

# Kan lønssystemet være et virkemiddel for å fremme endringer/-prestasjoner?

Mona Haug Medhus



Ja,

men...



BI

- De som gjør en god jobb liker å bli godt betalt, men god betaling er ikke årsaken til at de gjør en ekstra god jobb. **Betal derfor de ansatte godt, og på en måte som oppfattes som rettferdig.**
- Gjør deretter alt som kan gjøres for å få de ansatte til å glemme økonomiske incentiver som drivkraften for å gjøre en god jobb.

(Kuvaas, 2005)

# Økonomifaget:

## Enkle forklaringer på menneskelig adferd

- Overvurderer betydningen av ytre motivasjon og undervurderer betydningen av indre motivasjon hos andre. Oss selv derimot...
- Indre motivasjon mer effektivt for oppgaver/jobber med krav til kvalitet, forståelse, læring, utvikling og kreativitet
- Ytre motivasjon mer effektivt for trivielle, enkle og standardiserte oppgaver med lavt motivasjonelt innhold

Kilde: B. Kuvaas (2008)

# Undersøkelser basert på egenrapportering...



- Medarbeider underrapporterer betydningen av lønn  
(Rynes, Gerhart and Minette, 2004)

# Eksempler fra forskning (resultatlønn)

- **Safelite Glass Company** (Lazear:2000)
  - Fra timelønn til stykkprisbetaling
    - Totalt produktivitetsøkning 44%
    - Økt produktivitet eller seleksjonseffekt?
- **Treplanting i BC** (Shearer: 2004)
  - Stykkpris vs timelønn
  - Stykkprisbetalte 20% bedre produktivitet
- **Fruktplukkere i UK** (Bandiera, Barankay & Rasul, 2007)
  - Innførte produktivitetsavhengig lederlønn (arbeiderne er stykkprisbetalt)
  - Gjennomsnittsarbeiderens produktivitet opp 21%, pga ledernes utvelgelse av de mest produktive medarbeiderne

Men energibransjen er mer kompleks...



# Medarbeiderens bønn

- ✓ Fortell hva du **forventer** av meg og gi meg utfordringer
- ✓ Lytt til meg og ta meg med på råd
- ✓ Gi meg forutsetninger for å løse oppgaven
- ✓ **Fortell meg underveis hvordan det går**
- ✓ Hjelp meg når jeg trenger det
- ✓ **Bedøm og belønn meg rettferdig**

(Peter Drucker)

# Stillingsbeskrivelsen



- Hva er formålet med stillingen?
- Hva er ansvarsområdet/hovedoppgavene til stillingen?
- Hva er kritisk kompetanse for å lykkes?

## E-overenskomsten § 8

De lokale parter avtaler et lønssystem, jfr. HA § 4-2-4. Et lokalt lønssystem med lønnsdifferensiering skal være etablert med målbare kriterier og være knyttet til en prosess med systematisk **stillings-**og **dyktighets-**vurdering.

Det skal tas hensyn til den enkeltes **arbeids – og ansvarsområde** i henhold til beskrivelse av stillingen, samt den enkeltes **praksis, utdannelse, ansettelsestid, resultatoppnåelse og dyktighet**. Bred erfaring og tilleggsutdanning kan erstatte eventuelle krav til formell utdanning.

et eksempel som (etter hvert) fungerte dårlig!

- Betalte for breddekompetanse, men ikke for dybdekompetanse
- Kun intern ansiennitet ga uttelling
- Individuell vurdering av "egenskaper" falt uheldig ut...

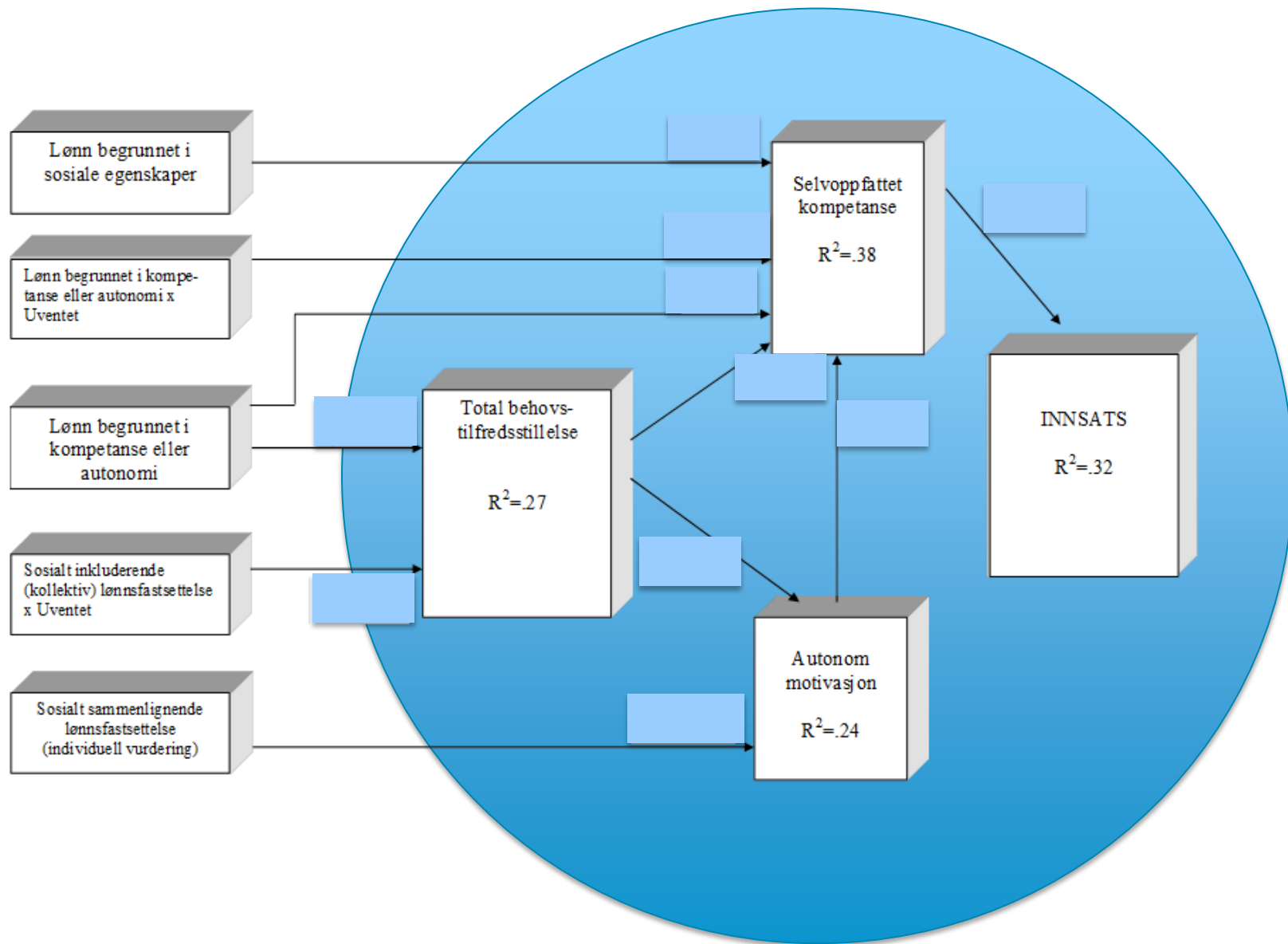
# Eksempel fra kompetanseintensiv virksomhet

- Har det betydning for medarbeidernes (egenrapporterte) motivasjon og innsats/-prestasjoner hvilken begrunnelse nærmeste leder gir for årets lønnstillegg?

Selvbestemmelsesteorien og de tre grunnleggende behov:

- Autonomi
  - Kompetanse
  - Tilhørighet
- Begrunnelser for lønnstillegg som ivaretar de tre grunnleggende behov

# Leders begrunnelse for lønnstillegg...



# Råd fra Kuvaas

- Hvis målet er å utvikle selvstendige, ansvarsfulle og indre motiverte medarbeidere, bør man benytte belønningsformer som øker opplevelsen av autonomi, tillit og av å besitte viktig kompetanse.
  - Interne fastlønnsvariasjoner basert på kompetanse, eller et bredt sett av kriterier over tid.
  - Kollektive prestasjonsbaserte belønningssystemer uten fokus på direkte incentiveffekter.

Den ansattes oppfatning av belønningene er svært viktig for motivasjonseffekten.



Hvis medarbeideren synes at belønningen

- er på sin plass og
- er en rettferdig gjenytelse for jobben som er gjort og de resultater som er skapt,

vil belønningen kunne virke positivt også for den indre motivasjonen.

- Men hvis medarbeideren mener at belønninger ikke er passende eller gir negative signaler, vil belønningene gjerne virke negativt.

Bragelien, 2011

# Lønn som driver ?

- Enkle oppgaver, lett å måle resultat, vanskelig å jukse
  - Enkelt å utforme resultatlønnsordninger
- Mindre driv i fast lønn, men ikke mindre viktig?
- Prosedyrer betyr mye
  - Klare forventninger
    - Mål og/eller vurderingskriterier
  - Tilbakemeldinger og vurderinger
    - *Hva skal medarbeideren sitte igjen med etter vurderingen?*
  - Kunne begrunne lønnstillegget
    - Medarbeiderens dyktighet (og relative plassering)
    - Hvem er det viktigst at er fornøyd?
- Lønnssystemer som knytter penger til prestasjon krever ikke mindre ledelse!