretatt i 2010:

Tabell 4 - Omfang av bonus ordninger. (HR Norges lønnsstatistikk 2010)

Alternativ	Andel av virksomhetene som har tatt i bruk bonus ordninger
Vi stimulerer de ansatte til å yte mer	38%
Vi ønsker at ansatte skal fokusere på enkelte aktiviteter	32%
Konkurrenter har bonus og prestasjonslønn	17,5%
Vi reduserer fastlønnskostnadene	11,6%

I tillegg til å variere mellom virksomhetene vil også bonusløsningene være forskjellige innad i virksomhetene avhengig av arbeidsfelt for grupper av ansatte. I HR-lønnsrapporten angir så mange som 82% av virksomhetene som benytter bonusordninger at de har ulike systemer for ulike stillingsgrupper.

#### 2.1.4 Ytre og indre belønning

To sider ved belønning er a) den ytre fysiske belønningen for vel utført jobb, og b) den indre belønningen den enkelte opplever gjennom mestring, som ikke bare skjer gjennom den enkeltes egne mestringsopplevelse, men også anerkjennelse og tilbakemelding. (Gangdal, Arnesen, 2002) Også her er det et poeng at det må være nærhet i tid mellom innsats og belønning, og at sammenhengen mellom innsats og belønning klart må fremkomme. Dette gjelder da ikke bare den ytre fysiske belønningen, men også anerkjennelse og ros knyttet til indre motivasjon og iboende mestringsbehov. Disse prinsippene kjenner vi igjen fra Thorsrud & Emerys studier i samarbeidsprosjektet mellom LO og NAF som, inspirert av Tavistock instituttets forskning, som beskriver dette som en del av de psykologiske jobbkravene som anbefales for å skape demokrati i arbeidslivet og utløse menneskelige ressurser. (Bjørvik, 1993)

## 2.2 Teoretisk fundament for belønningssystemet

Ledere som har makt og ansvar for å fordele lønn og belønning antas å basere sine beslutninger vedrørende strategier, policyer og de konkrete systemene for fordeling av lønn og goder på et faglig grunnlag. Dette grunnlaget favner så vel generelle betraktninger om motivasjon, behov og forventninger, som reelle vurderinger omkring virksomhetens økonomi, markedsforhold og -potensiale, finansiell situasjon mm. Aktuell teori på området, kombinasjon av teoriene og hvordan de settes i sammenheng med det konkrete belønningssystemet gir et utall mulige løsninger. Her tar jeg for meg en del av de teoriene som synes å være spesielt vesentlige i forbindelse med å utvikle og ta i bruk lønns- og belønningssystemene som strategisk verktøy.

### 2.2.1 Motivasjons- og behovsteorier

En av de mest kjente og gjennomdiskuterte teoriene i organisasjonslitteraturen finner vi hos Abraham Maslow. Modellen blir benyttet for å beskrive at behovene på lavere nivå må oppfylles før behov på neste nivå utløses inntil nivå for selvaktualisering. Graden av tilfredsstillelse som er nødvendig for å bevege seg til neste nivå vil variere fra menneske til

menneske. Maslow er blitt kritisert for at behovskategoriene er upresist formulert og at det bidrar til uklarhet om hva som ligger i dem (Jacobsen & Thorsvik, 2007). McClellands behovsteori kan sies å være beslektet med Maslows. Her sees behovene ordnet langs et kontinuum, og at man beveger seg langs dette ut fra etter hvorvidt man lykkes i å tilfredsstille behovet. McClelland ser dessuten handlinger ut fra tre grunnbehov, behov for makt, behov for tilhørighet og behov for prestasjoner. Behovsteoriens bidrag i forhold til motivasjon kan sammenfattes til to punkter:

- 1) Motivasjon oppstår når vedkommende ser muligheten for å få tilfredsstilt et behov. Siden mennesker har ulike behov vil vi ikke kunne forutsette at alle ansatte motiveres av de samme tiltakene og virkemidlene, og at de motiveres i ulik grad.
- 2) Det kan være hensiktsmessig å skille mellom indre belønning som den enkelte tildeler seg selv ut fra innsats, prestasjoner eller oppnådde resultater, og ytre belønning som den enkelte mottar fra organisasjonen i form av lønn eller andre goder.

(Jacobsen & Thorsvik, 2007)

### 2.2.2 Stimulus respons teori

Stimulus respons teori har hatt stor innvirkning på hvordan mål og planprosesser kobles mot måling og evaluering, samt tilbakemelding for læring, prioritering blant atferdsalternativer og atferd generelt sett. I SR teori finner vi bla følgende elementer: a) Klargjøring av ønsket atferd. b) Gjøre ønsket atferd mulig gjennom organisering og dyktiggjøring. c) Etablere kriterier for vurdering av prestasjonene, e) Etablere målsettinger. e) Resultatevaluering,. f) Tilbakemelding på resultat for å ivareta det læringsteoretiske aspektet. g) Velge hensiktsmessig belønning (reinforce). Det deles her i belønninger etter tre former:

1. Økonomiske.
2. Psykologiske – knyttet til innsats og resultat – selvfølelse, anerkjennelse, status.
3. Sosiale – velferd. Enkelte belønninger må anees som lite hensiktsmessige som ansporende om de omfatter hele virksomheten, men blir benyttet for bygging av lojalitet og tilhørighet. Belønninger må her knyttes til den ønskede atferden for å ha virkning som incentiv. Belønningen må også stå i forhold til innsatsen. Hvilken sum som må til for at en monetær belønning da skal ha en incentiveffekt vil variere fra person til person. (Bjørvik, 1997).

### 2.2.3 Sosial læringsteori

Sosial læringsteori representerer en form for kombinasjon av kognitiv læringsteori og Stimulus - Respons teorier (SR). I SR teorien er konsekvensen av en handling, belønning eller straff avgjørende for at læring skal skje. I følge sosial læringsteori trenger ikke individet selv å utføre handlingen, men kan lære gjennom observasjon av andres atferd. Haukedal viser til Stjkovic og Luthans (2001), og sier at dette blir enda tydeligere om vedkommende samtidig er bevisst

sammenhengene. I enkle modeller for sosial læringsteorier antas det at handlinger som vies positiv oppmerksomhet og gir positive konsekvenser har stor sannsynlighet for å bli gjentatt. Handlinger som ikke vies oppmerksomhet vil derimot kunne opphøre. (Haukedal, Bjørvik, 1997). Vi ser dette i bonusordninger der medarbeiderne kjenner til muligheten for bonus, hvilken atferd eller hvilke resultater som fører til bonus, og legger opp sin atferd etter dette.

Konsekvensen av dette viser behovet for å planlegge hvilke handlinger eller resultater som skal gi hvilken belønning. I enkle produksjonssituasjoner, eller i oversiktlige salgssituasjoner kan dette være noenlunde ukomplisert. Men når sammenhengen mellom handlinger, oppnådde målsettinger og belønning ikke klart fremkommer, for eksempel i kompliserte tjenester i kunnskapsbedrifter, vil dette være en utfordring å definere. Man kan også komme i en situasjon med sammenheng mellom bestemte handlinger og belønning som på kort sikt er positive både for arbeidstaker og virksomhet, men som på lengre sikt kan virke negativt.

#### 2.2.4 Forventningsteori

I forventningsteorier sees mennesket som et rasjonelt og nyttemaksimerende vesen. I tillegg forutsettes oversikt i form av såkalt kognitive kart over de forskjellige valgalternativene, og konsekvensene av valgene. Konsekvensen for en belønningsmodell etter dette tankesettet er at systemet klart må vise at det er sammenheng mellom innsats og motytelse (belønning), såkalt siktlinje. (Einarsen, 2005). Mange belønningssystemer har svakheter hvis medarbeiderne ikke fortolker systemet rett. Å synliggjøre sammenhenger vil da være vesentlig. Videre innebærer dette i tråd med de transaksjonelle elementene, at medarbeiderne har tillit til at innsats faktisk medfører belønning.

Forventningsteori knytter motivasjon og vilje til atferd til vedkommendes kjennskap til at noe man ønsker seg kan oppnås gjennom sine handlinger. Kunnskaper om muligheter påvirker altså innsats for å oppnå en målsetting med en prestasjon eller resultat som forventes å utløse en belønning. Tre forhold påpekes som vesentlige: 1) Belønningen må være noe man ønsker seg. Begrepet valens brukes for å beskrive styrken i vedkommendes ønske om belønning, og verdsetting av denne. 2) Tro på en sammenheng mellom innsatsen og muligheten for å oppnå resultatene som utløser belønningen. 3) Tro på at realisert resultat faktisk utløser belønningen.



Figur 2 - Motivasjon som en funksjon av valens og instrumentalitet (Jacobsen & Thorsvik, 2007)

Dette kan vi knytte til mål-middel teorier som omtales i neste kapittel.

### 2.2.5 Mål – middel teori

Mål middel teori omfatter å klargjøre underordnedes mål, påvirke deres forventninger om at innsats for oppgavene fører til tilstrekkelige resultater til å utløse en tilpasset belønning.

Sammenhengen mellom mål, nødvendige midler til å nå målene, for eksempel kompetanse, innsats, resultat og belønning kan da kommuniseres på forskjellig sett. Lederens måte å gjøre dette på kan da avhenge både av egenskaper ved situasjonen, medarbeideren og lederen. Hvis det ikke er noen klar kobling mellom resultat og oppnådd lønn, vil vedkommendes instrumentelle oppfatning av sammenhengen nullstilles. Hvis man ønsker å bedre de ansattes prestasjoner gjennom et slikt system, må altså man koble belønninger som har positiv valens for de ansatte til høye prestasjoner, og samtidig sikre at sammenhengene kommer frem.

En måte å tilkjenne belønningen på er å benytte en incentiv ordning. En definisjon av incentiv er ”*a reward for a specific behavior, designed to encourage that behavior*”[3]. Denne definisjonen kan knyttes til kognitiv motivasjonsteori og atferden som et resultat av forventninger til belønningen. Incentivsystemer beskrives som ordninger for belønning med det formål å motivere medarbeiderne til å utføre oppgavene som tilligger rollen på en måte som organisasjonen forutsetter og forventer. (Jacobsen & Thorsvik 2007). Incentiver binder på denne måten sammen belønningen med forventninger knyttet til handlinger. I et belønningssystem vil da forventningen om en bonus utløst av resultater av spesifikk innsats sees som incentiver.

### 2.2.6 Rettferdighetsteori

Ulikhet i belønninger mellom sammenliknbare stillinger og personer kan føre til lavere tilfredshet, og på sikt interessekonflikter og interne motsetninger. Rettferdighet og likhetsprinsipper i lønnspolitikken kan omfatte forhold som

- Sjanselighet: Muligheten til å oppnå en opplevd rettferdig lønnsutvikling
- Vilkårslighet: Gir man de samme vilkår til sammenliknbare grupper?
- Resultatlighet: Hvor stor lønnsendring oppstår i lønnsoppjøret / i forhandlingene?

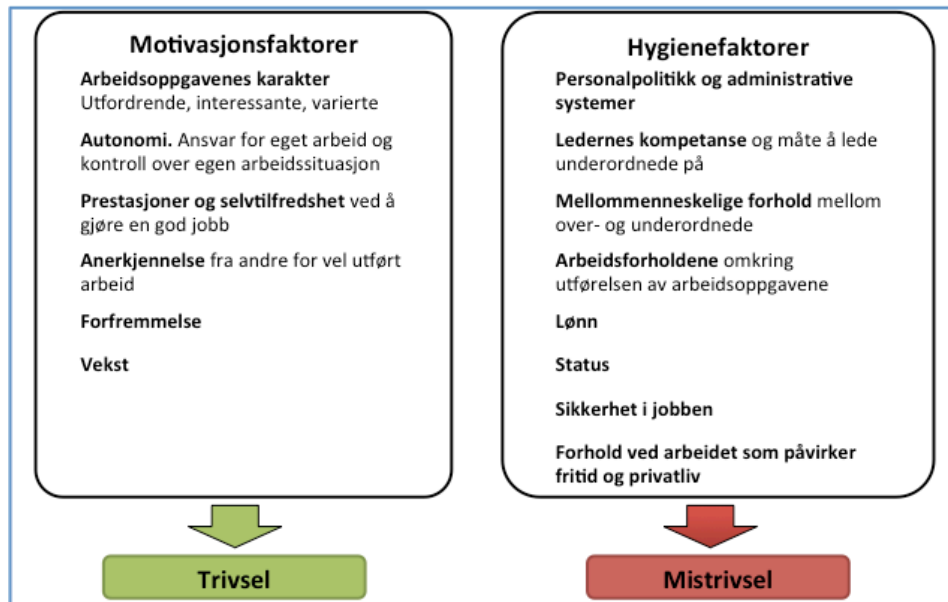
(Ingebrigtsen, 2005). I forhold til rettferdighetsteori viser Haukedal til Adams (1963) og Simpson (1972). Den enkelte sammenlikner forholdet mellom egen innsats og resultatet av denne med andres innsats og deres resultat. (Haukedal, Einarsen, 2005). Utfordringa for de som skal utforme belønningssystemet er da å finne fram til en utforming som tilfredsstillers krav om rettferdighet både på prosedyre og resultatnivå.

### 2.2.7 Trivsels- og hygienefaktorer

Herzberg er en teoretiker som ofte siteres, og hans teorier om forholdet mellom trivsel – mistrivsel, og motivasjon for innsats deles i de to faktorene ”motivasjonsfaktorer” og ”hygienefaktorer” siteres ofte. Motivasjonsfaktorene omfatter her forhold som påvirker ansattes trivsel i arbeidet og består av arbeidsoppgavenes karakter, og motiverer for prestasjoner i



arbeidet. Hygienefaktorene relateres til mistriivsel og knyttes til arbeidsmiljøet. Herzbergs konklusjon er at motivasjonsfaktorene skaper trivsel i den grad de er til stede, men de skaper dog ikke mistriivsel om de ikke er det. For hygienefaktorene vil det oppstå mistriivsel om de ikke er til stede, men de fører ikke til trivsel om de likevel er til stede. Herzbergs teorier har vært grunnlag for motivasjonsstudier i flere land, og til tross for kulturforskjeller er det en tendens at ansatte kobler tilfredshet i arbeidet med selve arbeidsoppgavene, og mistriivsel til forhold omkring løsning av disse. (Jacobsen & Thorsvik s 227)



Figur 3 - Herzbergs To-Faktor modell

Plassering av lønn som en hygiene faktor er omdiskutert jfr poenget om at lønn kan være en anerkjennelse for å ha gjort en god jobb, et signal på status og sosial plassering. (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

### 2.2.8 Indre motivasjon

Når arbeidsutførelsen dekker behov for mestring, autonomi, mening og nytte vil jobben kunne oppleves som motiverende i seg selv. Om medarbeiderne finner motivasjon forhold som arbeidsoppgavene i seg selv, eller i utvikling innenfor feltet, kan fokus på utforming av arbeidsoppgaver, utviklingsmuligheter være aktuelle virkemidler. Haukedal omtaler begrepet indre motivasjon slik: "...drivkraften i menneskelig atferd kommer fra aktiviteten i seg selv, eller fra indre behov i individet." (Haukedal, Einarsen, 2005). Ytre belønninger for resultater på områder hvor arbeidstakeren er indre motivert kan da antas å virke mot sin hensikt gjennom at årsaken til tilfredsheten ikke lenger er indre følelse av mestring, men den ytre belønninga i form av penger. Dermed vil den indre motivasjonen opphøre. Robertson og Cooper lister opp tre komponenter for motivasjon, retning, kraft/intensitet og utholdenhet. (Sandervang, 2001). Påvirkning av indre motivasjon vil da rette seg spesielt mot virkemidler som påvirker disse 3 komponentene gjennom muligheter, frihet for å praktisere og utvikling for mestring jfr tabell 5.

Tabell 5- Påvirkningsfaktorer og styringsmekanismer

Ytre forhold	Indre forhold
Økonomiske incentiver. Resultat og innsats	Autonomi og frihet. Operasjonelt felt for praktisering av kompetanse
Regelverk og kontroller. Kvantifiserbar telling og overvåkning	Selvrealisering og utvikling

I enkelte tilfeller vil man kunne finne omfattende forutsetninger for at teoriene skal fungere. Bla kan en forutsetning være at mennesker antas å være rasjonelle aktører, eller at de antas primært å forfølge sine individuelle interesser. De må derfor kontinuerlig overvåkes av ledelsen. (Einarsen, 2005). Teorier om iboende / indre motivasjon heller den andre veien, og tilsier at stillinger, arbeidsoppgaver og muligheter for utvikling må tilstrebes og understøttes av mulighet for autonomi, prestasjonsmuligheter, utfordringer etc. I Deci`s kognitive evalueringsteori antas at en arbeidstaker, som gjennom jobbutførelsen og oppnådde resultater opplever mestring, vil føle dette som en indre psykologisk belønning. En persons motivasjon vil da ikke bare være bestemt av hvilken indre eller ytre belønning som følger den eventuelle prestasjonen eller innsatsen. I dette menes med belønning både lønn (ytre materiell), ros (ytre immateriell), opplevelse av mestring (indre immateriell). (Einarsen, 2005)

Innføring av ytre belønninger, som ikke er sterkt nok knyttet opp til å forsterke den indre motivasjonen, kan dessuten tenkes å svekke eller sågar nullstille denne. Etter innføring av eksterne incentiver vil en medarbeider som har vært indre motivert i stedet antas å starte å handle etter dette nye mønsteret, det skjer en uttrenging av indre motivasjon. (Frey, 1997). Kuvaas nevner noe tilsvarende. Ytre belønninger øker mottakerens ytre motivasjon, men reduserer da samtidig indre motivasjon. Om vi ser den indre motivasjonen som en langsiktig størrelse, og derfor har større betydning for langsiktig effektivitet, vil dette skiftet medføre at den totale motivasjonen blir lavere. (Kuvaas, Knudsen & Ryen 2005). Kuvaas henviser til 128 eksperiment studier viser at ytre materiell belønning tendenserer til å redusere mottakerens indre motivasjon for arbeidsoppgaver som i utgangspunktet var indre motivert. (Deci et al 1999. Kuvaas, Knudsen & Ryen 2005) . Kuvaas skriver at ytre incentiver er godt egnet for å gi midlertidig tilpasning av atferd, men at dette er lite egnet til å skape vedvarende endringer i holdninger, verdier eller atferd. (Kuvaas, Knudsen & Ryen, 2005) Flere bidragsyttere poengterer dermed et skift fra indre motivasjon til motivasjon basert på ytre incentiver.

Det synes å være en generell enighet mellom psykologer og økonomer om penger som et gode. Om man oppfatter motivasjon for arbeid som en del av menneskers behov for

nyttmaksimering og tilfredsstillelse av basale økonomiske og sosiale behov. Penger er da et konvertibelt gode som kan byttes for å realisere det man trenger eller ønsker seg. (Haukedal, Einarsen, 2005) Haukedal viser til Luthans (1995) når han skriver at lønn havner blant de 5 viktigste elementene i rangering av hva som motiverer mennesker i arbeid. Haukedal poengterer at en skarp distinksjon mellom indre og ytre belønning er noe omstridt, og at en person som mottar ytre belønning fremdeles kan fortsette å være indre motivert og henviser også da til Luthans. (Haukedal, Einarsen, 2005). Uttrenging trenger altså ikke alltid å være tilfellet, siden ytre belønninger vil kunne fungere som en feedback som underbygger opplevelsen av mestring, ved at dette virker som en anerkjennelse av f.eks. ferdigheter og oppnådde resultater. (Haukedal, Einarsen, 2005). Penger kan i henhold til dette tillegges andre betydninger enn bare å virke som et byttemiddel for å dekke livsnødvendigheter og andre goder. Penger kan ha en symboleffekt for den enkelte som et signal om suksess, et signal om mestring, og muligens ha en forsterkende effekt på motivasjon indirekte. (Thierry (1992), Haukedal, Einarsen, 2005). Vi kan og knytte dette til kapittel 2.2.2. om SR teorier, der behavioristen Skinner ser penger som en ”generalisert forsterker”. (Haukedal, Einarsen, 2005).

### **2.3 Ledelse – Forholdet leder-medarbeider**

Ut fra valgt belønningsstrategi, lønns- og belønningspolitikk, er det naturlig å anta at det oppstår forskjeller på utøvelse av lederrollen. Velges en økonomisk rasjonell modell, gjerne transaksjonsorientert, vil oppfylning av avtalt innsats eller resultat stå sentralt. Kontra om det velges en modell som fordrer en mer transformasjonsorientert ledelse. En leder som utøver transformasjonsledelse antas å være nøye med å ivareta den enkelte medarbeider. Blant annet ved å ta vare på utsagn og uttalelser ønsker og forventninger fra medarbeideren. Belønninger kan da tilpasses i henhold til varierende behov. (Kaufmann, 2009) .Om man vektlegger transaksjonelle kontrakter rettes i stedet fokus på formalisering av forholdet mellom partene. Krav og forventninger til innsats kobles mot avtalt belønning eller utbytte av innsatsen i faste avtaler, man blir fokusert på utbyttet av relasjonen i forhold til innsats/kostnad, og mindre opptatt av det relasjonelle. (Einarsen, 2005.)

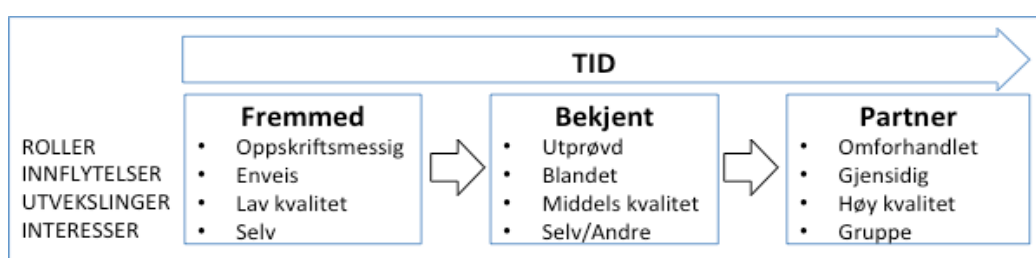
Douglas McGregor etablerer to grunnleggende premisser for forståelse av den menneskelige natur, de såkalte teori X og teori Y. En leder tenderer mot den ene eller den andre retninga og tendensen kan variere etter situasjon. Teori X antas at mennesker har små ambisjoner, ønsker å nyttmaksimere sin innsats for å få mest mulig igjen for minst mulig innsats, de må styres og kontrolleres fordi de unngår å ta ansvar. Vi finner igjen noe av dette bla i principal – agent teorier. Teori Y er motstykket, der individene sees som meningssøkende og ansvarsbevisste individer som selv ønsker og tar ansvar for egen innsats. Humanistisk psykologi ser i så måte individet som et handlende subjekt som retter sine handlinger inn mot fremtidige

mål, heller enn å være et passivt objekt som er mer eller mindre et mekanisk offer for ytre påvirkninger.

Principal-agent teorier er et eksempel på at relasjonen mellom arbeidstaker og arbeidsgiver behandles som et transaksjonsbetinget forhold. Hovedpoenget i en forenklet fremstilling av teorien er at arbeidsgiver og -taker handler ut fra sine egeninteresser, og forsøker å fremme sitt eget utbytte av kontrakten. Arbeidsgiver er da opptatt av å maksimere sin nytte av arbeidstakeren. Arbeidstakeren er opptatt av å oppnå best mulig utbytte til minst mulig risiko og innsats. [4] Ett poeng om fastlønn uavhengig av resultat er at dette gir økt trygghet for arbeidstaker, noe som kan ha en del positive effekter, som at oppmerksomheten blir rettet mot arbeidsinnholdet foran den enkeltes utbytte fra arbeidsinnsatsen. Dette kan minke motsetninger, for eksempel opplevelse av urettferdig fordeling av belønning, noe som kan oppstå bla om målekriterier ikke er utvetydige. (Kuvaas, 2008)

### 2.3.1 Leder - medarbeider forholdet

En modell der elementene relasjoner, oppgaver og stillingsmakt kombineres i forhold til relasjonen mellom medarbeider og leder finner vi hos Fiedler. Det gjensidige samspillet og de utvekslinger som skjer kalles da "leader – member exchange" (LMX). (Kaufmann, 2009) Funksjonen for utvekslingene mellom leder og medarbeider er å utvide den formelle jobbrollen, gjerne gitt i en formell stillingsbeskrivelse. I vekselvirkninger fra samspillet mellom leder og medarbeider kan det utvikles en mer uformell rolledefinisjon. I positiv forstand vil dette kunne medføre at medarbeideren blir villig til å utøve mer i jobben enn det som var forventningen i utgangspunktet. Lederen vil tilsvarende kunne gi vedkommende mer ansvar og muligheter. (Kaufmann, 2009). Undersøkelser tyder på at høy kvalitet i leder-medarbeiderutvekslingen påvirker fravær, turnover, prestasjonsvurderinger, frekvens av forfremmelser, engasjement, utvikling i arbeidsoppgaver med mer. Graen og Uhl-Brien har laget en normativ fasemodell for lederskapsutvikling der relasjonen over tid utvikler seg fra fremmed via bekjent til partner. I den siste fasen oppstår et modent partnerskap der det eksisterer en høy grad av gjensidighet dem imellom. Det er da stor grad av tillit mellom leder og medarbeider. Lederen kan sågar stole på at medarbeideren påtar seg oppgaver ut over det jobben krever. Lederen støtter og oppmuntrer til utvikling og gir utfordringer og jobbmuligheter. I denne teorien blir dette også stilt synonymt med transformerende lederskap. Siktemålet med lederskapsutvikling vil da være å utvikle nettverk av partnerskap mellom ledere og medarbeidere i hele organisasjonen. På den måten kan



Figur 4 - Fasene i lederskapsutvikling (Graen og Uhl Bien, Kaufmann, 2009)

individets ønske om karriereutvikling kunne forenes med organisasjonens mål om å fungere best mulig. (Kaufmann, 2009). En artikkel i Aftenposten blir Even Bolstad sitert om dette forholdet og sier ”*Det er nær sammenheng mellom lederes evne til å håndtere lederskap og menneskelige relasjoner – og graden av arbeids glede og lojalitet blant medarbeiderne. Våre undersøkelser viser klart at såkalte faglig orienterte ledere også må bli dyktigere i kommunikasjon og mellommenneskelige forhold*”. [ 5 ].

Ledere har ofte som en av sine oppgaver å vurdere underordnedes personlige egenskaper, motivasjon for jobben, innsats og resultater for lønnsutvikling, karrieremuligheter og utvikling. Et avlønningssystem basert på variabel lønn ut fra produktivitet fordrer behov for relative sammenlikninger basert på mest mulig konkrete målinger. Om lønn blir påvirket av lederens vurderinger ut fra andre faktorer en konkrete målinger, vil subjektive forhold kunne påvirke ledelsens oppfatning av hvem som presterer bedre enn andre. Dvs faktorer som kun indirekte lar seg kvantifisere og måle. Attribusjonteoriene gir et bidrag til forståelse av hva vi attribuerer årsaker til, og under hvilke forhold. Vi kan her ta i bruk Heiders tilskrivning av årsak til indre faktorer i individet selv, ytre situasjonsmessige faktorer, kombinasjon av indre og ytre faktorer. (Heider 1944, Bjørvik, 1997). For sin egen del tillegger man da den indre motivasjonen vekt for hva som betyr noe i jobben, mens man for andre antar at det er den ytre motivasjonen som betyr mest. (Kuvaas, Knudsen & Ryen, 2005). I praksis vil en leder kunne ønske å gjøre sine evalueringer av underordna mest mulig objektivt. I fortolkning av handlinger, egenskaper eller ferdigheter kan lederens antakelser om indre betingelser, om for eksempel motivasjon og interesser, bli vektlagt mer enn vurdering av ytre betingelser som uklare rolleforhold, uforutsette hendelser, utydelige målsettinger og manglende tilbakemeldinger underveis. Dette kan ha betydning for de samlede lønnsbetingelsene, men også i forhold til hvilke arbeidstakere som får muligheter til intern karriere. Lazear poengterer at dette kan dessuten føre til at mer ”aggressive” arbeidstakere trekkes mot karriere innenfor lederstillinger, og velges til dette. (Lazear, 1995).

## **2.4 Strategi, lønns- og belønningspolitikk**

I forhold til strategier og policyer for lønn- og belønning er det to aspekter som tas opp i dette kapitlet. Det første er selve konseptualiseringen av hva som omfattes av strategi og politikk for lønn og belønning. Det andre forholdet er hvilken innretning man velger for utformingen. Jeg har valgt å se på alternative hovedinnretninger gjennom et HR perspektiv basert på begrepene hard og myk HRM. Til sist tar jeg for meg noe om utarbeidelse og beslutningsprosessene.

### **2.4.1 Belønningsstrategi og politikk**

Om belønningsstyring refererer HR-Norge til Armstrong og Murlis om at den “...gjør det klart hva organisasjonen ønsker å gjøre i det lange løp for å utvikle og implementere belønningspolicy, praksis, og prosesser som vil føre videre mot virksomhetens resultater og

*forretningsmål. Det er en hensiktserklæring, som stadfester prioriteringene for utvikling og handling for at belønningsplaner kan samkjøres med strategiene for HR og virksomheten, og behovene til menneskene i organisasjonen". [6]. Michael Rose foreslår følgende definisjon om belønningsstrategi; "en tilnærming til belønning basert på et knippe sammenhengende prinsipper som støtter oppunder organisasjonens målsetninger". [7]*

På nettsiden til "Management Study Guide" (MSG) [7] gjøres en distinksjon mellom policy og strategi. Strategi sees som beslutninger som ikke er iverksatt, og som er nye for virksomheten. Belønningsstrategien er avgjørende beslutninger om valg av retning og valg av virkemidler for hvordan virksomheten vil belønne og prioritere. Politikk sees som en "blåkopi" av organisasjonens rutiniserte aktiviteter, bla gjennom handlinger av repeterende karakter. [8]

Jeffrey Pfeffer definerer organisasjonspolitik som "de aktiviteter innen organisasjonen som er innrettet mot å erverve, utvikle og bruke den makt og innflytelse som skal til for å oppnå ønskede resultater i en situasjon hvor det er usikkerhet eller uenighet om valgene". (Martinsen, 2009) Pfeffer opererer med et skille mellom makt som er krefter i "hviletilstand" og politikk som er betegnelse på mobiliserte krefter som settes inn for å få ting gjort. (Kaufmann, 2009). Politikk og makt hører dermed nøye sammen i utøvelse av ledelse .

I 10. årgang av "Reward Management Survey" fra Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) skrives at virksomheter velger å differensiere sine belønningsordninger, bla bruk av bonus, gjennom å balansere mellom både interne og eksterne krav og behov for den sektoren de opererer innenfor. Dette er et element som går igjen uavhengig av hvilke virksomheter det er snakk om. (CIPD, 2011). Selve formen og innretningen for en lønns- og belønningspolitikk antas å variere ut fra virksomhetens eksakte situasjon. Stilt overfor de samme utfordringene i forbindelse med utvikling av lønns- og belønningsystemene, er det ledelsens evne til å håndtere forskjellige krav og behov avgjørende for hvordan disse verktøyene fungerer. Bruken av begreper fra kognitiv psykologi er sentral i utvikling av teorier, modeller og praksis innenfor fagområder som for eksempel belønning. Såkalt "Managerial and Organizational Cognition" har som siktemål å utvikle modeller for hvordan ledere og organisasjoner ser og forstår seg selv i sine omgivelser. (Kaufmann, 2009) I denne typen forskning opereres med skript, skjema og mentale modeller. Skjema er da kunnskapspakken som beskriver et objekt eller en situasjon. For eksempel kan vi se enkelte skjema for hva ledere antar virker som motiverende faktor, og hvordan lønn kan tenkes å være motiverende når det knyttes til belønning for innsats. Dette gir seg ikke av seg selv, men skapes av lederen gjennom en fortolkning omkring innsats og belønning. Mentale modeller kan sees som mentale kart av strategiske omgivelser. (Kaufmann, 2009) I forbindelse med leders vurdering av hva som tilskrives betydning i forbindelse med utarbeidelse av belønningspolitikken vil disse skjema tenkes å være et avgjørende grunnlag.

#### 2.4.2 Innretning av lønns- og belønningspolitikken

Ut fra det som er sagt om de forskjellige tilnærmingene til motivasjonsteori, psykologiske kontrakter og organisasjonslære kan det være fruktbart å sortere de forskjellige virkemidlene i to ytterpunkter på en glidende skala der såkalt hard og myk HRM avtegnes på hver sin side. (Kuvaas, 2008). De to tenkte retningene hviler på forskjellige forutsetninger for bla motivasjon, lønn og belønninger og på forskjellige teoretisk og forskningsmessig ballast for virkemidler og praktisk innretning.

Såkalt hard HRM kalles også økonomibasert, eller kontrollorientert HRM. Her baserer man seg på forutsetninger om jobbmotivasjon og atferd der medarbeidere sees som umotiverte og late, evt smarte opportuniste som kun er opptatt av å følge sin egeninteresse. Som i atferd-psykologiske stimulus respons teorier synes individene her å være depersonifiserte. Personlighet, indre motivasjon og iboende behov er tonet ned. I den grad dette omhandles sees individene som utelukkende opptatt av egeninteresser, minimering av egeninnsats og maksimering av utbytte. Søkelyset rettes mot bruk av ytre tiltak for å gi incentiver for innsats, og belønne og forsterke de handlinger man ønsker gjentatt. Ledelse etter denne modellen vil da kunne begrunnes i McGregors ”Teori X” ledere som antar at den typiske medarbeider misliker jobben, søker å unngå ansvar og er opptatt av jobbsikkerhet først og fremst. Hovedutfordringen til ledere og personalarbeidere knyttes til å forene ledelsens og medarbeidernes motstridende interesser. Motivasjonsteoretisk vil prinsipper innen agent/principal teorier, forsterkningsteorier og forventningsteorier aktualiseres. Motivasjonstiltak vil da komme til syne gjennom ytre belønninger som bonusordninger, frynsegoder eller karrieremuligheter basert på dokumenterte resultater. (Kuvaas, 2008).

Innenfor begrepet ”Myk HRM” antas at medarbeideren er interessert i å utvikle sine ferdigheter og å gjøre en best mulig jobb, samt at vedkommende stiller opp frivillig i oppgaver som bidrar til at organisasjonen når sine mål. En slik modell vil begrunne ledelse etter det McGregor kaller ”Teori Y” ledere. Motivasjon søkes oppnådd gjennom å sørge for jobbuforming, arbeidsoppgaver og utfordringer som understøtter og gir utløp for indre motivasjon, også psykologiske og sosiale forbindelser internt i organisasjonen. Tiltak som understøtter indre normativ motivasjon vil være mulighet for utvidet ansvar og frihet, autonomi i jobbsituasjonen, karrieremuligheter basert på en mer helhetlig vurdering. Kuvaas nevner her Pfeffer og Vega, og skriver at logikken i modellen medfører høyere involvering, forpliktelse og engasjement som følge av medbestemmelse og egenkontroll, smartere jobbutførelse gjennom økte ferdigheter og kompetanse, samt mer ansvarlighet fordi ansvaret ligger hos den enkelte. (Kuvaas 2008).

Organisasjonsforpliktende atferd er et begrep som kan defineres som den relative styrken i individets identifikasjon med og involvering i organisasjonen. (Kaufmann, 2009). Dette kan sees som en kontinuerlig prosess, der medarbeidernes tro og tilslutning til organisasjonens mål og verdier medfører vilje til å yte stor innsats på organisasjonens vegne, samt at de ønsker å beholde sitt medlemskap i organisasjonen også på lengre sikt. I tillegg er det behov for at den enkelte har evner og vilje til å samarbeide med andre om å løse oppgavene slik at det ikke oppstår SUB optimalisering for særskilte oppgaver (Kaufmann, 2009)

#### 2.4.3 Utarbeidelse og beslutning

Overordna ledelse har ansvar for utforming, etablering og forvaltning av lønns- og belønningssystemet, denne kan også formelt være gjenstand for så vel drøftinger med tillitsvalgte og i evt styrebehandling [9]. I forbindelse med lønn- og belønning kommer vi i kontakt med begrepet makt spesielt gjennom belønningssystemet som kontrolleres av lederen, som en del av vedkommendes formelle stillingsbaserte makt. (Kaufmann, 2009). Den politiske makten med grunnlag i autoritet, kontroll over ressurser, og tilgang til informasjon kan utøves gjennom forskjellige politiske prosesser som koalisjonsbygging, kontroll over beslutningsprosesser og kooptering. Fagorganisasjonen som representant for de ansatte vil kunne innta rollen som en koalisjon, som gjennom sin kollektive styrke og forhandlingsordningene oppnår makt. I forbindelse med utvikling av lønnspolitikk i offentlige og en del tariffbundne virksomheter finnes bestemmelser om at dette skal skje gjennom prosesser som fremmer medbestemmelse, dog sjelden ut over drøftinger. I dette arbeidet kan det tenkes at ledelsen forsøker koopteringstaktikker for å sikre tilslutning til sine ideer gjennom det Yukl og Falbe kaller overtalelse og informasjon. (Kaufmann, 2009). I forbindelse med endelig beslutning omkring innretninga for et belønningssystem, utforminga av en prosedyre eller et politisk styringsdokument/ policy, sitter den overordna ledelsen med beslutningsmyndigheten, selv om det for eksempel i offentlig avtaleverk er sagt at bla lønnspolitikk skal være en felles plattform (HTA staten § 2.3.1, 2010).

### 3 Fremgangsmåte og metode

---

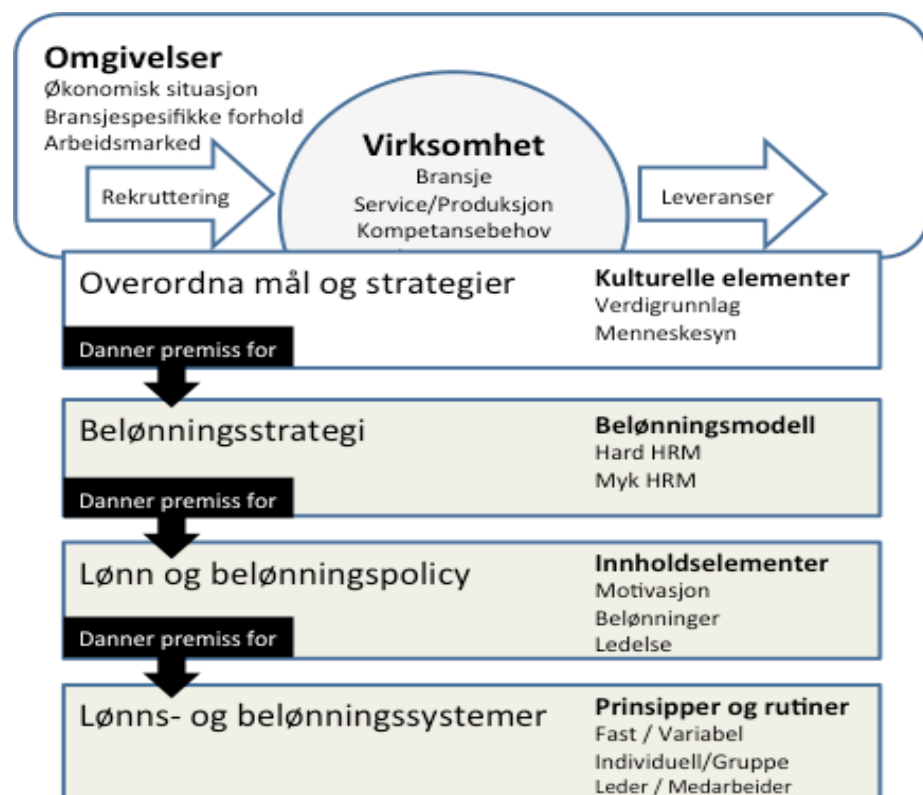
I innledningen tok jeg for meg debatten om det skjer en endring innenfor strategisk HR i Norge. Dette spørsmålet er knyttet til en endring over tid. For å kunne besvare dette ville det vært nyttig å stille samme spørsmål til virksomhetene på forskjellige tider. (Hellevik, 2002). Jeg velger i stedet fokusere på hvorvidt lønn og belønningssystemer blir brukt som strategiske redskap.

- 1) Hvordan er lønns- og belønningssystemene utformet, og hvordan er de blitt utviklet og besluttet?
- 2) Hvilke formål og begrunnelser oppgir sentrale ledere for utforminga av lønnsystemet?



Siden metoden skal beskrive fremgangsmåten for å komme fram til ny kunnskap (Hellevik, 2002), har jeg forsøkt å finne fram til en struktur som kan gi tilgang til de opplysningene jeg trenger.

Virksomhetens valg av belønningsstrategi påvirkes av bla bransjer, tradisjoner og moter som gjør seg gjeldende, verdier og menneskesyn mm. Dette forventes å påvirke lønns- og belønningspolitikken gjennom hvordan den utformes for å påvirke rekruttering, motivasjon og innsats for resultater, tildeling av belønninger i form av lønn og andre belønningsformer. Til sist, men ikke minst vesentlig, antas disse overordna premissene å komme til syne gjennom lønns- og belønningssystemene. Virksomheten trenger ikke nødvendigvis å ha verken en skriftlig ”policy” dokument eller strategi for lønn og belønning. Den praksis som utøves i forhold til avlønning i fastlønn, eller variabel lønn, bruk av belønninger gjennom bonusordninger og immateriell belønning, mv gir indikasjoner på hva som inngår i den reelle politikken. Undersøkelsen er i så måte bygget etter følgende modell:

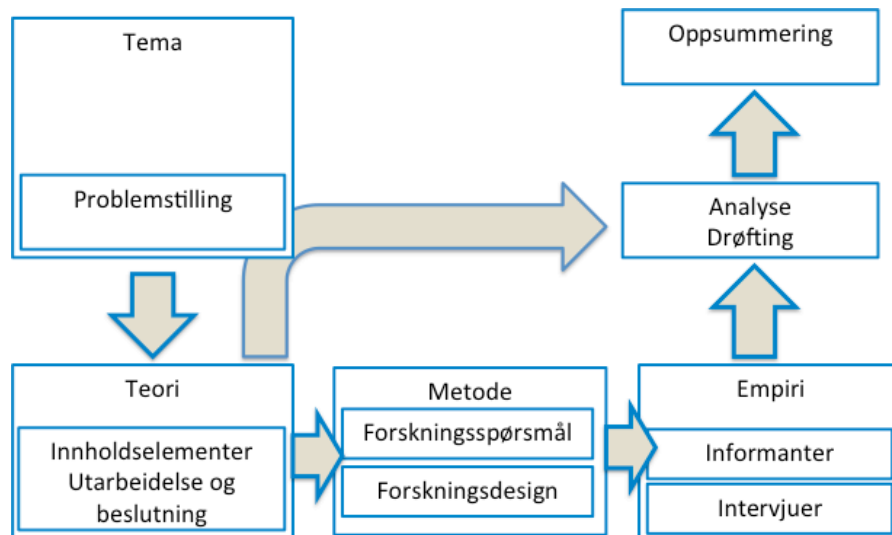


Figur 5- Forenklet modell over elementer i oppgaven

### 3.1 Undersøkelsesopplegg

Med bakgrunn i teori på felt som antas å ha betydning for problemstillingen gjøres en empirisk undersøkelse i tre virksomheter. (Everett, 2004). Dette blir beskrevet som et deduktivt preg på undersøkelsen. (Hellevik 2002) (Jacobsen 2005). Med disse to utgangspunkt legges opp til en drøfting av forholdet er mellom teori og de funn jeg har gjort. Kritikken mot denne fremgangsmåten er faren for at kun den informasjon som anses relevant søkes opp, og at mine forhåndsantakelser blir styrende for hvordan jeg samler inn og analyserer data. (Jacobsen 2005).

I epistemologien skiller det tradisjonelt mellom to hovedretninger, positivismen, og hermeneutikk. Positivismens syn på vitenskapelig metode er at kunnskap tar form av objektive universelle lover som kan måles, testes og generaliseres. Vitenskapelige metoder må altså henvise til og beskrive virkeligheten. (Hammersley & Atkinson, 1987). Hermeneutikken vektlegger en helhetlig forståelse av det som undersøkes i den konteksten dette inngår (Johannessen, 2004). Kunnskap sees som noe unikt, og at et holistisk syn på forskningen er fremtredende. (Hammersley & Atkinson, 1987). Denne undersøkelsen havner i kategorien hermeneutikk. Ut fra forskningsspørsmålene bygges besvarelsen etter denne figuren:



Figur 6 - Undersøkelsesopplegg

### 3.2 Validitet

For å oppnå intern validitet i er det valgt informanter som både har innsikt i problemstillingen og som selv sitter med ansvaret for å forvalte beslutninger på området. Deres forståelse for tema og innsikt i problemstillingene antas å bidra til validitet, altså hvorvidt undersøkelsen virkelig måler det som er hensikten å måle. Den definisjonsmessig validiteten henspeler på samsvar mellom bruken av begrepet på teoriplanet og empiriplanet. Teoretiske definisjoner er forsøk på avklaring av hva som menes med et begrep, enten som kjennetegn ved et fenomen, eller som verdier knyttet til en variabel. Et begrep kan i tillegg ha en operasjonell definisjon, som beskriver hvilke operasjoner som må utføres for at man kan ta stilling til om et empirisk fenomen faller inn under begrepet. Den forståelse som jeg legger i begrepene i teorikapitlet vil kunne skille seg fra den betydning informantene legger i begrepet i forbindelse med datainnsamlingen. For å styrke validiteten er det under hvert begrep gjort en så vel innledende som oppsummerende avklaringer om informantens oppfatning av begrepet og spørsmålet. (Hellevik 2002).

### 3.3 Reliabilitet

Reliabilitet knytter seg til å skaffe informasjon eller data som er til å stole på. I forbindelse med problemstillingen er det vesentlig å finne fram til data med mest mulig relevans. I

datainnsamling gjennom delvis strukturerte intervjuer med personer som i sin jobb er direkte involvert i oppgaver og beslutninger som anses relevant for problemstillingen. Respondentenes sosiale plassering er med på å bestemme hvilken informasjon vedkommende har tilgang til. Ved å velge overordna ledere er det søkt tilgang til mest mulig oppdatert og gyldig informasjon om virksomhetens politikk og verdier. Deres roller kan dog også påvirke deres virkelighetsanskuelse, i særdeleshett kan tolkning av tilgjengelig informasjon tjene til påvirke deres oppfatning av virkeligheten, for eksempel gjennom å gjengi ønsker om faktisk situasjon ut fra egne interesser og fokus heller enn reelle fakta. (Hammersley & Atkinson, 1987)

### **3.4 Datainnsamling**

Det er valgt et intensivt undersøkelsesopplegg med kun tre virksomheter som enheter for kartlegging gjennom en kvalitativ metode for innsamling av data. Innsamling av empiri skjer gjennom dybdeintervjuer. Variablene som er gjennomgått i teorikapitlet er benyttet for å lage en intervjuguide som brukes i alle intervjuene. Ved å gjennomføre delvis strukturerte intervjuer får undersøkelsen et åpent preg som bidrar til å få fram informantens egen konstruksjon av virkeligheten for tema. (Jacobsen 2005). Intervjuene har fulgt samme struktur og har de samme problemstillingene. Det er lagt vekt å la respondenten få presentere og reflektere over egen praksis gjennom intervjuene. Intervjuene tar for seg hvordan virksomheten har utviklet lønns og belønningssystemer, begrunnelser for utformingen, hvordan de har tatt beslutninger om valg av løsning, og lederpraksis i forbindelse med bruk av systemene.

For å sikre mine observasjoner, og informantens svar, er det benyttet harddiskopptaker. Digitale opptak gjør det enkelt å gå tilbake i intervjuene og hente opp alle innspill som kommer så vel som direkte svar og indirekte betraktninger. Det gjør det mulig å fange opp innspill som ikke er med i intervjuguiden, informantens betraktninger om emner, og eksempler fra daglige situasjoner. Løpende resonnementer fra informanten underveis gir dessuten innblikk i deres tolkning av teorier om emnet, og hvordan de har tilpasset dette i sin praksis. Dette bidrar da til detaljrikdom i svarene.

### **3.5 Kvalitativ dataanalyse**

Intervjuene er analysert etter felles struktur iht forskningsspørsmålene. Hovedproblemstillinger fra intervjuguiden er benyttet for å systematisere data i en matrise med variabler langs Y-aksen, og svarene fra informantene langs X-aksen. Dette bidrar til en dataoversikt som dessuten viser hvordan bestemte forhold varierer mellom enhetene langs X-aksen (rader). Totalprofilen vises da langs Y-aksen (kolonnen) (Hellevik, 2002).

Jeg har lagt vekt på å beskrive resultater fra kartleggingene først, og deretter analysere disse. Selv om jeg med dette kommer i et dilemma mellom en beskrivende og en fortolkende framstilling, vil det skape gjenkjennelse hos informantene, samtidig som de vil kunne

identifisere min fortolkning om funnene i forhold til aktuell teori. Dette er gjort for å nærme meg det Hellevik skriver om med referanse til Pål Repstads ”overskridende gjenkjennelse”, altså at informantene skal kunne gjenkjenne sin situasjon i beskrivelsen samtidig som det er mulig å oppnå ny innsikt i egen situasjon. (Hellevik, 2002)

Problemstillingas andre del omfatter faglige og teoretiske begrunnelser for valgte løsninger, hvilke elementer som er fokusert og hvorfor man har valgt de aktuelle løsningene. Slike årsaksforklaringer tilsvarer det Yin kaller for ett ”hvorfor” spørsmål. Dette er da en type spørsmål som i følge Yin egner seg godt for et casesdesign. (Johannessen, 2004, s 84)

Dataanalysen skjer som en teoristyrte case analyse basert på dybdeintervjuene for bla å undersøke om empirien stemmer med teorien. (Johannessen, 2004). En casestudie blir beskrevet som en et intensivt opplegg med få enheter, som åpner for bruk av mange variabler. Metoden gir mulighet for å danne seg bilder også av hvordan et fenomen har utviklet seg. (Hellevik, 2002). Formålet med en casestudie, er å utvikle en helhetlig forståelse av de enhetene som studeres. (Grønmo, 2004). Det er derfor ikke mulig å generalisere på bakgrunn av funn i disse casestudiene, men man kan danne antakelser om hvorvidt hypotesen kan holde i en mer omfattende undersøkelse. Fordelen med et intensivt design er muligheten for å få fram relevante og ”riktige” data, men det vil være begrensede muligheter for generaliseringer. (Jacobsen 2005). Ulempen med denne tilnærmingen er at grunnlaget er for snevert til å besvare en hypotese om hvorvidt det kan sies noe allment gyldig om virksomheters arbeid med lønns- og belønningpolitikk. (Hellevik, 2002). Undersøkelsen kan altså sees som en prøving av en problemstilling for evt videre forskning.

Undersøkelsen er teoretisk fortolkende, da generell innsikt og teorier trekkes inn for å fortolke og forklare det som studeres. (Andersen, 1997) Flere case ville gitt et rikere datagrunnlag. Samtidig ville dette være med på å øke omfanget og sprengt rammene for av oppgaven. Selv med kun tre virksomheter i kartleggingen, ligger det til rette for komparativ case design der disse virksomhetene sammenliknes.

### **3.6 Kontrolleffekter**

Uansett valg av metode er det en fare for at de resultatene jeg kommer fram til er skapt av undersøkelsen. Selve undersøkelsen, spørsmålene i intervjuene, min innledning til begrepene og avklarende spørsmål i etterkant kan komme til å påvirke fenomenet som undersøkes i intervjusituasjonen. Vi kan da snakke om at det oppstår en kontrolleffekt blant annet gjennom en intervju effekt. Dette vil gi et validitetsproblem som gir misvisende resultater og fortolkninger. Antall enheter er her få, og selv om det er lagt vekt på flere spørsmål innenfor de enkelte variablene, er sjansen for slike målefeil vesentlig til stede.

## 4 Resultat

---

I kartlegginga ble det gjennomført dybdeintervjuer med ledere i de tre virksomhetene. Det ble søkt etter informasjon om dagens løsninger for lønn og belønning. Hvilke systemer er i bruk, hvordan de er utarbeidet og besluttet? Videre ble det sett på begrunnelser for valgt utforming. Et sammendrag av resultatene fra undersøkelsen er oppsummert i en datamatrix i vedlegg 1. De funn jeg oppfatter som sentrale for å belyse problemstillingen er kommentert under hver av virksomhetene i dette kapitlet.

### 4.1 Virksomhet A (VA) – Bemanningsbyrå

Virksomhet A (VA) er et aksjeselskap som leverer bemanningstjenester i form av bla rekrutteringsoppdrag, vikartjenester, bedriftsrådgivning i flere nordiske land. Virksomheten har 700 ansatte totalt, hvorav ca 120 i Norge. Den overordna ledelsen sitter i Sverige. Virksomheten er delt inn i 16 forretningsenheter hvorav 3 i Norge. Hver av disse ledes av et ”board” der minst en leder fra en annen forretningsenhet sitter. VA er ikke medlem av arbeidsgiverforening.

#### 4.1.1 Lønns- og belønningssystemet

Lønns- og belønningssystemet er differensiert for de forskjellige arbeidstakergruppene, bedriftsrådgivere, konsulenter og ledere. Gruppen ledere er her ikke kartlagt. Det er ikke sentral eller lokal tariffavtale, all lønnsfastsetting og utvikling er individuell og arbeidsavtalen blir da det formelle bindeleddet. Forhandlinger er formalisert gjennom årlige lønnsamtaler mellom leder og den ansatte.

For bedriftsrådgivere er det en fordelingsnøkkel med 60/70% fastlønn og 30/40 % provisjon i kombinasjon med trinnvis bonusordning. Det brukes en felles norm for gruppen for å fastsette lønn ut fra jobb- og person-karakteristika. Fastlønsdelen er individuell avlønning som forhandles ved ansettelse og justeres gjennom årlige individuelle lønnsamtaler med den enkelte. Lønnsutvikling fastsettes ut fra innsats og resultat. Det er ingen intendert åpenhet om nivåene. Bonus kommer i tillegg til provisjonen og fastsettes etter trappevise nivå (Terskelverdier). Den er rent økonomisk fundamentert etter fakturerte oppdrag. *”Dette gjør bonusen tydelig.”*

Som for bedriftsrådgivere settes lønnsnivå for konsulentene ut fra jobb- og person-karakteristika. Størstedelen av lønna er fastlønn. Overskudd etter en norm gitt ut fra dekningsbidraget utløser en teambasert bonus. Dekningsbidragsmodellen er valgt for å få med elementer medarbeiderne antas å kunne påvirke f.eks. prising, antall oppdrag, og sykefravær. Administrative ressurser fordeles på teamene. Leder mener at ordninga i liten grad har gitt tilsiktede effekter, da han antar at det er for mange ansatte som omsetter for lite etter den normen som er gitt felles for hele konsernet. Bonusen beregnes etterskuddsvis og fordeles over et team som er geografisk lokalisert flere steder. *”Drawback ved modellen er at effekten av ekstra innsats ikke kommer klart nok fram. Om du får bonus for foregående kvartal ser du ikke tydelig hva*

*dette skyldtes.*”. Samlet sett ønskes fokus på det som omtales som riktig aktivitet. Det er derfor kjørt nasjonale konkurranser som premierer innsats av riktig mengde innsats for riktig aktivitet. *“Vi har da premiert vinnere. Turer og opplevelser og konkrete premier som f.eks. iPad. Vi har knyttet dette til aktiviteter i en intern kampanje. Møtebooking konkurranse, oppdrag, og kundebesøk.”*

#### 4.1.2 Teoretisk fundament for belønningssystemet

I bonusmodellen for bedriftsrådgiverne vektlegges særskilt innsats og resultater. Respondenten er opptatt av at det etableres nærhet mellom innsats – målt resultat og belønning, og nevner stimulus responsteoriene som en forklaring på hvorfor dette er viktig. *“Man skal umiddelbart se konsekvensen av innsats. En fysisk effekt av å jobbe hardt og godt. Vedkommende får ikke bare tilfredsstillelse gjennom å gjøre en god jobb med fornøyde kunder / kandidater, men får faktisk payback og ser effekten. Det må være korte perspektiv mellom innsats og gevinst. Da kan vi trigge stimulus respons teorien.”* Belønninger kobles dessuten til den betydning dette har for prioritering mellom oppgaver. Såkalt ”rett aktivitet” etterstrebes. *“Vi ønsker en belønningsmodell som fremmer de rette aktivitetene, noe som gir oss forretning over tid.”*

Det skilles mellom lønn etter input eller output der markedslønn sees som det vedkommende må betales for å begynne å jobbe i virksomheten, og resultatet vedkommende oppnår totalt lønnsmessig som output. Bedriftsrådgivere lønnes etter fastlønn og provisjon, og det oppleves at ordningen slår forskjellig ut etter hvorvidt en rådgiver lykkes eller ikke. *“Jobben krever mye selvgående aktivitet, og det presset som man har på seg gjennom provisjonsordningen fungerer positivt for mange. For noen er det en klamp om foten som føles helt grusomt. Videre medvirker den månedlige bonusen til at man blir fokusert på å produsere innenfor måneden, og da ikke utsetter å avslutte et opplegg til neste måned.”*

Respondenten mener at penger i form av bonus kan ha en effekt også for indre motivasjon, og tjene til å forsterke denne. *“Vi tror på en kombinasjon av indre og ytre motivasjon, og ser ingen av de to tilnærmingene indre eller ytre belønning som viktigst, men tydelig tilbakemelding gjennom provisjon og bonus etter innsats gir resultater.”* *“Jeg tror likevel at den ytre belønninga kan forsterke opplevelsen av å mestre.”*

Det presiseres at indre motivasjon er viktig gjennom opplevelsen av mestring, og utvikling. *“Jeg tror mest på å trigge indre motivasjon gjennom følelsen av å lykkes, mestring og utvikling.”* Dette knyttes opp mot medarbeiderne i virksomheten, og deres motivasjon for å jobbe innenfor det aktuelle fagfeltet. *“De som jobber hos oss kjennetegnes av motivasjon og engasjement for å jobbe i bransjen og med mennesker, dette mer enn å jobbe for ei spesifikk lønn. I utgangspunktet motiverer altså innholdet i jobben mer enn lønn.”*

#### 4.1.3 Ledelse – forholdet leder/medarbeider

Interaksjonen mellom leder og medarbeider er satt i et eget system. Samtalene er både en oppsummering av innsats og resultater, og en planlegging og prioritering av neste periodes aktiviteter. *“Det formelle systemet er de månedlig RAK samtalene. (Resultat, aktivitet, kompetanse). Vi ser tilbake på siste måned. Har vi oppnådd de resultatmålene som vi har satt oss? Har vi gjennomført alle aktiviteter og kundemøter? Hvor mange oppdrag har du hatt, i forhold til planlagt? Hvorfor / hvorfor ikke? Er det kompetanse du føler du trenger?”*. Den formaliserte dialogen i RAK samtalene er en arena for å gi immateriell belønning i form av ros for å understøtte indre motivasjon. *“RAK samtalene fungerer aller best i forhold til motivasjon. Her kan det gis tilbakemelding, ros, etc. Deretter gis anerkjennelsen i plenum, noe jeg føler at mine ansatte vokser mest på.”*. Samtalene er også et hjelpemiddel for å planlegge, prioritere, og dyktiggjøre medarbeidere. *Det er viktig å gi medarbeideren en bekreftelse av være på rett vei, eller hjelpe til å komme på rett vei når man ikke er det. Dette kan skje med tydelig målsetting, forventning, veiledning, coaching oppfølging under veis. Trenger du utvikling for å forbedre deg? Deretter ser vi på hva som skal skje neste måned“*.

RAK samtaler er dessuten knyttet til ledernes lønnsforhold, sammen med resultatavhengige elementer. *“Vi tror på denne arbeidsmåten, at den kan gi effekt, gi struktur. Dette er en del av belønningsgrunnlaget for lederen. Hvis jeg ikke tar ansvar for denne aktiviteten så skal det gi konsekvenser for meg.”*

#### 4.1.4 Utarbeidelse og beslutning

Virksomheten får samlet sett utformet strategier, sin overordna politikk og systemer sentralt i konsernet. Forslag til utforming av lønns- og belønningssystemene utvikles i samarbeid mellom topp-, mellomledelse og ansatte i ei sentral arbeidsgruppe. Belønningssystemets hovedmålsetting er å bidra til å rekruttere, beholde og utvikle ansatte, samt å belønne innsats og resultater. *“Ledelsen jobber konstruktivt med å utvikle belønningssystemene, og har engasjert flere ledere og mellomledere i å komme med innspill til forbedringer, deretter er det opp til HR å utvikle modeller som lar seg gjennomføre i praksis.”*

Videreutvikling av systemene baserer seg dessuten på undersøkelser om medarbeidertilfredshet med tre nivå. 1 trivsel, 2 syn på ledelse og ledergruppa, og 3 hvordan selskapet fremstår. Beslutninger fattes av toppledelsen. Strategiene blir deretter implementert felles i hele virksomheten.

## 4.2 Virksomhet B (VB) – Installasjon- og varehandel

Virksomhet B (VB) er et familieeid aksjeselskap med 170 ansatte. De opererer hovedsakelig i Norge, på Svalbard og noe i Russland. VB er medlem av NHO og har tariffavtale. Virksomheten er delt i tre selskap hvorav to selskaper leverer fagspesifikke tjenester innen el/installasjon og prosjekter landbasert, og ett tilsvarende for maritim sektor. Det siste selskapet finner vi innenfor

handel på detaljnivå. Virksomheten ledes av direktør ved hovedkontoret i en større nord norsk by. Datterselskapene har egne avdelingsledere.

#### 4.2.1 Lønns- og belønningssystemet

Lønns- og belønningssystemet er differensiert i henhold til virksomhetsfeltene, som har ganske homogene yrkessammensetninger. Fagarbeidere brukes her som samlebetegnelse på ansatte innen fagspesifikke tjenester, selv om dette omfatter flere yrkesgrupper innenfor fagfeltet el-installasjon og automasjon, handel omfatter butikksalg innen forretningsvirksomhet.

Ledergruppen og administrasjon er ikke kartlagt.

Det gjennomføres lokale forhandlinger for hovedgruppene av ansatte. Dette skjer i det respondenten kaller en ”åpen forhandlingsprosess” mellom ledelse og tillitsvalgte, der alle lønnsnivå er kjente for tillitsvalgte. Grunnlønn fastsettes i tariff, mens bonusordningene er utviklet i omforente prosesser og gjenstand for drøftinger mellom partene. Lokal lønnsutvikling forutsetter lønnsomhet i virksomheten. ”Siden det registreres timer hver dag er det mulig å følge med tallene og det skal være enkelt å følge med på produktivitetsnivået. Statistikkene tar vi også ut ved forhandlingene.”

For fagarbeidere er dagens løsning er en blandingsmodell med elementer fra så vel kollektive avtaler (tariffbestemte nivå), individuelle løsninger utarbeidet lokalt. Totallønn består av fastlønn med resultatlønn utmålt etter produktivitetmåling og fast ”bonustillegg”. Bonustillegget fastsettes etter såkalt ”bonusbyggende” elementer og gjelder for fagarbeidere. Fastlønn fastsettes først etter jobb karakteristika, deretter individuelt og består da av fast grunnlønn og ett fagtillegg + bonusordning. ”Vi tar vare på ansiennitet i grunnlønnen der tariffavtalen ligger i bunn. Vi har omarbeidet til hovedkriteriene: 1) Faglighet – 2) Service – 3) Kompetanse. Dette knyttes til produktivitet for hver enkelt fagarbeider. Oppnås terskel for produktivitet, et beløp for fakturerte timer, øker bonus etter en stige til topp 100% produktivitet. Månedlig utbetaling beregnes ut fra bygget nivå. Det er en sammenheng mellom den ansattes mulighet for ekstra inntekter, og bedriftens reelle ekstra inntekter.”

For ansatte i handel benyttes fastlønn med tillegg i form av resultatlønn gjennom bonus utmålt etter oppnådde resultater over 2 måneders sykluser. ”Bonus utmåles i forhold til brutto fortjeneste. Inntjente kroner er målemidlet. Bonusen fordeles til selgerne gjennom teambonus og gruppebonus. Handlerbonus (Kick back fra kjeden) påvirker brutto-fortjenesten fås hver 2. måned. ”I tillegg kommer mer begrensa belønninger gjennom premiering for innsats innenfor kjedeinterne konkurranser og kampanjer.

#### 4.2.2 Teoretisk fundament for belønningssystemet

Som et fundament knyttes belønninger nært til motivasjon, og penger sees som en forsterker for innsats.” Belønning ser vi som noe som går ut over vanlig lønn, for å gi noe ekstra innsats ut



over lønn. Belønningsordningen skal trigge noe ekstra, for å hente ut noe mer hos den enkelte. Det er da mulig å oppnå en bonus som en ekstra mulighet.” Total lønn er nært knyttet til så vel måloppnåelse som produktivitet. For fagarbeidere er koblingen mot effektiv arbeidsutførelse og prioritering av oppgaver synlig gjennom bruk av kvantifiserbare faktorer i forbindelse med produktivitetsberegning. *“Det strategiske elementet er at vi setter et nivå for hvilken produktivitet vi vil oppnå, og knytter bonusmulighetene til dette.”* Dette kommer også fram for butikkselgere som er kommentert slik: *”Tjener bedriften penger, så tjener den som selger også bedre. Periodiseringen ivaretar kravet til nærhet i tid. ”Selgerne ser logikken. Handelsåret er dessuten veldig syklisk. Det er derfor greit å fordele bonus over 2 måneder lange perioder.”*

Materiell belønning knyttes også til å prioritere oppgaver, og fremme kvaliteten i disse, både i form av bonus og premiering. *“Er du flink, og tar du vare på våre viktige verdier, så skal du få uttelling på det. Det er satt målsettinger for hver enkelt. Vi retter fokus mot en del prioriterte oppgaver der vi vil fremme innsats.”*

Ekstra innsats blir også knyttet til bonus. Nærhet i tid mellom innsats og bonus blir poengtert. *Hvis du ønsker at personalet skal strekke seg litt ekstra for å oppnå noe spesifikt så kan det være nyttig med en bonus ordning på enkelte felter. Bonusen må da komme raskt.”*

#### 4.2.3 Ledelse - forholdet leder/medarbeider

Det gjennomføres medarbeidersamtaler uten det konkrete lønnsperspektivet som tema. Kriteriene (karakterskalaen) for bonusbygging i gruppe A er dog en del av medarbeider samtalen og en del av grunnlaget for de vurderingene som skjer en gang i året. I samtalene er det og mulig å ta for seg resultater for produktivitet etter de etablerte målingene. *”Forholdet mellom leder og medarbeider tas også opp i medarbeidersamtalene, samt at vi prøver og å ha en møtekultur i de forskjellige teamene.”*

Det utarbeides kompetanseplaner for hver enkelt ansatt. *“Kompetanse har vi alltid satset på. Vi ble beste kjedebutikk i 2009 og nominert i 2010. Vi har lagt til rette for fagbrev på handel. Vi har og folk som har tatt fagskole, og er fleksibel for fri til kompetanseheving.”*

#### 4.2.4 Utarbeidelse og beslutning

De senere årene har de endret sin belønningsstrategi fra ordinær ansiennitet med kollektiv fastsetting av lønn i retning av en mer individuell og resultatbasert modell. *”Vi har snudd en avlønnings/belønningskultur fra ren ansiennitet til en individuell modell.”* Endringen ble delvis tvunget fram som følge av konkurranse på arbeidsmarkedet og muligheten til å rekruttere.

*“Vi ønsket et system som åpnet for andre kriterier enn kun ansiennitet. Utforming av nytt system ble først utført av øverste leder sammen med avdelingsleder. Endringer måtte til for å bli i stand til å rekruttere til ubesatte stillinger.”* Virksomheten er også opptatt av å følge med i hvordan andre virksomheter løser utfordringer innen samme bransje. *” Vi gjør da både intern*

*kartlegging, og eksterne i forhold til hvilke modeller som fungerer godt hos andre bedrifter om det er noe andre gjør som fungerer bedre enn våre løsninger”.*

Medvirkning er ikke bare formalisert gjennom tariffavtalen, men brukes også som en kilde til erfaringsutveksling og forbedring. Evalueringer er forespeilet og respondenten sier *”Evaluering og tilbakemeldinger vil da også komme fra tillitsmannsapparatet om rettferdighet / urettferdighet i systemet. Dette tas også opp overfor forhandlingsparten.”*. Et poeng som kommer fram er ønsket om enighet mellom ledelsen og ansatte om kriterier for fastsetting av lønn, nivået, og lønnsutviklingen.

### **4.3 Virksomhet C (VC) – Næringsmiddelindustri**

Virksomhet C (VC) er et familieeid aksjeselskap med produksjonsvirksomhet og salg innenfor nærings- og nytelsesmiddelindustrien. Virksomheten er lokalisert i Nord Norge, har 140 ansatte hvorav 100 i produksjon og 45 i salg. Hoveddelen av salget skjer innenlands. VC er medlem av NHO, har tariffavtale, og gjennomfører lokale forhandlinger for sine ansatte. For produksjon følger lønn tariffbestemte nivåer, med lokal lønnsdannning i tillegg. Virksomheten ledes av administrerende direktør ved hovedkontoret i Tromsø. Salg og produksjon har egne ledere, i tillegg finnes en stab med administrative og merkantile funksjoner.

#### **4.3.1 Lønns- og belønningssystem**

Det er fokusert på to hovedgrupper av ansatte, produksjons-/ lagermedarbeidere som omhandles som en gruppe under produksjon, og salgspersonell. Administrasjon, ledelse og merkantile stillinger er ikke kartlagt.

Ansatte innenfor produksjon får sin lønn fastsatt i henhold til tariffavtale og lokale tillegg. I henhold til sentral tariffavtale for ansatte innen produksjonsdelen gjennomføres årvisse lokale forhandlinger. Lokale forhandlinger fordrer at det er tilstrekkelig lønnsomhet i bedriften. Leder: *”Vi følger en tradisjonell modell med tariffbestemt lønn.”*. Det legges vekt på å definere stillingene med innholdsbeskrivelser, oppgaver og ansvar, samt kvalifikasjonskrav. Utarbeidelse av kriterier for stillingene skjer i tett samarbeid med tillitsvalgte for å definere oppgaver og kompetanse for bla lederstillinger og sentrale produksjonsstillinger. Kartleggingen danner så grunnlag for å fastsette stillingens fastlønn i lønnsystemet etter følgende punkter i prioritert rekkefølge: 1) Relevant formell utdanning 2) Egnethet a) Gjelder nøkkelpersoner og lederstillinger b) De som jobber i drift antas å være egnede personer. 3) Ansiennitet. 4) Sosiale forhold for den enkelte ansatte. Respondenten sier: *”Vi legger stor vekt på å definere stillinger, særlig nøkkelstillinger, med kompetansekrav i stillingene.”*

For salg består lønn av fastlønn med en bonus som utløses hvis budsjetterte salgsmål overskrides. Oppnåst salg ut over budsjett utløses en bonus på 33 % av de ekstra inntektene. Det

gjennomføres i tillegg aktivtetsretta interne kampanjer som premieres med utført aktivitet eller oppnådd resultat.

#### 4.3.2 Teoretisk fundament for belønningssystemet

Ledelsen inntar et samlet syn på lønn og belønning, om at også elementer som trygge arbeidsplasser og virksomhetens omdømme har betydning. *”Vi ser det helhetlige bildet omkring lønn og belønning. Der inngår ikke bare lønn, men et utvida belønningsbegrep.”* *”Det som betyr mest, er at dette er en trygg, forutsigbar og sikker arbeidsplass.”*

Respondenten er opptatt av at lønn etter innsats må kunne måles på en tydelig måte gjennom utsagnet: *”Om det er en klar sammenheng mellom innsats og belønning i for eksempel produksjonsyrkene, så kan den ytre belønninga fungere veldig bra.”*

Det blir fremhevet at man har tro på at motivasjon må komme innenfra. Det kommer da fram at ledelsen opplever at medarbeiderne både ønsker og tar ansvar. *”Jeg tror ikke bare på ytre belønninger, jeg tror at motivasjonen må komme innenfra. Toppledelsen forfekter et syn som ser på mennesker som vesen som tar ansvar og ønsker ansvar.”*

Salgsorganisasjonen sies å ha kultur for bonus. Betraktningen er følgende: *”De målbærer at de blir motivert av bonus. Herzberg sier jo at det ikke skulle skje og at lønn som dette er hygienefaktorer, men de sier i alle fall at så er tilfellet.”* En respondent tar for seg at utarbeidelse og utvikling av resultatavhengig belønning er en sammensatt oppgave som må ta mange hensyn samtidig. Han sier det slik: *”Det er ei kompleks utfordring å finne fram til løsninger som ivaretar alle de aspekter som bør ivaretas, for eksempel i forhold til rettferdighet, motivasjon, belønninger for innsats osv. Den optimale løsninga er ennå ikke funnet, og selgerne har anledning til å komme med forslag til forbedringer og endringer.”*

Kompetanse er knyttet både til stillingenes kvalifikasjonskrav gjennom kartlegging og til arbeidsutførelse/innsats. Det gis muligheter for intern karriere og utvikling knyttet til innsats og egnethet. *”De som gjør det godt får tilbud om etterutdanning og har gode muligheter for å gjøre karriere i bedriften»*

#### 4.3.3 Ledelse - forholdet leder/medarbeider

Forholdet mellom leder og medarbeider er formalisert på flere nivå, de fleste knyttet til den ordinære driften i produksjonen, til planlegging, og til gjennomføring av salg og salgsrelaterte aktiviteter. Generelt kommer det frem at en del ytre krav til kvalitet kan tenkes å gi en smitteeffekt som virker positivt inn på hvordan man behandler relasjoner internt. Det vises til strenge standarder. *”Vi er stilt overfor strengere krav enn ISO. Dette fordrer nøyaktighet og skikkelighet i alle ledd og påvirker samhandlingen mellom ledere og medarbeidere. Alle er opptatt av orden, og vi får en positiv smitteeffekt i ordentlighet og ryddighet, både i produksjon og for samarbeidsforholdene.”*

Medarbeidersamtalene er for tiden konsentrert om den pågående stillingskartlegginga. Her skal leder og medarbeider beskrive oppgaver og eksisterende kompetanse, vurdere kompetansekrav i kommende oppgaver, og identifisere et gap som må dekkes opp. Annen type kompetanse og ansiennitet som vedkommende besitter skal med i samme kartlegging, slik at man får med all formell og reell kompetanse.

#### 4.3.4 Utarbeidelse og beslutning

Virksomheten har ikke en omforent personalpolitikk, men det er et policy dokument på plass, og et strategi arbeid som pågår. Strategier blir initiert av ledelsen og eies av styret. Når det gjelder lønns- og belønningssystemer legges det opp til medvirkning fra tillitsvalgte: *”Det skal være en omforent prosess slik at både ledelse og tillitsvalgte deltar i prosessen. De tillitsvalgte kobles av ved selve lønnplasseringa, da dette sees som en lederoppgave.”*

For produksjon er arbeidet teambasert og man tenker seg en teambelønning. For en framtidig løsning jobbes det derfor med å etablere såkalte profit sentra: *”Profit sentra gir et interessant svar på spørsmålet om å tilpasse lønssystem til faggruppens spesifikke situasjon. De som jobber i en enhet skal være både interne kunder og forholde seg til de eksterne betalende kundene. Alle profit sentra har da et felles ansvar overfor kundene. Prioritering av oppgaver og utførelse skal dermed tjene helheten og ikke bare det enkelte profit senter.”*

En respondent kommer inn på utfordringa med å gjøre ei ordning med resultatbasert lønn strategisk. Om den skal ha en umiddelbar effekt, må den justeres ut fra det formål den skal dekke. Han sier det slik: *”Bonusordningen er hele tiden i endring. Hvert år endres løsningen ut fra erfaringer med den ordninga som har vært i bruk.”* I dette utviklingsarbeidet legges vekt på medvirkning og dialog mellom ledelsen og medarbeiderne. *”Selgere og salgssjef samarbeider i utviklinga av systemet. Den optimale løsninga er ennå ikke funnet, og selgere har anledning til å komme med forslag til forbedringer og endringer. Til sist er det ledelsen som utformer løsninga. Forslaget legges fram for salgskorpset, og etter evt innspill og justeringer som ledelsen vedtar innføres systemet.”*

## 5 Drøfting

---

I de foregående kapitlene har jeg tatt for meg et ganske omfattende spekter av teorier på felter som anses som vesentlige for å kunne bruke lønns- og belønningssystemer som strategiske verktøy. I undersøkelsen har jeg i mindre grad vært opptatt av å undersøke om det finnes formelle lønns- og belønningsstrategier og policy dokumenter. I stedet har jeg vært opptatt av de reelle systemene, rutiner som er i bruk, den faglige og teoretiske begrunnelsen bak disse, og hvordan de har blitt utviklet og tatt i bruk. I drøftinga vil jeg forsøke å danne meg et bilde av forholdet mellom kartlagte forhold i de tre virksomhetene.

## **5.1 Lønns- og belønningssystemet**

Hvordan en virksomhet har valgt å utforme sitt lønns- og belønningssystem vil, i forhold til utforminga av oppgaven, bidra til innsyn i hvordan virksomheten handler for å realisere en mer eller mindre artikulert politikk for lønn og belønninger. Målet med gjennomgangen er å skaffe bidrag til vurderingen om hvorvidt virksomheten gjør bruk av lønns- og belønningssystemer som et strategiske verktøy.

VA har for den ene gruppen av arbeidstakere sterkt fokus på individuell lønnsfastsetting og utvikling der innsats og resultat knyttes tett opp til provisjon og bonus. For den andre gruppen er det fastlønn som er mest fremtredende, med vekt på indre motivasjon og interesse for jobben, i kombinasjon med en begrenset mulighet for team bonus. I VB måtte belønningspolitikken endres for å trekke til seg fagarbeidere, altså i konkurranse om arbeidskraften. For den ene gruppen arbeidstakere legges det vekt på å definere transaksjonsprosesser for å utvikle løsningsfor betinget belønning koblet til produktivitet. Ordningen måtte være forståelig og akseptert av personalet. Denne aksepten vil og være nødvendig for å beholde kompetansen. Her står også tariff forhandlinger både sentralt og lokalt fremdeles sterkt. For den andre gruppen er fastlønn hovedelementet i kombinasjon med team bonus. I VC er det stor vekt på å invitere arbeidstakerne til medvirkning i forbindelse med kartlegging av stillinger, definisjon av stillingene med kompetansekrav for den som skal bekle stillingen. Produksjonsbedrifta er bærere av den tradisjonelle kollektive tradisjonen med tariff forhandlinger, lokale forhandlinger, samt at de har et sterkt medvirkningspreg i utvikling av systemer. For selgerne i VC brukes i dag fastlønn i kombinasjon med bonus om man selger over budsjett. Ordninga for beregning av bonus er stadig i utvikling for å kunne påvirke innsats, og belønne resultatene på en måte som dekker formålet for virksomheten og personalets forventninger og ønsker.

### **5.1.1 Formelle systemer**

Alle virksomhetene gjør endringer i belønningssystemene for å være i stand til å rekruttere og beholde. Dette poengteres av direktør i VB, og samsvarer med Steers, Porter og Bigleys modell med hovedkategorier av formål med systemet for å dekke så vel rekrutteringsbehov som nødvendigheten av å tilpasse systemet til ulike behov og forventninger. Endringene er betinget både i ytre forhold for å rekruttere, og indre for beholde på arbeidstakere i konkurranse med andre arbeidsgivere, samt for å belønne og motivere.

Alle virksomhetene har på forskjellig vis formalisert arbeidet med å utvikle et ordnet system for definisjon av stillingenes jobbkaraktistika, som samtidig brukes til lønnsfastsetting i forhold til lønn etter input. Her inngår kompetanse, stillingsforhold etc som nevnt i kapittel 2.1.5. Med utgangspunkt i formålet med den enkelte stilling formaliseres innhold i stillingene, og det etableres et grunnlag for definisjon av fast lønn. En systematisk modell for vektning av stillinger som ledd i vurdering av lønsplassering kan gjøres mer eller mindre objektivt. Selv med en

vitenskapelig modell basert på omfattende opplysninger fra lønnsstatistikker og markedslønn, kombinert med avanserte modeller for vektning av faktorer, vil det likevel finnes iboende ”svakheter” som følge av bla behovet for subjektive vurderinger. Metoden for kartleggingene er i de to virksomhetene som har tariffavtale tatt opp med ansattes tillitsvalgte, mens det for bemanningsbyrået er definert av ledelsen.

Virksomhet A har det lønns- og belønningssystemet som har størst individuelt preg. Men også her er det lagt opp til en formalisert prosess i forhold til justering av lønn. Virksomhet B og C omfattes av tariffavtale, og praktiserer en mer ordinær forhandlingsprosess etter de tradisjonelle prinsippene som har hatt stor utbredelse i norsk næringsliv. I henhold til Herzberg er ikke slike ordna prinsipper noe som vil bidra til trivsel, men om det ikke finnes et system for dette, og fastsettingen av lønn til stilling oppleves som vilkårlig, så vil det virke negativt inn. Videre vil en ryddig forhandlingsprosess omkring kollektive avtaler, med rolleklarhet fra organisasjonens side, falle innenfor denne kategorien.

#### 5.1.2 Bonusordninger

Bonusordninger finnes i alle tre virksomhetene. Intervjuene bekrefter de samme formålene med dette som i HR Norges lønnsstatistikk der stimulering for innsats, belønning for denne innsatsen, og prioritering mellom aktiviteter er hovedformålene. Om vi holder fast ved Herzbergs modell, vil prestasjonslønnssystemer kunne ha en negativ effekt på trivsel om ordningen ikke er tydelig og forstått, og om dette oppfattes som vilkårlig. Om en bonus er forventet, men uteblir, så vil dette også kunne føre til mistriivsel. Ordningene varierer ut fra stillingsgruppe både innad i den enkelte virksomhet og mellom virksomhetene, ut fra behovet for differensiering slik dette er nevnt under jobbkarakteristika i kapittel 2.1.5.

Det tilstrebes en tydelig kobling mellom innsats og belønning i form av bonus eller provisjon (Spesielt i VA), både hva angår hvem som tilfaller bonusen, og hvordan den utmåles. Virksomhetene har tilstrebet å knytte beregning av bonus til mest mulig konkrete forhold som enten lar seg måle eller observere. Siden det er snakk om forskjellige yrkesgrupper, ser vi at utfordringa med måleproblemene løses på forskjellig vis, og i tråd med hensikten om å understøtte mål og strategier må løsningene stadig utvikles.

VA har utarbeidet en lønnsmodell med fastlønn og provisjon ut fra fakturerte timer, med en trappevis bonusordning på toppen for bedriftsrådgiverne. Slik ordningen fremstår kobler denne ordningen tydelig oppnådde resultater med belønning i form av bonus. Dette er i tråd med de anbefalinger som gis så vel av teoretikere innenfor hard og myk HRM. Altså både for transaksjonsorientert belønningsmodeller, for eksempel støttet av stimulus respons teori slik respondenten selv poengterer, og for mer kognitive evalueringsmodeller, der også indre motivasjon kan understøttes gjennom en økonomisk feedback for anerkjennelse.

For konsulentene i VA er derimot måleproblemene tydelige. De kan opparbeide seg team bonus. Teamet er spredt geografisk, og den innsats og de prioriteringer som skal til for å oppnå bonus kommer ikke tydelig nok fram, slik at team bonusen ikke får den ønskede effekten. Beregning av bonus skjer ut fra en modell der dekningsbidraget er en del av grunnlaget. Dette består da av målbare faktorer, noe som er et sentralt krav til lønn etter såkalt output. Imidlertid er det mange innsatsfaktorer som påvirker resultatet. Blant annet nevnes sykefravær, prising av oppdrag, antall oppdrag fakturert osv. Altså er dette en kompleks beregningsmodell som bidrar til at personalet ikke ser sammenhengen mellom egen innsats – bidrag til resultatet og oppnådd bonusen. Den såkalte siktlinja mangler. Det blir dessuten påpekt at den indre motivasjonen for arbeidet, med interesse for fagfeltet er viktig for motivasjonen. Siden hoveddelen av totallønna er fastlønn, og bonusordningen ikke synes å fungere etter hensikten, kan det tyde på at en mer rendyrket modell med kun fastlønn ville være å foretrekke. Slik dette fremmes av Kuvaas i kapittel 2.3 kan lønn uavhengig av resultat kan bidra til at oppmerksomheten blir rettet mot arbeidsinnholdet og felles resultater foran den enkeltes økonomiske utbytte. Ledelsen er kjent med situasjonen, og har derfor tonet bonusordningen noe ned. Nå fokuserer i stedet på faktorer som bla knytter seg til indre motivasjon, kundebehandling og å lykkes med kampanjer.

VB har utformet et belønningssystem for fagarbeidere der produktivitet står sentralt for utmåling av bonus, mens kompetanse er en bonusbyggende faktor. Dette sees som en politikk med transaksjonsprosesser som sentralt element. Produktivitetmålingene er forsøkt gjort på objektivt grunnlag. Den ytre belønninga tenkes da å motivere for innsats. Det bonusbyggende elementet på sin side blir fanget opp som en del av medarbeidervurderingen i forhold til antatt evne til å realisere mål. En jevnlig evaluering av elementene faglighet, service, kompetanse er delvis avhengig av ledernes subjektive oppfatning på i hvert fall to av punktene. Dette kan være et prinsipp som kan være beheftet med en mulighet for divergerende oppfatninger, da forskjellige ledere kan vekke forskjellig. Videre kan såkalte attribusjonsforhold medføre at leders vurdering og vekting slår negativt ut for enkelte ansatte. Lederens subjektive oppfatning av medarbeideren kan i så fall påvirke vedkommendes lønn, om enn bare i noen grad. Samlet sett søker en å oppnå en modell som dekker to forhold, konkrete mål om produktivitet og målinger som ett element, og mer ”myke” faktorer som ett andre element.

For handel i VB er bonusordningen en teambonus som betales ut hver andre måned. Også her er målekriteriene tydelige, og nærheten i tid tilstrekkelig for å dekke de grunnleggende kravene. Innretninga premierer her både den enkelte selger, og teamet som helhet. Det kan tyde på at den ønskede siktlinjen mellom egen innsats og konsekvens er opprettholdt. Samtidig synes systemet å understøtte virksomhetens hensikt og begrunnelse for ordningen, gjennom å påvirke prioritering av å selge rett vareslag i den konkrete salgssituasjonen, dvs de vareslag som

kombinerer best mulig inntjening for virksomheten, kundens behov og selgernes utbytte av innsatsen. Samtidig antar man at man legger grunnlag for mersalg senere om kunden blir fornøyd med produkt og service.

## **5.2 Teoretisk fundament for belønningssystemene**

Søken etter virksomhetenes teoretiske fundament skjedde først og fremst gjennom ledernes egne betraktninger om hvilke forhold de anså som vesentlig ved utforming av lønns- og belønningssystemene. Deres vurderinger omkring teorier om motivasjon, behov, forventninger, lederrolle og ledelse, samt sammenhengen mellom teoriene og det konkrete belønningssystemet sier noe om den strategiske kapasiteten for å kunne gjøre kvalifiserte valg i forbindelse med den utforming av systemene, og for den overordna politikken.

### **5.2.1 Motivasjon**

Utviklinga i det teoretiske perspektivet omkring menneskelig atferd, og motivasjonen for atferden kan sees som et viktig grunnlag for å moderere teorigrunlaget i stimulus / respons teoriene, der menneskelige behov styrer motivasjon for atferd. Videre viser utviklinga av nye teoretiske modeller og teorier, at tidligere økonomiske modeller, der man vektlegger rasjonalitet med full/ stor oversikt over handlingsalternativene og deres konsekvenser, ikke er tilstrekkelig for å forklare menneskers prioriteringer og handlingsvalg. Noe som synes å gå igjen er å vektlegge sosial læringsteori gjennom å finne fram til hvilke handlinger som viser seg å gi positiv og ønsket effekt for individet, og hvilke handlinger som ikke gjør det. Deretter tenkes at en kan påvirke fokus og innsats, dvs hvilke aktiviteter som prioriteres, samt å sette inn tiltak for å forbedre evnen til å utføre den aktuelle arbeidsinnsatsen.

For å forklare motivasjon påpeker alle respondentene betydningen av indre motivasjon for jobben som vesentlig. Belønningene består derimot i størst grad av ytre materielle virkemidler som bonus og andre materielle belønninger. Fokus synes derfor å være sterkest på ytre faktiske resultater og innsats, materielle belønninger og ytre motivasjon. Ytre immaterielle belønninger som ros og tilbakemeldinger for evt å bygge opp under den indre motivasjonen blir nevnt som en del av en formalisert dialog i medarbeidersamtaler, og i "RAK samtalen" i VA. Denne formen for dialog har størst omfang i bemanningsselskapet. Virksomhetene havner her i den situasjonen at penger blir den primære belønningsformen, samt at både lønn etter input og lønn etter output blir fokusert.

Virksomhetene poengterer på ulikt sett at indre motivasjon sees som utløsende faktor bak innsats. I virksomhet A er det kommentert at kombinasjonen indre motivert med ytre belønninger både kan virke som en belønning for oppnådd resultat. Noe som er omtalt som en generalisert forsterker i henhold til S/R teori, men som også kan virke som en bekreftelse på innsats og bekreftelse på mestring slik et er nevnt i kapittel 2.2.9. Den store frihetsgraden spesielt



bedriftsrådgiverne har i sin jobb, gir både tilknytnings og frastøtingseffekter. I forhold til poenget med å beholde de medarbeiderne som presterer og lykkes, og gi slipp på de som ikke lykkes, kobles dette mot systemets innretning. De som lykkes oppnår både best økonomisk utbytte, og oppnår ytre immateriell belønning og oppmuntring i dialogen med leder.

I VB er man opptatt av å oppnå en felles agenda for fagarbeidere og bedriften der målsettingen er effektiv arbeidsutførelse for å oppnå produktivitet og inntjening. Innsikt i hva som skaper produktivitet, og fremmer evnen til resultatoppnåelse står sentralt. For butikkselgerne er det viktig å selge rett produkt til kunden, for derigjennom å skape salgsinntekter, mersalg og gjenkjøp. Felles agenda med fagarbeiderne skapes gjennom å invitere deres tillitsvalgte med i evaluering av og innspill til systemutforming. Derved kan medarbeiderne identifisere seg med virksomhetens mål, samtidig som faglig profesjonalitet blir et grunnlag for å levere kvalitet. Kompetanseutvikling blir som vi har sett ett kjerneelement, både som et element som påvirker økonomisk utbytte i bonusordningen, og for effektiv og kvalitetsmessig arbeidsutførelse.

I VC kommer det fram en sterk tro på indre motivasjon, og et menneskesyn som bygger på McGregors teori Y. Man nyanserer belønningsbehovet til også å omfatte annet enn kun ytre belønninger. Hvordan dette kommer fram er ikke tatt opp, og er en svakhet ved datagrunnlaget akkurat på dette punktet. Bruken av fastlønn i produksjonen, som teller flest ansatte, og som er avhengig av både lagspill samarbeid og å holde kvalitetsmessige standarder, synes å være en modell som har fungert godt. For medarbeiderne er fokus da på selve produksjonen, og kvaliteten i større grad enn på å handle korrekt for å oppnå en evt bonus gjennom produktivitet. Som en modell for å understøtte en hensikt om kvalitet og samspill, kan en fastlønnsmodell være å foretrekke fremfor en modell med fastlønn + bonus for eksempel ut fra produktivitet.

Respondentene i VA og VB poengterer betydningen av indre motivasjon, og gjennom praksis med særskilt fokus på elementer som inngår i mål-middel teoriene. VA poengterer her sammenhengen mellom å sette mål, evaluere medarbeidernes kompetanse som et viktig middel for evnen til å yte innsats, og for å lenke dette til nødvendige resultater for å utløse belønning. RAK samtalene er her sentrale som lederens viktigste hjelpemiddel. Også hos VB fremkommer dette, og da både i en mer instrumentell modell knyttet til beregningsmodeller for bonusordningen, men og i forbindelse med kompetanse og utvikling av denne.

### 5.2.2 Kompetanse

I et arbeidsmarked med begrenset tilgang på kompetanse stilles krav om en tydelig og kommuniserbar lønns- og belønningspolitikk, samt en personalpolitikk som oppleves som attraktiv for etterspurt arbeidskraft. Knapphet på kompetanse kan gi arbeidstakere med etterspurt kompetanse relativ forhandlingsstyrke overfor arbeidsgiverne. Ansatte med spesialistkompetanse på felt som er definert som kjernekompetanse kan kreve, og oppnå, bedre lønn for sitt felt selv

om deres formelle kompetanse ikke nødvendigvis er høyere enn andre ansatte. Skal man da satse på å utvikle denne kompetansen hos allerede ansatte personer, eller skal man konkurrere i et ”overoppheta” arbeidsmarkedet? Vi ser at VB opplever at det ikke er noen valgsituasjon her, og at man må tilpasse seg for å kunne tiltrekke seg de mest attraktive. VC derimot ser en mulighet for å utvikle sine arbeidstakere, og kobler dette mot en utvalgsprosess internt. VA er i en mellomposisjon, der fokuset er på resultatene og innsatsområder, og å utløse eller utvikle potensiale i de arbeidstakerne de finner egnet i tilsetningsprosessen.

Selv om det legges stor vekt på formell kompetanse ved innplassering, så synes det og å være tradisjon for å vektlegge realkompetanse. Samtidig er det en oppfatning at oppgavene i dag er mer komplekse og sammensatte i mange yrker, bla pga bruk av teknologi som krever både kognitive ferdigheter og rent praktiske. Med mer kompetanse er det og naturlig å se en utvikling i mer fristilling og mindre kontroll, mer autonome yrker vokser frem, og mer autonomi i eksisterende yrker. Dette kan da være en årsak til at samtlige virksomheter påpeker betydningen av indre motivasjon, og at dette er noe de vektlegger.

Virksomhet A har definert kvalifikasjonskrav i forbindelse med de oppgavene som skal utføres. Her vektlegges en formalisert dialog mellom leder og medarbeider i større grad enn formelle kartlegginger. Kompetansevurderingene blir dermed nært knyttet opp mot målsettinger og planlagte aktiviteter. Vurdering av kompetansebehov skjer i en dialog der leder vurderer oppnådde resultater ut fra så vel konkrete fakturerte timer, og gjennomførte kvalitetsmålinger, service og kundetilfredshet. RAK samtalene er dermed ikke bare en dialog om konkrete resultater og kommende resultatkrav, men også et redskap for kompetanseplanlegging og tiltak for å dyktiggjøre medarbeideren.

VB har valgt å benytte kompetanse som et bonusbyggende element. På denne måten legges vekt på formalisert og dokumentert kompetanse, samtidig som dette gir en økonomisk konsekvens. Ordningen er satt i system og følges opp. Samtidig som det vektlegges at kompetansen skal utnyttes, er målsettingen at dette skal bidra til god kvalitetsmessig og effektiv utførelse av arbeidsoppdragene.

Også hos VC har kompetanse en økonomisk konsekvens gjennom så vel definisjon av kvalifikasjonskravene i stillingene og vurdering av den enkeltes samlede kompetanse. Videre legges det vekt på prioritere kompetanseutvikling av betydning for virksomheten for de ansatte som blir prioritert til dette. I utvalg til kompetanseheving kommer vi i kontakt med problematikken omkring attribusjon. Kriterier for sammenhengen mellom for eksempel kompetanse, innsats og oppnådde resultater kan i mange tilfeller forde bruk av subjektive vurderinger. Om dette skal være et kriterium for fastsetting av fast lønn, og evt belønning, så kan dette møte motstand både fra fagorganisasjoner som personell for øvrig. Lederens vurdering av

innsats og evner kan medføre såkalte attribusjonsfeil. VB forsøker å løse dette gjennom medvirkning i utvikling av systemet og kriteriene, samt ved å legge vekt på full åpenhet om belønningssystem og lønnsnivåene. VA løser dette gjennom bruk av medarbeidersamtalene og en kompetansevurdering gjennom kombinasjonen dialog og kartlegging. VC legger stor vekt på utforming av jobbkarakteristika og kvalifikasjonskrav, men vektlegger og innsats og jobbutførelse for så vel karrieremuligheter som kompetanseutvikling.

Ansiennitet som mål på yrkeserfaring synes å bli stadig mindre vektlagt. At flere avtaleverk åpner for vurdering individuelt av innsats og resultat kan sees som en indirekte anerkjennelse av betydningen av realkompetanse for evnen til resultatoppnåelse. Dette ser vi tegn på i alle virksomhetene, VA gjennom evnene til å utnytte erfaringer og nettverk, VB gjennom overgangen fra ren ansiennitet til mer sammensatte prinsipper for avlønning, og VC gjennom formelle prosesser for en omfattende kartlegging realkompetanse, og den betydning den formelle kompetansen får ved lønns plassering av stillinger.

### 5.2.3 Belønninger

Det innholdet virksomhetene gir begrepet belønning er stort sett i samsvar med Haukedals definisjon av belønning som noe ut over lønn, jfr intervju med Virksomhet B der dette poengteres. Overordna sett oppfattes hele systemet med lønn og belønninger også som et totalt belønningssystem, jfr innspill fra virksomhet A. Bevisstheten omkring belønningenes effekt og betydning er stor, og kobles nært til så vel motivasjonsteori, og forventningsteori.

For bedriftsrådgiverne i VA kommer det tydelig fram hvilke muligheter for bonus som finnes, og hvilke aktiviteter som må utøves for å oppnå bonus. For konsulentene er dette mer utydelig, og bonusordningen får mindre fokus og betydning. Daglig leder hos VA bemerker at de såkalte RAK samtalene er det viktig hjelpemiddel ved bla å gi det som Haukedal beskriver som ytre immateriell belønning. Denne retter seg da mot den indre motivasjonen som vedkommende antas å ha for jobben. Her er VA i tråd med Haukedals poenger om at disse tilbakemeldingene vil kunne virke stimulerende for innsats, noe også leder hos VA bekrefter. Også det poenget som er nevnt av VA om bruken av ytre monetære belønninger får støtte hos Haukedal, altså at den ekstra bonusen sees som et signal om god mestring. I motsatt fall ser vi at stor turnover muligens kan det skyldes at dyktige bedriftsrådgivere som gjør karriere oppnår bedre betingelser i andre virksomheter, det oppstår en sorteringseffekt. Det rasjonelle elementet bygget på oversikt over alternativer har da en reell effekt. Videre vil da rådgivere som ikke oppnår forventet lønnsutvikling velge å slutte.

I VB er fagarbeiderne tilsvarende avhengig av oppdrag, men mulighetene er begrenset gjennom omfanget av oppdrag og at produktivitetsnivå oppnås, noe som synes mer eksternt avhengig. Den umiddelbare effekten som var mulig da systemet ble etablert, er avhengig av

markedets etterspørsel og betalingsevne, og systemet kan ha behov for en justering for igjen å fungere etter hensikten.

Virksomhetene vektlegger sterkt den indre motivasjonen som faktor for innsats og ønske om resultatoppnåelse. Samtidig er deres fokus i stor grad mot ytre belønninger, både som belønning for innsats og resultatoppnåelse, men også som faktor for å påvirke og fremelske ”den rette aktiviteten” som det sies av en av informantene. Indre motivasjon er sterkt knyttet til forhold som for eksempel autonomi, opplevelse av frihet i jobbutførelsen, utfordrende arbeidsoppgaver, utviklingsmuligheter, mening. Utstrakt bruk av målinger og kontrollmekanismer kan da virke negativt inn på opplevelsen av autonomi, og man risikerer en negativ effekt for indre normativ belønning. Sterkt fokus på prioritering, og til en viss grad styring av oppgaver fra arbeidsgiver minker frihetsgraden. Kontroller og måling kan oppleves som en overvåkning som begrenser denne friheten, og reduserer opplevelsen av å bli vist tillit. Vi ser at alle virksomhetene etterstreber en kobling mellom ansvar og individuelt initiativ, samtidig som ledelsen ønsker å ha kontroll med målsettinger og innsats gjennom måle og kontrollmekanismer. På denne måten vil det strategiske elementet kunne være at virksomheten i stedet for å øke arbeidstakernes frihet og autonomi under tillit til at oppgavene utføres fører til en reduksjon av mulighetene for autonomi og frihet gjennom pålagt prioritering av oppgaver, overvåkning av innsats og resultatkontroll.

### **5.3 Ledelse - Forholdet leder medarbeider**

Lederne har roller som forvaltere av makten til å utforme belønningssystemene, for å iverksette dem gjennom praktiske beslutninger, men også som en bærer av virksomhetens grunnleggende verdier og menneskesyn. Det siste elementet er nært knyttet til det jeg omhandler under kapitlet om hard og myk HRM, og McGregors syn på ledelse i to tradisjoner gjennom teori X og teori Y. Dette sees her ikke som et skarpt skille, mer som en glidende overgang, som dessuten kan avhenge av situasjon. Dette ser vi blant annet i VA, som for den ene gruppen medarbeidere inntar et tydelig fokus på målbarhet og transaksjonelle elementer både i motivasjons-, og belønningssystemet, og for den andre gruppen i større grad fokuserer på indre motivasjon for jobben, og mindre fokus på bonusordningen. Dette kan sees som et valg mellom transformasjonsledelse og transaksjonsledelse.

VA er internasjonal, og her står ikke de norske tradisjonelle forhandlingsløsningene like sterkt som hos de to andre virksomhetene. VA har et individuelt fokus, og selv om gruppene av ansatte opererer under de felles gruppevise prinsippene, er det ennå ikke blitt vurdert om ordningen definisjonsmessig kunne være å anse som en tariff. Både fokus, formål med og modellene for strukturert kommunikasjon gjenspeiler virksomhetenes behov for dette, og gir da også forskjellig utslag.

Alle virksomhetene benytter medarbeidersamtaler og har på forskjellig vis koblet evaluering av formelle belønningsmessige forhold, medarbeiderens innsats og forholdet mellom leder og medarbeider til belønningspolitikk og system. VA har bygget dette inn i sine RAK samtaler, og knyttet elementet både til lederens avlønning, og relasjonen mellom leder og medarbeider. Det vektlegges om lederen faktisk har gjennomført disse samtalene, en direkte lenke mellom aktiviteten beskrevet i teorien som en dyade mellom leder og medarbeider, og at lederen faktisk gjør en innsats for å utvikle dette forholdet for resultatforbedring gjennom forbedret samhandling. Dette vil da kunne bidra til å understøtte den såkalte leder- medarbeider utvekslinga som nevnes i kapittel 2.3.1. Bruken av formalisert dialog mellom medarbeider og leder kan sees som et verktøy i forbindelse med formelle krav og forventninger i relasjonen mellom arbeidstaker og arbeidsgiver. På denne måten bruker virksomhetens overordna ledelse dessuten et rasjonelt og økonomisk virkemiddel for å oppnå vekt på forholdet mellom leder og medarbeider.

VB bruker medarbeidersamtaler til forholdet mellom leder og medarbeider, evaluering både av innholdet i belønningsordningen, samt til produktivitetsvurderingene. I så måte er dette et strategisk verktøy som har det positive aspekt at medarbeideren får utviklet kompetanse, og blir i stand til å løse mer utfordrende oppgaver. Men det kan og sees som et instrument for å forplikte medarbeiderne til innsats slik Bitten Nordrik kommenterer strategisk HR i innledningen.

VC har knyttet kommunikasjonen i medarbeidersamtaler til jobbkarakteristika og total kompetanse for nåværende og fremtidige oppgaver. Selv om det er godt mulig å bygge inn produktivitet, eller andre vurderinger i kommunikasjonen er dette elementer som ligger på et mer aggregert nivå her. Evalueringen er dessuten knyttet til å sikre arbeidsgiver kjernekompetanse, både gjennom å fastsette tilstrekkelig faste lønnsvilkår, og å identifisere talenter for videre utvikling og evt lederposisjoner.

#### **5.4 Strategi - lønns- og belønningspolitikk**

Ingen av virksomhetene har utformet belønningsstrategier, lønns- eller belønningspolitikk i dokumenters form. Det er derfor praksis gjennom systemene og utøvelse av ledelse som viser hvordan denne fungerer i praksis.

##### **5.4.1 Belønningsstrategi og politikk**

Oppfatninger om hvordan lønnskostnader henger sammen med produktivitet følger ikke nødvendigvis tradisjonelle økonomiske modeller. Reduksjon i lønnskostnadene, for eksempel gjennom bruk av yngre arbeidskraft (kortere ansiennitet), evt også med kortere utdanning, kan gi store innsparinger, men kan på den andre siden også gi mindre produktivitet. På den andre siden kan høyere lønn til medarbeidere medføre at man kan rekruttere mer kompetent personell, som er mer produktive og for eksempel leverer tjenester av høyere kvalitet.

Prestasjonsbetinget belønning kan basere seg på såkalt rasjonelle bytteteorier. For at det skal etableres et bytteforhold må man basere seg på målinger og kontroller for å sammenlikne prestasjon eller innsats mot målsettinger. Noe som også fordrer at avtalt utbytte for eksempel bonus eller provisjon når fram til rette vedkommende. Dette kan til en viss grad sees som en motsats til behovet for autonomi i arbeidssituasjonen, som jo blir stadig mer vesentlig i det moderne arbeidslivets yrker.

Ytre belønninger basert på måling og kontroll med output av innsats og resultat kan bidra til å redusere følelsen av autonomi. Indre motiverte medarbeider som ønsker å få dekket sitt behov for mestring og autonomi, vil da kunne oppleve måling og kontrollmekanismer som en innskrenking av det autonome. Om belønninger som er knyttet til den indre motivasjonen, for eksempel ytre immaterielle tilbakemeldinger, erstattes med materielle belønninger, for eksempel bonusordninger, så kan altså dette føre til at indre motivasjon trenges ut. Ved å erstatte tradisjonelle belønningsmodeller som fast lønn, med variabel lønn, for eksempel en kombinasjon av fast grunnlønn og resultatbasert bonus, må man være bevisst hvordan dette kan slå ut for det fagfeltet dette gjøres for.

I VB ser vi at endrede prinsipper for lønn og belønninger medfører en mulighet for bedre lønn for nyutdanna, gjennom vekt på andre forhold enn tradisjonell ansiennitet. Samtidig legges det her vekt på å ivareta opplevelsen av rettferdighet for både nyutdanna og erfarne medarbeidere gjennom å finne fram til prosedyrer som personalet godtar. Medvirkningen i utforming av både grunnlag for fastlønn og bonusordninger kan her muligens oppfattes som en kooptering, selv om hensikten i forhold til såkalt equity er tydelig nok. Dette ser vi også i VC, der medvirkninga er enda mer knytta til jobbkarakteristika for fastsetting av stillings- og personkrav i første omgang, men som også vil påvirke lønnsnivå ved innplassering.

Samtlige virksomheter har resultatbaserte belønningssystemer for grupper av ansatte. Alle poengterer dette, og selv om indre motivasjon og belønning sees som viktigst, kommer det fram at troen på ytre materiell belønning som mekanisme for å påvirke innsats, og belønne resultater, har stor støtte og har solid forankring i belønningspolitikken. Om virksomheten velger å bruke ressurser på incentivordninger og resultatbasert belønning med tilhørende satsing på målsettinger – og kontrollmekanismer, må man spørre seg om denne typen investeringer virkelig har noen hensikt, eller ville annen plassering / bruk av midlene kunne gitt større effekter? Tillegges motivasjonsteoriene betydning mens man samtidig er bevisst kostnadene forbundet med forskjellige typer belønningspolicy og systemer, vil det altså være avgjørende for valgt policy og system om hvorvidt effekten virkelig står i forhold til investeringen.

De vi ser av aktuell teori og i denne undersøkelsen, er at om oppgavene kan kvantifiseres og måles med tilstrekkelig sikkerhet for at belønningen når den/ de som har bidratt til resultatet,

så kan innføring og bruk av resultatbaserte belønninger ha positiv effekt. Motsatt for mer sammensatte og kognitivt utfordrende oppgaver, som ikke tydelig lar seg avgrense, kvantifisere og måle. Der hele team av medarbeidere inngår, og det er komplisert å dekke de kravene som stilles til systemet gjennom rettferdighetsteoriene, kan det være komplisert å bygge opp målemodeller som i tilstrekkelig grad fanger opp sammenhengene mellom den enkeltes innsats og resultatet. Dette kan også ha betydning for systemer som synes objektive, men som kan inneholde løsninger for vektning og rangering som baserer seg på subjektive vurderinger, for eksempel i forhold til samarbeidsevne og uformell kompetanse. Da kan det være vel så bra å basere seg på en modell som klart tilkjenner at også forhold som kun kan vurderes subjektivt faktisk blir tatt hensyn til.

#### 5.4.2 Utarbeidelse og beslutning

I samtlige virksomheter virker forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker mer balansert enn det inntrykket man kan få av debatten omkring utbredelsen av transaksjonelle elementer i lønns- og belønningspolitikken i innledningen.

Utforming av belønningsordninger basert på resultater eller innsats opptar samtlige virksomheter i undersøkelsen. Undersøkelsen viser i så måte ikke tegn på tilspissing av samarbeidsforholdene mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. I stedet ser vi at alle er opptatt av å involvere de medarbeiderne som omfattes av ordningen, eller representanter for disse, gjennom å invitere til tilbakemeldinger om erfaringer, og innspill til forbedringer. Det legges vekt på å ta vare på gode samarbeidsforhold med fagtiltitsvalgte.

Vi ser forskjellige utfordringer knyttet til utforming av kriterier for beregning av bonus både mellom og innen virksomhetene. Spesielt der resultatet avhenger av sammensatte faktorer som virker inn oppstår måleproblemer og problematikk, som vi bla finner igjen i forhold til rettferdighet og equity teoriene. For konsulentene i bemanningsselskapet består teamet som bonusen beregnes for av ansatte ved flere geografiske steder, der det er ulike muligheter i marked og kundetilgang. Siden bonusordningen er lik i hele virksomheten, er det er det bla spørsmål om muligheten for å oppnå bonus er likt fordelt i selskapet. Videre om fordeling av kostnader av for eksempel administrative ressurser blir lik for de forskjellige teamene. I VB er bonus dessuten avhengig av ytre forhold i markedet, bla i forhold til oppdragsmengde og den generelle økonomiske situasjonen i for eksempel byggebransjen. Også her utgjør fordeling av faste kostnader som påvirker produktiviteten en del av utfordringene. VC påpeker at de kontinuerlig evaluerer sitt system for avlønning av selgere, siden dagens kriterier ikke nødvendigvis vil være best egna i framtiden. Utforming av bonusordningen er en løpende prosess i og med at ordningen hele tiden forsøkes utviklet og tilpasset så vel virksomhetens behov, som personalets krav, ønsker og forventninger.

For fagarbeidere i virksomhet B blir forslag til kriterier for fastsetting av bonus utformet i en arbeidsgruppe der ledelsen og ledende medarbeidere deltar. Dette kan ha en positiv side gjennom å være en åpenhetsmodell med mulighet for medvirkning og ivaretagelse av personalets erfaringer, ønsker og behov. Det kan også ha en negativ effekt gjennom å oppfattes som en kooptering, slik det blir fremstilt i kapittel 2.4.3. Involvering vil i så fall virke som et maktmiddel der ledelsen bruker ansattes deltakelse i arbeidsgruppa som et middel for overtalelse og informasjon, der ansattes representant senere opptrer som intern ambassadør for ordninga overfor det øvrige personalet.

Beslutningsprosessene gjennomføres på forskjellig vis. Den omfattende medvirkninga som finner sted i forbindelse med utforming av systemene oppfattes av respondentene som tilstrekkelig for medvirkning. Selv om medarbeiderne inviteres med i utarbeidelse av utforming, er beslutningene for så vel systemer og policy ”løftet opp” på ledernivå i samtlige virksomheter. Med den samlede kunnskapen om virksomhetens situasjon, både i forhold til marked og omgivelser, og i hva angår interne forhold, er beslutningene om innretningen av belønningssystemer og evt policy en del av ledelsens fokus og kan tilpasses ut fra deres prioriteringer, mål og hensikter med disse virkemidlene.

## **6 Konklusjon**

---

Min problemstilling var hvorvidt tre virksomheter i Nord Norge benytter lønns- og belønningssystemer som strategiske verktøy. Spørsmålene som ble stilt for å vurdere dette var:

- 1) Hvordan er lønns- og belønningssystemene utformet, og hvordan er de blitt utviklet og besluttet?
- 2) Hvilke formål og begrunnelser oppgir sentrale ledere for utformingen av lønnsystemet?  
Under begrunnelser kommer hvilket teoretisk og faglig fundament som legges til grunn for systemenes utforming.

Funnene fra den empiriske undersøkelsen viser at samtlige virksomheter opptrer strategisk i sin bruk av lønns- og belønningssystemer som verktøy. Dette viser seg bla ved at samtlige differensierer sine lønns- og belønningssystemer i henhold til de fagområder de rekrutterer og sysselsetter.

I forhold til utarbeidelse og utforming av lønns- og belønningssystemer vektlegges evaluering og videreutvikling for å tilpasse lønns- og belønningssystemene til virksomhetens behov.

Derigjennom ivaretas også krav til medvirkning og medbestemmelse som ligger i lov og avtaleverk. Videre viser det seg at det legges vekt på å ta hensyn til personalets erfaringer og innspill til forbedringer.



Ledelsen i de tre virksomhetene som her er kartlagt synes å besitte skjema og mentale modeller som gjør dem i stand til å utforme, implementere og videreutvikle lønns- og belønningssystemer som strategiske verktøy. Videre at de allerede i dag i stor grad bruker lønns- og belønningssystemene på en slik måte, selv uten skriftlig utformede lønns- og personalpolitiske dokumenter.

Ledelse i denne sammenhengen dreier seg både om å utforme, vedta, implementere og bruke de etablerte verktøyene, samt å evaluere og videreutvikle disse. Samtidig med bruk av systemer og rutiner innenfor lønn og belønning er det en utfordring å ivareta og utvikle forholdet til medarbeiderne. Her opererer samtlige virksomheter med lederfunksjoner som er innrettet for å ivareta og utvikle et samspill i en åpen dialog med sine underordna.

Det motsetningsforholdet mellom ledere og ansatte, som innledningsvis i oppgaven synes å være i emning gjennom en dreining i retning av mer transaksjonelt orienterte HR strategier, er ikke fremtredende i denne undersøkelsen. I stedet fremkommer at åpenhet, medvirkning og dialog er essensielt i utvikling av lønns- og belønningssystemer, selv om samtlige virksomheter sterkt vektlegger bruk av bla resultatlønn og nyttiggjør seg måle- og kontrollrutiner til dette formålet. Spørsmålet er om den vekt som legges på de rasjonelle og individuelle elementene vil utvides ytterligere over tid, og om hvorvidt de ansatte i virksomhetene da vil fortsette som medspillere i dialog omkring utvikling av lønns- og belønningssystemer, eller vi innta rollen som en mer transaksjonelt orientert motpart.

## 7 Referanser

---

Andersen, S. S. (1997). Case-studier og generalisering: forskningsstrategi og design. Bergen, Fagbokforlaget.

Arnesen, L. and J. Gangdal (2005). Motivasjon & mestring: fra drøm til virkelighet. Oslo, Aschehoug.

Bjørvik, K. I. (1993). Arbeids- og lederpsykologi. Oslo, Bedriftsøkonomens forlag.

Bjørvik, K. I. and W. Brochs-Haukedal (1997). Arbeids- og lederpsykologi. Oslo, Cappelen akademisk forlag.

Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) (2011) Annual survey report 2011 Reward Management. 151 The Broadway. London. SW19 1JQ. Web site: cipd.co.uk

Det Kongelige Fornyings-, Administrasjons- og Kirkedepartement. Hovedtariffavtalen i Staten 1. Mai 2010 – 30. April 2012 (HTA) (2010) Oslo.

Einarsen, S. and A. Skogstad (2005). Den dyktige medarbeider: behov og forventninger. Bergen, Fagbokforlaget.

Ennova og HR-Norge (2011). "European Employee Index." 12: 19.

Everett, E. L. and I. Furseth (2004). Masteroppgaven: hvordan begynne - og fullføre. Oslo, Universitetsforlaget. Opplagshistorikk: 2. oppl. 2006 (Nkr 199.00); 3. oppl. 2008 (Nkr 209.00); 4. oppl. 2011 (Nkr 249.00)

Frey, B. S. (1997). Not just for the money: an economic theory of personal motivation. Cheltenham, Edward Elgar.

Hay Group og HR-Norge (2011). "HR Lønnsrapport 2011." 35.

Grønmo, S. (2004). Samfunnsvitenskapelige metoder. Bergen, Fagbokforlaget.

Hammersley, M. and P. Atkinson (1987). Feltmetodikk: grunnlaget for feltarbeid og feltforskning. Oslo, Gyldendal.

Haukedal, W. (2005). Lønn, belønning og innsatsvilje. Den dyktige medarbeider. S. Einarsen and A. Skogstad. Bergen, Fagbokforlaget.: 498 s.

Hellevik, O. (2002). Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap. Oslo, Universitetsforlaget. Opplagshistorikk: 3. oppl. 2006; 4. oppl. 2009 (Nkr 439.00); 5. oppl. 2011 (Nkr 489.00)

HR-Norge (2007). "Belønning som strategisk prosess-å ha flere tanker i hodet samtidig." 18.

Ingebrigtsen, B. (2005). Lokal lønnspolitikk og praksis: hvordan arbeide med lønn lokalt. Oslo, Kommuneforlaget.

Jacobsen, D. I. (2005). Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode. Kristiansand, Høyskoleforlaget.

Jacobsen, D. I. and J. Thorsvik (2007). Hvordan organisasjoner fungerer. Bergen, Fagbokforlaget.

1. utg. 1997

Johannessen, A. Kristoffersen, L. Tufte, P.A. (2004). Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag. Oslo. Abstract Forlag AS.

Kaufmann, G. and A. Kaufmann (2009). Psykologi i organisasjon og ledelse. Bergen, Fagbokforlaget.

Kuvaas, B. (2005). Belønning og motivasjon: ytre og indre motivasjon som kilder til innsats og kvalitet i arbeidslivet. Hvordan kan frynsegoder bli belønning? A. Ryen and K. Knudsen. Oslo, Cappelen akademisk forlaget.: 176 s.

Kuvaas, B. (2008). Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM. Bergen, Fagbokforlaget.

Lazear, E. P. (1995). Personnel economics. Cambridge, Mass., MIT Press.

Martinsen, Ø. L. (2009). Perspektiver på ledelse. Oslo, Gyldendal akademisk. Opplagshistorikk: 3. oppl. 2010 (Nkr 399.00)

Ryen, A. and K. Knudsen (2005). Hvordan kan frynsegoder bli belønning? Oslo, Cappelen akademisk forlaget.

Røvik, K. A. (2007). Trender og translasjoner: ideer som former det 21. århundrets organisasjon. Oslo, Universitetsforlaget.

Sandervang, A. and E. Skalstad (2001). Humankapital & kompetanseøkonomi: investering i kompetanse og synliggjøring av humankapitalen. Oslo, Kommuneforlaget.

Torp, H. (2005). Nytt arbeidsliv: medvirkning, inkludering og belønning. Oslo, Gyldendal akademisk.

RESULTATMATRISE	VIRKSOMHET A		VIRKSOMHET B		VIRKSOMHET C	
	ARB TAKER GR 1	ARB TAKER GR 2	ARB TAKER GR 1	ARB TAKER GR 2	ARB TAKER GR 1	ARB TAKER GR 2
<b>FORHANDLINGSORDNING</b> * Arbeidsgiverforening * Arbeidstakerforening * Sentral tariff * Lokale forhandlinger * Individuell forhandling	Bedriftsrådgivere NEI Ikke vurdert Nei JA JA	Konsulenter Ikke vurdert Nei JA JA	Fagarbeidere NHO EL/IT, NITO JA JA JA	Handel Handel & Kontor JA JA JA	Produksjon NHO NNN -(LO) JA JA JA	Selgere Lederne, Parat (YS) JA JA JA
<b>INNHOLDELEMENTER</b> Motivasjon  Instrumenter for ytre belønning	<p>Vi er en salgskultur som er avhengig av resultater, så jeg tror på en kombinasjon av indre og ytre motivasjon. Jeg ser ingen av de to tilnærmingene indre eller ytre motivasjon som viktigst.</p> <p>Vi ønsker en belønningsmodell som fremmer de rette aktivitetene, noe som gir oss forretning over tid. Dette ikke er en statisk øvelse, men prinsippene må være gjenkjennbare: denne "bra lønna" har jeg fått fordi at jeg har lagt grunnlaget for det selv. Det må være korte perspektiv mellom innsats og gevinst. Da kan vi trigge stimulus respons teorien.</p>	<p>Er du flink, og tar du vare på våre viktige verdier, så skal du få uttelling på det. Vi har snudd en avlønnings/belønningskultur fra ren ansiennitet til en individuell modell. Det er satst målsettinger for hver enkelt.</p> <p>Det er et overordna aggregert nivå på produktivitet. På fagarbeidersida - produktiv tid. Vi retter fokus mot en del prioriterte oppgaver vi vil fremme innsats. (Det vil si noen oppgaver vi vil at de ansatte skal prioritere foran andre oppgaver). Det registreres timer hver dag. Der skal det være mulig å følge med tallene og være enkelt å følge med på produktivitetsnivået. Statistikkene tar vi også ut ved forhandlingene</p>	<p>Det som betyr mest, er at dette er en trygg og forutsigbar sikker arbeidsplass. Ved god økonomi, så har denne arbeidsgiveren tatt stort sosialt ansvar og bla tatt inn andre enn de som yter maks i sin arbeidsstokk.</p> <p>Lønn er fast tariff bestemt lønn med evt lokal lønnsutvikling i tillegg. Lokale forhandlinger fordre at det er en lønnsomhet i bedrifta. Vi legger stor vekt på å definere stilinger, særlig nøkkelstillinger, med kompetansekrav i stillingene. For utarbeidelse av kriterier for bla skjer dette i tett samarbeid med fagorganisasjon for å definere kompetanse for bla lederstillinger, sentrale produksjonsstillinger. De som gjør det godt får tilbud om etterutdanning og har gode muligheter for å gjøre karriere i bedrifta.</p>			

<p>* Bonus</p>	<p>Man skal umiddelbart se konsekvensen av innsats. En fysisk effekt av å jobbe hardt og ekstra godt. Vedkommende får ikke bare tilfredsstillelse gjennom å gjøre en god jobb med fornøyde kunder, og fornøyde kunder/kandidater, men får faktisk payback og ser effekten, og kan bruke disse pengene med en gang.</p>	<p>Lønn etter innsats. Vi vil bort fra den rene ansiennitetstankegangen. Likhetsankegangen må brukes rett. Det som i mange tilfeller er tenkt likt kan i enkelte tilfeller gi effekter som fører til ulikhet. Likt blir da ulikt. Om behovet for bonus.. Har du en god lønnsmodell i bunn, som tar vare på individuelle ferdigheter, så trenger du ikke et bonussystem. Men hvis du ønsker at personalet skal strekke seg litt ekstra for å oppnå noe spesifikt så kan det være nyttig med en bonus ordning på enkelte felter. BONUS system (NHO) bonus må komme raskt. Det som skiller bonus fra vanlig lønnsystem. Det strategiske elementet er her at vi setter et nivå for hvilken produktivitet vi vil oppnå, og knytter bonusmulighetene til dette.</p>	<p>Vi har en salgsorganisasjon, som har kultur for bonus. De målbærer at de blir motivert av bonus. Hertzberg sier jo at det ikke skulle skje og at lønn som dette er hygiene faktorer, men de sier i alle fall at så er tilfellet. For produksjon er arbeidet teambasert og man kan tenke seg en teambelønning. Da vil det kanskje bli en indre justis, og man kan spørre seg om det da bli en bedre innsats, eller vil folk senke innsatsen til det laveste nivået for ikke å arbeide inn bonus til andre på teamet. Det er mulighet for å etablere for bonus ordning, for eksempel etter hvor effektivt er det vi produserer</p>
----------------	--	---	---

<p>Generell betraktning om belønning</p>	<p>Vi skal fremelske og belønne den rette gode aktivitet. Dette handler mye om ledelse. De som jobber hos oss kjennetegnes av motivasjon og engasjement for å jobbe i bransjen og med mennesker, dette mer enn å jobbe for ei spesifikk lønn. I utgangspunktet motiverer altså innholdet i jobben mer enn lønn. Jeg tror likevel at den rasjonelle ytre belønninga kan forsterke opplevelsen av å mestre.</p>	<p>Belønningssystem ser vi som noe som går ut over vanlig lønn, for å gi noe ekstra innsats ut over lønn. Belønningssystemet skal trigge noe ekstra, for å hente ut noe mer hos den enkelte. Det er da mulig å oppnå en bonus som en ekstra mulighet. Vi ønsker enighet om så vel kriterier for fastsettning av lønn, utvikling og nivået. Lønnsforhandlinger skjer i en veldig åpen prosess med hovedtillitsvalgt og en til fra motparten. Alle får se alle forslag, også på personnivå. Lønn fastsettes en gang hvert år, ingen forhandlinger ellers.</p>	<p>Vi ser et helhetlig bildet omkring lønn og belønning. Der inngår ikke bare lønn, men et utvida belønningssystem. Om det er en klar sammenheng mellom innsats og belønning i for eksempel produksjonsyrkene, så kan den ytre belønninga fungere veldig bra. Vi jobber med etablering av Profit sentra. Prof. it Centra gir et interessant svar på spørsmålet om å tilpasse belønningssystemet og lønssystemet ut fra faggruppene spesifikke situasjon. De som jobber i den ene enheten må ta ansvar for sin virksomhet, og de skal være både interne kunder og forholde seg til de eksterne betalende kundene. Alle profit sentra har da et felles ansvar overfor kundene. Prioritering av oppgaver og utførelse skal dermed tjene helheten og ikke bare det enkelte profit senter.</p>
<p><b>LEDELSE</b> * Instrumenter for interaksjon</p>	<p>Det formelle systemet er de månedlig RAK samtalen. (Resultat, aktivitet, kompetanse). Vi ser tilbake på siste måned. Prestasjoner oppnådd : Har vi oppnådd de resultatmålene som vi har satt oss. Har vi gjennomført alle aktiviteter og kundemøter. Hvor mange oppdrag har du hatt, i forhold til planlagt. Hvorfor / hvorfor ikke. Er det kompetanse du føler du trenger? Trenger du utvikling for å forbedre deg. Deretter hva som skal skje neste måned.</p>	<p>Det gjennomføres medarbeidersamtaler. Uten lønnspektiv som tema.</p>	<p>Alle ledere skal i løpet av neste 2 mnd. gjennomføre medarbeidersamtaler med sine medarbeidere.</p>

LØNNS-/BELØNNINGSSYSTEM	BEDRIFTSRÅDGIVERE	KONSULENTER	FAGARBEIDERE	HANDEL	PRODUKSJON	SALG
<p><u>Materiell belønning</u></p> <p>* Fastlønn</p>	<p>Det brukes en norm som brukes for å fastsette lønn ut fra jobb- og personkarakteristika. Ca 60-70% av total lønn. Fastlønnsdelen er individuell avlønnning som forhandles ved ansettelse og reforhandles gjennom årlige individuelle lønnsamtaler med den enkelte. Ingen åpenhet om nivåene.</p>	<p>Som for bedriftsrådgivere settes lønnsnivå ut fra jobb- og personkarakteristika. Størstedelen av lønna er fastlønn.</p>	<p>Lønn fastsettes først etter jobb karakteristika, deretter individuelt og består da av fast grunnlønn og ett fagtillegg + bonusordning.</p>	<p>Fastlønn etter tariff</p> <p>Ny løsning utarbeides bl.a gjennom bruk av kartlegging i medarbeidersamtale: Beskrive oppgaver og eksisterende kompetanse. Vurdere kompetansekrav i kommende oppgaver. Evt gap som må dekkes opp. Annen type kompetanse og ansiennitet skal med på samme ark. Så man får med all formell og reell kompetanse. Pr november må denne jobben være gjort. Før jul: ny org modell</p>	<p>Fastlønn helt til budsjett er oppnådd. Deretter bonus i % av inntekt.</p>	

<p>* Resultatlønn</p>	<p>Ca 30 - 40 % av lønn er provisjon av salg . Betydelig andel som er bevegelig. Fakturert honorar som utgangspunkt. Individuell. Per måned. Bonus kommer i tillegg ell valgt for å få med til provisjonen. Trappevise nivå . Den er rent økonomisk fundamentert i hva som faktureres. Dette gjør bonusen tydelig.</p>	<p>Vi tar vare på ansienheten i grunnlønna der tariffavtalen ligger i bunn. Vi omarbeidet til 3 hovedkriterier. 1) Faglighet – 2) Service – 3) Kompetanse. Bonus knyttes til produktivitet. Oppnå terskel for produktivitet - et beløp for fakturerte timer øker bonus etter en stige til topp 100% produktivitet. Mnd. utbetaling ut fra bygget nivå. Det er en sammenheng mellom den ansattes mulighet for ekstra inntekter, og bedriftens reelle ekstra inntekter. Fagarbeidere: Det skilles i hva som er bonus givende og bonus byggende. Dette får fakturert ut mot kunde.</p>	<p>Det er under vurdering og knyttet til produktivitet: Vi jobber med etablering av flere profit sentra.</p> <p>Det er mulighet for å etablere for bonus ordningen, for eksempel etter hvor effektivt vi produserer.</p> <p>Dagens løsning fungerer som et tillegg til fastlønn. Selges budsjett er det fastlønn som utbetales. Selges budsjett utløses en bonus som beregnes med 33 % av ekstra inntekt. Etter innføring av et nytt ERP system er ønsket å knytte sammen bruttofortjenester, salgskostnader og volum til en bonus modell som ivaretar flere forhold samtidig.</p>
-----------------------	--	---	--



<p>BESLUTNINGSPROCESS</p>	<p>Belønningsstrategien, lønns og belønningssystemet er toppstyrt, men utvikles i samarbeid mellom topp- og mellomledelse og ansatte i ei sentral arbeidsgruppe. Forskjellige modeller i de forskjellige landene, men de samme prinsippene.</p>	<p>Strategien for "fagpersonell" er toppstyrt, men er utviklet i en medvirkningsmodell, med innspill fra prosjektledere. Vi hadde med de tillitsvalgte i arbeidsgruppe sammen med en avdelingsleder økonomisjefen.</p>	<p>Ledelse og tillitsvalgte deltar i prosessen. Det skal være en omforent prosess. De tillitsvalgte kobles av ved selve lønnsplussinga, da dette sees som en lederoppgave. SALG: Selgere og salgssjef samarbeider i utviklinga av systemet. Den optimale løsninga er ennå ikke funnet, og selgere har anledning til å komme med forslag til forbedringer og endringer. Til sist er det ledelsen som utformer løsninga. Forslaget legges fram for salgskorpset, og etter evt innspill og justeringer som ledelsen vedtar innføres systemet.</p>
<p>UTARBEIDELSE</p>	<p>Ledelsen jobber konstruktivt med å utvikle belønningssystemene, og har engasjert flere ledere og mellomledere i å komme med innspill til forbedringer, deretter er det opp til HR å utvikle modeller som lar seg gjennomføre i praksis.</p>	<p>Ekstern: informasjon fra andre bedrifter. Er det noe de gjør som fungerer bedre enn våre løsninger. Vi ser på om dette kan brukes i våre forslag til løsning. Vi har valgt å velge en modell som er prøvd ut i en annen virksomhet i en annen by. Tas opp overfor forhandlingsparten. Eks: Bruker vi for eksempel for mye tid på å definere bonusgivende elementer. Vi ønsker å evaluere resultatene av bonus ordninga hvert år. Det er varslet om evaluering ved årets lønnsoppgjør, siden det er 2. året vi kjører med dagens ordning. - Arbeids giver spiller inn evaluering av bonus modell. Evaluering og tilbakemeldinger vil også komme fra tillitsmannsapparatet om rettferdighet / urettferdighet i systemet. Vi gjør jo både intern kartlegging, og eksterne ift hvilke modeller som fungerer godt hos andre bedrifter. Handelsbonus dagens ordning</p>	<p>Personalpolitikken er ikke omforent. Det er et policy dokument på plass, og et strategi arbeid som pågår. Strategien som blir utvikla er av styret. Intern: Kriteerier vurdering for innplussing i lønnsystemet). Punkter i prioritert rekkefølge. 1) Relevant formell utdanning 2) Egnethet a) Gjelder kun nøkkelpersoner og lederstillinger b) De som jobber i drift skal jo antas å være egnede personer. 3) Ansiennitet. 4) Sosiale forhold for den enkelte ansatte. Vi har ikke hatt fokus på andre virksomheter. Bonusordning er hele tiden i endring. Hvert år endres lønningen ut fra erfaringer med den ordninga som har vært i bruk. Det er ei kompleks utfordring å finne fram til løsninger som ivaretar alle de aspekter som bør ivaretas, for eksempel i forhold til rettferdighet, motivasjon, belønninger for innsats osv.</p>

## 9 Sluttnoter

---

<sup>1</sup> Ansattes rettigheter svekkes. Ukeavisen Ledelse. Web side:

<sup>2</sup> Spekter. Resultatlønn. Web side:

[http://www.spekter.no/modules/module\\_123/proxy.asp?D=2&C=361&I=2647&tabmid=577&mid=577a625](http://www.spekter.no/modules/module_123/proxy.asp?D=2&C=361&I=2647&tabmid=577&mid=577a625).

<sup>3</sup> InvestorWords. Financial glossary. Web side:

<http://www.investorwords.com/2394/incentive.html>

<sup>4</sup> Wikipedia. Principal Agent. Web side: [http://no.wikipedia.org/wiki/Principal-agent\\_teori](http://no.wikipedia.org/wiki/Principal-agent_teori).

Oppdatert 29.09.2011.

<sup>5</sup> Johnny Grimmetad: Lønnen øker – arbeidsgleden faller. Aftenposten. Web side:

<http://www.aftenposten.no/jobb/article4127708.ece> .

Publisert: 22.05.2011

<sup>6</sup> Michael Rose: Reward Strategy – Getting Started. Reward Consulting. Web side:

<http://rewardsconsulting.co.uk/resources/articles/reward-strategy-getting-started>

<sup>7</sup> Michael Rose: Kom i gang med belønningsstrategi. HR-Norge. Web side:

[http://www.hrnorge.no/Norsk/Nyheter/Nyheter\\_2011/Kom+i+gang+med+bel%C3%B8nningstrategi.b7C\\_wtnG2l.ips](http://www.hrnorge.no/Norsk/Nyheter/Nyheter_2011/Kom+i+gang+med+bel%C3%B8nningstrategi.b7C_wtnG2l.ips) .

<sup>8</sup> <http://www.managementstudyguide.com/business-policy.htm>.

<sup>9</sup> Allmennaksjeloven § 6-16 a. Web side: <http://www.lovdatab.no/>