

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Bergen, våren 2007

Utredning i fordypningsområdet: Strategi og ledelse

Veileder: Førsteamanuensis Eirik Gaard Kristiansen

**Innføring av resultatavhengig lønn i en produksjonsbedrift
Gjennomgang av Coop Norge Bergens produktivetsbonussystem**

Av Torbjørn Brosvik

«Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomisk-administrative fag ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen inntår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.»

Sammendrag

Formålet med denne utredningen er å undersøke hvordan resultatbasert avlønning vil fungere i en produksjonsbedrift. Første del av utredningen går gjennom relevant teori knyttet til resultatbasert avlønning. Videre knytter jeg teorien nærmere tradisjonelle produksjonsbedrifter. Så presenterer jeg Coop Norge sitt produktivitetsbonussystem og bruker teorien for å klassifisere og vurdere systemet. Mot slutten trekker jeg inn erfaringer fra ledelse og ansatte etter at lønnsystemet har vært i drift ett år. Avslutningsvis trekker jeg en konklusjon basert på gjennomgang av hele utredningen.

Innholdsfortegnelse

1	Forord	6
2	Innledning	7
3	Avgrensning av oppgaven	8
4	Problemformulering	9
5	Teoretisk forankring	10
5.1	Ulike former for resultatavlønning	10
5.1.1	Fast resultatavhengig lønn	10
5.1.2	Variabel resultatavhengig lønn	12
5.2	Resultatlønnens andel av total belønning	15
5.2.1	Risiko	15
5.2.2	Kontrollerbarhetsprinsippet	16
5.2.3	Vridningseffekter	17
5.2.4	Subjektive og objektive resultatmål	18
5.3	Individuell og gruppebasert resultatlønn	19
6	Resultatavlønning i tradisjonelle produksjonsbedrifter	21
6.1	Målbarehet og vridningseffekter	21
6.2	Fast resultatavhengig lønn	22
6.3	Variabel resultatavhengig lønn	25
6.4	Resultatlønnens andel av total belønning	26
6.5	Oppsummering	27
7	Vurdering av Coop sitt system	29
7.1	Utdrag fra Coop sitt produktivitetsbonussystem	29
7.1.1	Generelle forhold	29
7.1.2	Kvalitet	30
7.1.3	Skala – teoretisk modell	30
7.1.4	Hvem omfattes av ordningen	32
7.1.5	Regler	32
7.1.6	Brukermanual	32
7.1.7	Bonusberettigelse	33
7.1.8	Ikke bonusberettigelse	33
7.1.9	Krav til medarbeider	33

7.1.10	Normtall	34
7.1.11	Ledelse	35
7.1.12	Brukergruppe.....	35
7.1.13	Prosess for registrering og utbetaling av bonuslønn	36
7.2	Gjennomgang av produktivitetsbonussystemet med teoretisk bakteppe.....	37
7.2.1	Fast eller variabel lønn	37
7.2.2	Resultatlønnens andel av total belønning.....	38
7.2.3	Kontrollerbarhetsprinsippet.....	40
7.2.4	Målbarhet og vridningseffekter	41
7.2.5	Subjektive og objektive resultatmål	42
7.2.6	Individuell og gruppebasert resultatlønn.....	43
7.3	Oppsummering	44
8	Coops produktivitetsbonussystem ett år etter.....	45
8.1	Bakgrunn for prestasjonsbonus på Coop Norge Bergen	45
8.2	Tilpassing til lageret i Bergen	45
8.2.1	Hvem gjelder produktivitetsbonusen for?	45
8.2.2	Normtall	46
8.3	Treffer produktivitetsbonusen?	48
8.4	Produktivitetsbonusordningen i praksis	49
8.4.1	Positive reaksjoner	49
8.4.2	Negative reaksjoner.....	50
8.4.3	Fagforening/klubben	50
8.4.4	Reaksjoner med tanke på økt overvåkning	51
8.4.5	Overtid vs bonus.....	51
8.4.6	Effektivitet og kvalitet.....	51
8.4.7	Orientering	52
8.5	Arbeidsmiljø.....	53
8.5.1	Helse.....	53
8.5.2	Miljø	54
8.5.3	Sikkerhet.....	55
8.6	Produktivitet og økonomi.....	56
8.6.1	Antall ansatte.....	58
8.7	Oppsummering	58
9	Konklusjon	60

10	Referanser.....	62
11	Vedlegg	63
11.1	Vedlegg 1 - Evalueringsrapport – Produktivetsbonus Bergen Lager	64
11.2	Vedlegg 2 - Kolliskjema plukk	79
11.3	Vedlegg 3 – Milepælsplan.....	80

1 Forord

Proessen med å finne emne til utredning er noe jeg har tenkt på gjennom masterstudiet på NHH. Etter hvert ble kursporteføljen rettet mot kurs innenfor organisasjon og ledelse, spesielt innenfor personalledelse. Dette området omfatter mange tema jeg synes er interessante og spennende. Underveis i studiene har jeg jobbet deltid på Coop Norge Bergen sitt lager. Det ble klart at de skulle innføre et prestasjonsbasert lønssystem mens jeg jobbet der. En kamerat foreslo at jeg kunne skrive om hvordan det gikk med prestasjonslønnen der, og jeg tente umiddelbart på ideen.

Jeg kom i gang med oppgaven i januar 2007. I første omgang brukte jeg tiden på å lese meg opp på gjeldende teori, og samle den informasjonen jeg trengte. Det ble raskt klart at jeg kunne gjøre denne oppgaven veldig omfattende, ettersom det er et forholdsvis vidt tema. Dermed ble det nødvendig å avgrense oppgaven og lage en problemstilling jeg kunne jobbe videre ut ifra.

Utredningen er ment å gi en innføring i teori rundt resultatbasert avlønning. Videre har jeg ønsket å se på hvordan det har fungert i praksis ved Coops lager. Jeg ønsker at denne utredningen også kan brukes av lageret til å videre arbeide med å gjøre prestasjonslønnssystemet sitt enda bedre. Den empiriske delen av oppgaven er relativt svak. Det skyldes i hovedsak at det finnes svært lite informasjon om hvordan produktivitet og lønnsomhet har endret seg for lageret. Samtidig har systemet bare vært i drift ett år, og det foreligger ikke så mye langtids erfaring.

Underveis i oppgaven har jeg flere ganger vært i kontakt med driftssjef ved lageret, Jan Aarvik. Jeg har fått god tilgang til den informasjonen han hadde tilgjengelig, noe jeg setter stor pris på. Jeg vil også rette en takk til min veileder, Eirik Gaard Kristiansen, for hjelp og støtte underveis i utredningen.

Bergen, juni 2007

Torbjørn Brosvik

2 Innledning

I dagens dagligvaremarked er konkurransen hard. Store kjeder dominerer markedet og konkurransen gjør at det hele tiden søkes etter effektiviseringsgevinster. Coop har valgt å ha et eget distribusjonsnettverk, og har dermed distriktslager på strategiske steder for å dekke varebehovet til butikkene sine. For at det skal lønne seg for Coop å ha et eget distribusjonsnett må de være mer effektive enn det Coop ellers kan kjøpe inn av tjenester i markedet. I denne sammenheng har Coop sentralt ønsket å ta grep for å effektivisere lagerdriften sin. Det ble bestemt at distriktslagrene skulle forsøke en form for prestasjonslønn.

Hvordan dette foregår på et av distriktslagrene kan få store konsekvenser for Coops konkurransekraft i landet. De andre distriktslagrene ønsker å høste erfaringer og få råd fra de lagrene som alt har innført prestasjonslønn. Dersom Coop ikke klarer å effektivisere lagrene sine, kan de etter hvert bli tvunget til å se seg om etter andre mulige distribusjonsnett. I så fall kan det bety nedleggelse av lager og oppsigelse av ansatte.

På Coops lager i Bergen har prestasjonslønn nå vært i drift i ca ett år. I denne utredningen ønsker jeg å se om det foreligger noen effektiviseringsgevinst. I tillegg er det en interessant problemstilling å se hvordan de ansatte opplever et bytte av lønnsystem. Utredningen presenterer det systemet som Coop sentralt har laget, med de tilnærminger som er gjort av lageret i Bergen. Dette vil bli gjennomgått med et bakteppe av relevant økonomisk teori knyttet til resultatavhengig lønn.

3 Avgrensning av oppgaven

Når man skal skrive om prestasjonslønn i dagligvaremarkedet, står man ovenfor enormt mange innfallsvinkler og problemstillinger. En videre avgrensning er derfor nødvendig for å strukturere informasjonen og for å kunne gi noen klare resultater.

Coop har en landsdekkende organisasjon og distribusjonsnettverk. Dette er bygget opp av lokale enheter med noe selvstyre. Sentrale bestemmelser må derfor gjennom et lokalt ledd som tar stilling til hvordan bestemmelsene skal gjennomføres. Coop sentralt i Norge ønsker å effektivisere driften sin generelt. En måte å gjøre dette på er å effektivisere alle underenheter.

Distriktslagrene er altså delvis selvstendige enheter. Det er naturlig å sammenligne de ulike lagrene for å se hvordan produktivitet og økonomi varierer. Ved innføring av resultatavhengig lønn har lageret i Trondheim vært først ute. De andre lagrene ønsker naturligvis å nyte godt av erfaringer og resultater derfra når de selv skal innføre lønnssystemet. Nå er turen kommet til lageret i Bergen.

I denne utredningen har jeg utelukkende fokusert på lageret i Bergen. Det vil ikke bli trekt noen sammenheng mellom dette lagerets resultater og Coop Norges resultater. Heller ikke andre lagers resultater får plass i denne oppgaven. Jeg ønsker å se på hvordan innføringen av resultatavhengig lønn er gjort på lageret i Bergen, med bakgrunn i de premissene som er lagt fra sentralt hold. Ettersom systemet har eksistert i kort tid finnes det ikke mye grunnlag for omfattende empirisk analyse. Jeg bruker det informasjonsgrunnlaget som er gjort tilgjengelig for meg av Coop Norge Bergen.

Ut over de økonomiske implikasjonene ønsker jeg også å se på de menneskelige aspektene ved dette lønnssystemet. Dette er et tema som i stor grad har vært forsømt i tidligere forskning og utredninger. Jeg ønsker å ta humankapitalen på alvor ved å trekke inn hvordan de ansatte opplever arbeidssituasjonen under et prestasjonsbasert avlønningssystem. Jeg vil forsøke gjennom samtaler med de ansatte å sette meg inn i hvordan de opplever det nye lønnssystemet. De subjektive opplevelsene forsøker jeg å aggregere slik at de blir representative for alle de ansatte ved Coops lager i Bergen.

4 Problemformulering

I en utredning som denne er det mange problemstillinger å ta tak i. Innføring av et nytt lønnsystem som baserer seg på resultatbasert avlønning skaper mange utfordringer for ledelse og ansatte. Man ønsker å lage et lønnsystem som tar hensyn til alle ansatte, og som belønner de som gjør en god innsats. En bedrift er avhengig av å lage et lønnsystem som behandler de ansatte likt, slik at det ikke oppstår følelser av urettferdighet. Dersom noen føler seg urettferdig behandlet blir det fort splid og dårlig stemning mellom de ansatte, noe som igjen går utover effektivitet og produktivitet.

Når man skal lage et prestasjonsbasert lønnsystem er man avhengig av å vite hvem som gjør hva. Det kan være en utfordring å finne gode målevariabler som utgangspunkt for prestasjonsbasert avlønning. En stillingsbeskrivelse kan inneholde mange elementer som ikke direkte blir tatt med i målevariabelen. Dette kan føre til at de ansatte nedprioriterer enkelte oppgaver ettersom de ikke direkte er med på å heve lønnen. Incentivene i lønnsystemet må være slik at den enkelte arbeider opplever det som verdifullt for seg å yte litt ekstra for bedriften.

I denne utredningen er jeg også opptatt av hvordan et resultatbasert lønnsystem slår ut på arbeidsmiljøet. Blir folk mer egoistiske dersom man i større grad blir belønnet etter egen innsats? Hvordan opplever de ansatte det nye lønnsystemet på godt og vondt? Jeg ønsker å holde dette opp imot hvilke effekter lønnsystemet har for bedriften. Blir bedriften mer effektiv å lønnsom av å innføre et prestasjonsbasert lønnsystem? Ut i fra disse spørsmålene har jeg kommet frem til følgende problemstilling for utredningen:

Hvordan fungerer Coop Norge Bergens produktivetsbonussystem, hvilken effekt har dette for bedriften, og hvilken effekt har det for de ansatte?

5 Teoretisk forankring

Utgangspunktet for denne utredningen vil være en gjennomgang av generelle teorier og praksis fra Coop knyttet opp mot temaet resultatavlønning. Jeg vil videre i oppgaven basere mine vurderinger på bakgrunn av hva som er gjennomgått i denne delen. Teorien i denne delen er for det meste hentet fra forelesninger i faget LHR423, Personalpolitikk og insentiver vår 2006, i hovedgrad undervist av professor Kjell Gunnar Salvanes

5.1 Ulike former for resultatavlønning

Når vi snakker om resultatbasert avlønning, må vi i første rekke skille mellom fast og variabel resultatavlønning. Videre skal vi se på ulike varianter innenfor de to ulike avlønningssystemene. Vi skal også se på andre elementer en må ta hensyn til ved utforming av lønssystemet.

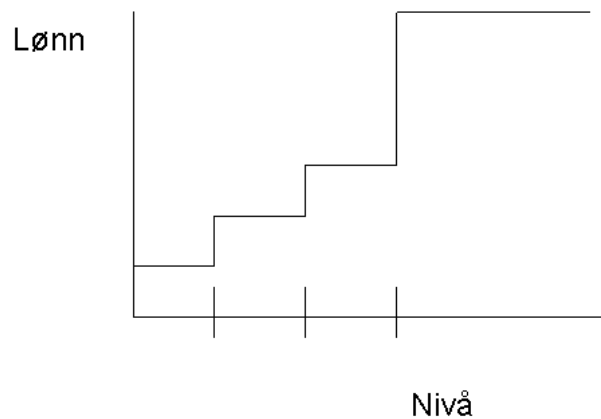
5.1.1 Fast resultatavhengig lønn

Fast resultatavhengig lønn er mye brukt innen norsk næringsliv. Den vanligste metoden er ved bruk av opprykksstillinger. Grunntanken er at en får opprykk til en høyere stilling dersom en viser god innsats og gode resultater. Belønningen kommer som form av økt lønn og gjerne også økt status når opprykket gjøres gjeldene. En slik lønnsøkning er som irreversibel å regne ettersom det skal mye til før en blir fratatt opprykket og lønnsøkningen. Faren ved denne form for avlønning er at insentivene for videre hardt arbeid opphører i det øyeblikket en mottar belønningen. Det finnes imidlertid elementer som motvirker denne effekten.

Dersom en person blir værende i den samme stillingen/nivået over lengre tid, vil belønningen personen mottok for opprykk etter hvert bli redusert som følge av prisstigning. Vedkommende kan også bli forbigått av andre han/hun konkurrerer om opprykk med. Dette medfører insentiver til fortsatt hardt arbeid for å skape resultater.

Når en person får opprykk til en høyere stilling, er det ikke bare økt lønn som blir belønningen for vedkommende. Ettersom en er kommet et trinn høyere på "bedriftsstigen" er denne personen nå også med i kampen om videre opprykk. Bedriftsledelsen kan dermed påvirke de ansattes innsats ved å bevisst føre en skjev fordeling av lønnsøkningene, se figuren under, (Lazear, 1998). Dersom en benytter lav lønnsøkning på de første nivåene og høy

lønnsøkning på det siste, vil den store belønningen på slutten oppfattes som en "gulrot" som alle jobber mot.



Bedriftslederens lønn kan ofte virke uforholdsmessig høy, men den høye lønnen er en form for belønning som følge av hardt arbeid oppover nivåene i bedriften. Det finnes imidlertid farer ved å bruke en slik form for belønningsstruktur. Den siste høye lønnsøkningen kan virke uopnåelig for mange. Det kan medføre at insentivene til prestasjoner svekkes. Det bør derfor ikke være for mange som kjemper om opprykk til den samme stillingen. Jo flere det er, jo høyere bør belønningen være.

Generelt kan vi si at ansattes innsats avhenger av deres forventede belønning som følger av jobben de har utført. Forventet belønning bestemmes her av lønnsøkning, i form av opprykk, ganget med den enkelte ansattes sannsynlighet for opprykk. Vi kan eksemplifisere det hele. Fire ansatte kjemper om opprykk til en stilling som medfører en lønnsøkning på kr 40 000,- Gitt at alle fire har lik sannsynlighet for å bli forfremmet, vil den enkeltes forventede belønning være kr 10 000,- Dette medfører at den enkelte arbeider yter en innsats de mener rettfærdiggjør en ekstra belønning på kr 10 000,- Fra dette enkle regnestykket ser vi at den enkeltes forventede belønning avtar dersom antall arbeidere som er med å kjempe om opprykk til samme stilling øker. Forventet belønning påvirkes også av den enkeltes sannsynlighet for å bli forfremmet. Lav sannsynlighet for opprykk medfører lav forventet belønning, mens høy sannsynlighet medfører høy forventet belønning. Faren i en slik situasjon er at de ansatte misstolker sine muligheter for opprykk. Dersom en føler en har minimale sjanser til å bli forfremmet, vil det medføre en redusert innsats ettersom den forventede belønningen er tilnærmet lik null. For å opprettholde innsatsen er det dermed

viktig at de ansatte har høy forventet belønning. Dette har en mulighet til å påvirke gjennom antall som kjemper om opprykk og lønnsøkningen de kjemper om.

Et faremoment ved fast resultatavhengig lønn er at enhver ansatt stopper ved sitt inkompetansenivå (Lazear 1998). Det vil si at en får opprykk så lenge en gjør en god jobb, men stopper opp i den stillingen der en ikke lenger utfører et tilfredsstillende arbeid. På denne måten blir ikke de ansattes kompetanse utnyttet på best mulig måte. Det kan også virke demotiverende å utføre en jobb en føler en ikke behersker.

5.1.2 Variabel resultatavhengig lønn

Variabel resultatavhengig lønn blir praktisert ved bruk av ulike belønningssystemer. Noen av de vanligste er resultatbonus, aksjeopsjoner og aksjetildeling. Felles for alle er at de belønner avhengig av hvor gode resultatene er.

Resultatbonus

Resultatbonus er et engangsbeløp som utbetales dersom bestemte resultater oppnås. Størrelsen på bonusen varierer ofte etter hvor gode resultatene er. Det er også tenkelig at bonusen uteblir dersom resultatene ikke oppnås. I motsetning til faste resultatavhengige lønnstillegg er ikke bonusen permanent. Neste periodes bonus vil være avhengig av resultater oppnådd på et tidligere tidspunkt. Dette medfører at en ikke kan "hvile på laurbærene", men må prestere hver enkelt periode for å bli belønnet i form av bonus.

Vi kan imidlertid si at det er flytende overganger mellom fast og variabel resultatavlønning. Ved bruk av fast resultatavlønning blir en også, til en viss grad motivert til å prestere periode etter periode ettersom lønnsøkningen forvitrer som følge av prisstigning. Faren for å bli forbigått av kollegaer er også med å motivere til videre innsats.

Resultatbonuser blir gitt for en og en periode. Lengden på disse periodene kan variere avhengig av hvilke insentiver en ønsker å fremme. Det er vanlig at bonuser blir gitt i forbindelse med bedriftens eller avdelingens resultater i løpet av et år. Det er imidlertid ingenting i veien for at periodene kan være både kortere og lengre. Dersom en ønsker maksimal innsats fra de ansatte, er hyppige bonusutbetalinger å foretrekke. På den måten ser de raskere resultater fra innsatsen de yter. Det kan også være ønskelig å ha en bonusperiode

som går over flere år. Dette gjør en for å ivareta de langsiktige hensyn og for å motivere de ansatte til å bli i bedriften over en lengre periode.

Det kan være hensiktsmessig å benytte en lenger periode for ledere og kortere periode for operativt ansatte. Ledere har mulighet til å påvirke hele bedriften, men det å gjøre dette tar ofte lang tid. For at endringene lederen gjør skal få tid til å virke, bør perioden være lenger for lederen. Det er også viktig at utformingen av kriterier for resultatbonus, for de ulike arbeidsgruppene, gir de rette insentivene. På den måten ivaretar en finansielle og eierrelevante mål ved utforming av ledernes bonus, samtidig som en ivaretar kvalitets- og effektivitetsmål ved utforming av de operativt ansattes bonus.

Det er også viktig å vurdere om en skal ha avtakende, fast eller økende insentivstyrke. Økende insentivstyrke kan føre til kreativitet og tilbøyelighet for høy risiko. Dersom bonusen først inntreffer etter et visst oppnådd resultat, vil dette motivere til kreativitet og risikovillighet. På den annen side kan bonusen stige opp til et gitt nivå og deretter være flat. Dette motiverer til å være litt mer forsiktig og heller ta i bruk metoder en vet fungerer for å nå dette nivået. Ved fast insentivstyrke har en hele tiden den samme motivasjonsfaktoren. Vi ser at ved å benytte ulike insentivstyrker, er en med å påvirke de ansattes arbeidsmåte og kanskje også arbeidsmengde. Dette er derfor viktig å ta med i betraktningene når en utarbeider kriteriene for resultatbonusen.

Aksjeopsjoner

En aksjeopsjon er en rett til å kjøpe en bestemt aksje til en bestemt pris innen et gitt tidsrom. Denne rettigheten står en fri til å bruke dersom en ønsker det. Det betyr at en aksjeopsjon kun har en potensiell oppside. Dersom dagens kurs er høyere enn opsjonens kurs, kan innehaver innløse opsjonen og få en gevinst. Er kursen derimot lavere enn opsjonens, behøver ikke innehaver innløse og slipper dermed tapet. På denne måten har opsjoner kun en oppside. Dette er med å motivere til kreativitet, innovativitet og risikovillighet.

Fra 1990-tallet og frem til nå har aksjeopsjoner blitt en mer og mer vanlig måte å belønne ledere på. Det er først og fremst toppledere som får denne form for belønning. I den senere tid er det imidlertid blitt vanlig å benytte opsjoner i nystartede bedrifter. I slike tilfeller blir opsjonene tilbudt så vel sjefer som andre ansatte. Dersom utsiktene til inntjening i bedriften er gode, kan bruk av opsjoner føre til at medarbeidere vil være villig til å jobbe for lønn lavere

enn de alternativt kunne mottatt ved andre bedrifter. Dette er gunstig for nystartede bedrifter ettersom kapital ofte er en kritisk faktor i oppstartfasen.

Vi så tidligere at det var mulig å manipulere resultatbonusen dersom en ikke hadde tatt hensyn til alle faktorene som påvirker bedriftens resultat. Ved bruk av aksjeopsjoner unngår en dette problemet. Aksjekurser skal i et perfekt marked gjenspeile bedriftens fremtidige inntjening. Innehavere av opsjoner må dermed jobbe for å bedre bedriftens fremtidige inntjening. På denne måten forenes eiernes og ledelsens interesser. Aksjeopsjoner belønner altså ut fra fremtidige resultater. Det er dermed vanskelig å opptre manipulerende for å påvirke gevinsten fra opsjoner.

Ettersom det er topledere som har størst mulighet til å påvirke bedriftens fremtidige inntjening er det fornuftig å belønne topledere ved bruk av aksjeopsjoner. Det kan imidlertid være hensiktsmessig, ut fra rettferdighetsprinsipper, å la alle i en bedrift ta del i en eventuell kursoppgang i bedriftens aksjer. Dette kan også være med å skape samhørighet og motivere de ansatte til å jobbe for å bedre bedriftens fremtidige mulighet til inntjening. Da oppstår imidlertid problemet med "gratispassasjerer". Altså at noen får belønning selv om de ikke har vært med å jobbe for den eventuelle kursoppgangen. De lar andre gjøre jobben og høster gevinsten selv.

Faren ved bruk av opsjoner er mangel på nedside. Aksjeopsjoner belønner gode resultater, men straffer ikke dårlige på annen måte enn at en ikke oppnår ekstra belønning. Dette fører ofte til risikovillighet. Dersom lederen lykkes får vedkommende belønning i form av opsjonene. Dersom leder derimot ikke lykkes, kan det få katastrofale følger for bedriften. Lederen slipper imidlertid unna uten noen form for straff.

Aksjetildeling

Aksjetildeling har til felles med aksjeopsjoner at de knytter størrelsen på belønningen opp mot aksjekursen. Allikevel oppmuntrer ikke aksjetildeling i like stor grad til risikovillighet, men snarere motiverer til bruk av kjente og trygge metoder for å få en stabil økning i aksjekursen.

I motsetning til aksjeopsjoner har aksjetildeling en verdi i det en mottar den. Dermed vil en prøve å ivareta denne verdien på best mulig måte. Det oppnår en ved å ta beslutninger som er positive for bedriften i det lange løp. På denne måten øker aksjekursen ettersom

forventningene til fremtidig inntjening øker. Skulle en derimot ta beslutninger som innebærer høy risiko, kan det få store konsekvenser for bedriften. Dersom den risikable satsingen slår feil, vil det påvirke aksjekursen i negativ retning. Det vil igjen påvirke lederen ettersom vedkommende er eier av aksjer i selskapet. På denne måten blir en straffet dersom en foretar valg som selskapet ikke er tjent med.

5.2 Resultatlønnens andel av total belønning

Hvor stor andel av total belønning som skal bli gitt i form av resultatlønn avhenger av en del forskjellige faktorer. Risiko har stor betydning for hvor stor andelen skal være, både med tanke på arbeidstakers risikovillighet og i hvilken grad en blir eksponert for risiko. En annen viktig faktor er arbeidstakers mulighet til å påvirke de resultatene lønnen blir vurdert utifra. Fra bedriftens synspunkt er det viktig at insentivene ikke gir uønskede vridningseffekter, slik at det lønner seg å prioritere bort noen oppgaver. Hvordan systemet er lagt med tanke på subjektive eller objektive resultatmål spiller også inn.

5.2.1 Risiko

Dersom en opererer med resultatlønn, vil det påføre de ansatte risiko. Ved bruk av resultatlønn kan altså arbeidsgiver overføre deler eller all risiko til de ansatte. Denne risikoen kan oppfattes som en kostnad for de ansatte. I første omgang kan det virke naturlig at arbeidsgiver påtar seg denne risikoen ettersom det oppfattes som en ulempe for de ansatte. Arbeidsgiver har større mulighet til diversifisering ved å investere i sammensatte porteføljer. Ved bruk av fast avlønning viser det seg imidlertid at en kan få ineffektivitet ettersom de ansatte ikke har noe ansvar for oppnådd resultat. Dermed kan vi få en vinn-vinn situasjon dersom de ansatte stilles til ansvar for de handlinger de utfører som er med å påvirke bedriftens resultat i overskuelig fremtid. På denne måten kan en bli straffet for ufordelaktige beslutninger samtidig som en kan være med å ta del i den eventuelle verdiskapningen som finner sted i bedriften ved gode beslutninger.

Hvor stor de ansattes opplevde kostnad av risiko er, avhenger av deres grad av risikoaversjon. Arbeidere med stor grad av risikoaversjon vil i liten grad være villig til å la en stor andel av total belønning være gitt i form av resultatlønn. Derimot vil arbeidere med liten risikoaversjon være villig til å motta store deler av belønningen i form av resultatlønn. Graden av risikoaversjon avhenger ofte av personlighet. Noen søker det trygge og sikre, mens andre er

villig til å ta litt sjanser. Det har også mye å si hvor stor tro en selv har på at en skal klare å oppnå resultater.

Tilstedeværelse av alternative inntektskilder kan også være med å øke risikovilligheten. Eksempelvis er en toinntektsfamilie ofte mer villig til å motta resultatlønn enn en eninntektsfamilie (Collbjørnsen, 2000). Diversifisering er i denne sammenheng et nøkkelord. Ved at en har flere inntektskilder reduserer en den totale risikoen. Oppsparte midler kan også øke tilbøyeligheten til å motta resultatlønn.

Fra gjennomgangen over ser en at ved å benytte resultatlønn tiltrekker bedriften seg ønsket arbeidskraft. Bare arbeidere som med stor sannsynlighet vet at de vil klare å produsere resultater velger å søke jobb i en bedrift med stort innslag av resultatlønn. Arbeidere som tviler på at de vil klare å skape resultater velger å arbeide i en bedrift hvor de opererer med fast lønn. På denne måten tiltrekker bedriften seg høyproduktiv arbeidskraft, noe som er gunstig både for arbeidsgiver og arbeidstakere. Denne form for selvseleksjon sparer bedriften for kostnader knyttet til sortering av arbeidskraften. Optimalt sett får en kun søkere som er kvalifisert og i stand til å produsere resultater. Skulle det allikevel vise seg at en arbeider er blitt ansatt, men ikke produserer etter arbeidsgivers ønske, vil det være naturlig for denne arbeideren å slutte ettersom vedkommende kan oppnå bedre avlønning ved å arbeide i andre bedrifter.

Vi ser altså at resultatlønnens andel av total belønning er med å påvirke insentivstyrken. Dersom risikokostnaden for de ansatte er lav, og de har høy tilbøyelighet for risiko, kan en benytte høy insentivstyrke. En kan altså benytte en stor andel resultatlønn sett i forhold til total belønning. Jo høyere insentivstyrken er, jo større er motivasjonen for å jobbe hardt og produsere resultater. Arbeidstaker må imidlertid også ta hensyn til at det finnes en nedside dersom det skulle gå dårlig for bedriften.

5.2.2 Kontrollerbarhetsprinsippet

De ansattes lønn bestemmes ut fra de kriteriene lønnsavtalen tilsier. Slike kriterier kan være resultat, kostnader sett i forhold til dekningsbidrag og lignende. Det er imidlertid ikke alltid slik at det kun er den ansatte som kontrollerer utfallet av disse målekriteriene. Disse kan bli påvirket av konjunktursvingninger, valuta, renter, klima og annet. Dette kalles ofte for støy.

Slik støy kan også forekomme innad i bedriften hvor den ansatte må ta hensyn til andre grupper i bedriften når vedkommende foretar sine valg og beslutninger. Ved bruk av et godt utformet lønssystem bør imidlertid ikke dette være et problem. På Coops lager kan støy komme fra for eksempel datasystemer som ikke fungerer, trucker med driftsstans, andre trucker som står i veien og lignende hendelser som er utenfor den enkelte ansattes kontroll.

Dersom en har liten mulighet til å påvirke de kriteriene en blir målt ut fra, vil det medføre redusert motivasjon. Ettersom en har liten mulighet til å påvirke tingenes tilstand er det heller ikke nødvendig å prøve. Dette gir oss kontrollerbarhetsprinsippet: Jo mer resultatet påvirkes av støy, jo lavere bør insentivstyrken være (Collbjørnsen, 2000). En bør altså gi en lav andel resultatlønn dersom den ansatte har liten mulighet til å påvirke resultatet selv.

For å redusere deler av støy er det mulig å måle relative resultater i stedet for absolutte. På denne måten tar en hensyn til konjunktursvingninger og lignende. Dette fører til at de ansatte ikke får godt betalt bare fordi bransjen er i medgang, men blir heller ikke straffet for en dårlig periode i bransjen. Støyen blir altså redusert og de ansatte har dermed større mulighet til å påvirke resultatene selv, noe som igjen tilsier at insentivstyrken bør være høyere.

Det er fullt mulig å utvikle et lønssystem som kan ta hensyn til de aller fleste typer støy. Faren er imidlertid at systemet blir veldig komplekst og vanskelig for de ansatte å forstå. Dette kan føre til at det blir vanskelig å avgjøre hvilke beslutninger en skal fatte for at det på best mulig måte skal påvirke resultatlønnen. På denne måten reduseres motivasjonsfaktoren. Det kan altså være gunstig å ha et relativt enkelt lønssystem med lav insentivstyrke fremfor et innviklet system med høy insentivstyrke. Det er med å synliggjøre bedriftens mål og fremmer målrettet jobbing for å nå disse.

5.2.3 Vridningseffekter

Vridningseffekter kan oppstå dersom en jobb består av flere forskjellige oppgaver, mens det er bare en eller noen av oppgavene som danner grunnlag for prestasjonslønnen. Ved utforming av resultatlønssystemer, må man være oppmerksom på mulighetene for ulike vridningseffekter. Med det mener vi mulighetene til å ivareta sine egne interesser ved kun å fokusere på deler av oppgaver som er viktige i en jobb. En jobber altså utelukkende med de faktorer som påvirker ens lønn direkte eller indirekte. Dette kan føre til at viktige arbeidsoppgaver ikke blir utført ettersom utførelsen av disse oppgavene ikke leder til høyere

avlønning for den ansatte. Problemet oppstår ofte når en opererer med arbeidsoppgaver som ikke leder til målbare resultater. Ved bruk av resultatlønn knyttet til målbare resultater, vil en dermed få en ensidig fokusering på de arbeidsoppgaver som leder til målbare resultater og/eller fører til høyere belønning.

5.2.4 Subjektive og objektive resultatmål

Objektive resultatmål er målbare og oftest oppgitt i tallstørrelser. Slike resultatmål gjør det enklere for de ansatte å forholde seg til lønssystemet. Objektive resultatmål viser klart og tydelig hvor bedriften ønsker ekstra innsats og hvilke resultater en ønsker forbedret. Dersom de tallfestede målene blir nådd, mottar de ansatte belønning gitt etter lønnsavtalen. De ansatte blir altså målt ut fra resultater, ikke innsats. Med et slikt system har ikke lederne mulighet til å gi ekstra belønning til en arbeider de liker. Det fører igjen til at de ansatte ikke har noen insentiver til å innynde seg hos lederne. Ikke lønnsmessig i hvert fall. Som nevnt ovenfor kan det i slike situasjoner oppstå vridningseffekter. Vi ser at de ansatte vil prioritere å jobbe for å påvirke de resultatene de blir målt etter. Andre kriterier blir dermed nedprioritert eller neglisjert. Disse vridningseffektene kan imidlertid motvirkes ved bruk av subjektive målekriterier.

Subjektive målekriterier gir lederne en mulighet til å foreta en helhetlig vurdering av de ansatte. På denne måten kan en belønne de ansatte ut fra både resultater og innsats. Det gir også lederne anledning til å ta hensyn til støy. Der fører til at de ansatte blir vurdert på et mer rettferdig grunnlag. En ansatt kan altså bli belønnet for god innsats selv om bedriften gjorde det dårlig som følge av nedgang i bransjen.

Det finnes imidlertid ulemper ved bruk av subjektive målekriterier. Mange oppfatter lederens vurdering av de ansatte som en form for ”trynetillegg”. Det vil med andre ord si at de som kommer mest overens med lederen vil motta den største belønningen. Dette kan føre til at mange unnlater å si imot lederen i frykt for at det vil påvirke belønningen negativt. De ansatte kan i ekstreme tilfeller oppfatte det som viktigere å innynde seg hos lederen fremfor å jobbe målrettet for bedre resultater i bedriften.

Lederne kan også se på subjektive målekriterier som et problem ettersom de vegrer seg for å vurdere de ansatte i forhold til hverandre. De ansatte kan føle at de er blitt for lite belønnet sett i forhold til den innsatsen de har gjort, eller sett i forhold til andre ansatte. I slike

situasjoner kan det lett oppstå dårlig arbeidsmiljø og samarbeid med kollegaer og leder kan bli vanskelig.

Vi ser at det finnes fordeler og ulemper med både subjektive og objektive målekriterier. Dersom en kombinerer dem kan en imidlertid redusere de negative effektene fra begge kriterier. Dersom det oppstår vridningseffekter ved bruk av objektive kriterier, kan det være hensiktsmessig å benytte subjektive vurderinger i tillegg. På denne måten får de ansatte en trygghet gjennom målbare resultater, mens lederen kan bruke subjektive kriterier som et virkemiddel til å påvirke de ansattes arbeidsvaner.

5.3 Individuell og gruppebasert resultatlønn

Ved individuell resultatavlønnning tilfaller avlønnningen den enkelte og skal ikke deles med andre. En slik form for resultatavlønnning er gunstig dersom den enkeltes bidrag til resultatet er synlig. Denne synligheten gjør det lett for den ansatte, kollegaer og lederen å se hvilken jobb som er gjort. Dermed oppfattes den individuelle avlønnningen som et rettferdig system hvor alle parter er fornøyde. Det er også viktig at de ansatte har myndighet til å treffe de beslutningene som er viktig for resultatet vedkommende blir målt ut fra. På den måten har en i stor grad muligheten til å påvirke sin egen avlønnning. Uklarheter rundt disse punktene kan føre til dårlig samarbeid og forsuring av arbeidsmiljø. Da kan det være fordelaktig å benytte gruppebasert resultatlønn.

Ved gruppebasert resultatlønn fordeles en eventuell resultatlønn på team, avdeling eller bedrift. Slike belønningssystemer er hensiktsmessige dersom det er vanskelig å knytte en enkeltpersons innsats til resultatet. På denne måten får de ansatte en felles interesse i at alle gjør det best mulig. Dette er med å motivere til samarbeid og deling av kompetanse. Slike avlønnningssystemer er med å skape en samhörighet og et fellesskap. Følelsen av at en står sammen om å skape noe står sentralt.

Ved å benytte gruppebasert resultatlønn oppstår imidlertid ofte gratispassasjerproblemet. Det vil si at enkeltpersoner motiveres til å nyte godt av andres innsats. Vi tar utgangspunkt i et team på ti personer. Dersom en person reduserer sin innsats med en enhet, vil vedkommendes lønn bli redusert med en tidel av total reduksjon i belønning. Vedkommende blir altså ikke straffet fullt ut for sin reduksjon i innsats. Dermed kommer vedkommende relativt bedre ut dersom han/hun reduserer sin innsats. Det samme gjelder ved økt innsats. Vedkommende

nyter ikke fullt ut avlønningen som er berettiget som følge av økt innsats. Dermed har vedkommende lite insentiver til å øke innsatsen.

Det finnes imidlertid måter å hankses med problemet. En form for løsning er overvåkning. Overvåkningen kan bli utført av en ekstern aktør, en gruppeleder eller av de andre medlemmene i gruppen. Det som er viktig å observere er at jo større gruppen er, jo større er problemet med gratispassasjerer. Fra eksempelet over så vi at gruppemedlemmet som reduserte sin innsats bare fikk redusert sin belønning med $1/n$ av totalt redusert belønning, hvor n er antall medlemmer i gruppen. Av dette følger at jo flere medlemmer, jo mindre blir en straffet ved å redusere sin innsats. Dersom gruppen består av mange medlemmer, vil andre gruppemedlemmer i mindre grad ha insentiver til å overvåke sine kollegaer ettersom belønningen for innsatsen er lav, eller mer nøyaktig $1/n$.

Vi ser altså at det er hensiktsmessig å operere med små grupper dersom en har gruppebasert avlønning. Små grupper er mer gjennomsiktede og det er lett for kollegaer å se hvilken innsats enhver yter. Dersom en har store grupper kan det lønne seg å ha en som overvåker gruppen og på den måten sørger for å holde innsatsnivået oppe.

6 Resultatavlønning i tradisjonelle produksjonsbedrifter

Videre i utredningen vil jeg i større grad ta hensyn til bedriften jeg skriver om. Bedriftens karakter må gjenspeiles når man utformer et lønssystem, for å ivareta bedriftskultur og rutiner.

6.1 Målbarhet og vridningseffekter

Når man innfører resultatbasert avlønning står man ovenfor mange dilemmaer i utforming av systemet. Det er ofte lett å måle kvantitative resultater, men det kan være vanskelig å identifisere hvem som har bidratt til de resultatene man måler.

I en tradisjonell produksjonsbedrift er arbeidsstokken delt inn i flere avdelinger. På Coops lager er det noen som tar imot bestillinger fra butikk, noen som bestiller varer fra fabrikk, noen som tar i mot varer, og ikke minst dem som plukker varer. Man kan argumentere frem og tilbake om hvor i bedriften verdien skapes og hvem som bidrar. Jeg vil ikke ta stilling til dette nå. I denne utredningen er det plukkerne som er sentrale. På lageret har disse flere forskjellige oppgaver. Primæroppgaven er å plukke varer fra reoler og stable på paller i henhold til bestillingslister hver plukker får opp på skjermen på trucken sin. Dette må også skje på en slik måte at varenes kvalitet ikke blir forringet under transport til butikk. Videre må trucker vedlikeholdes ved at rutiner for ladning av batteri og påfylling av vann blir fulgt. Plukkerne har også et ansvar inn mot opprydning ved brekkasje og rapportering ved mangelfulle varer og lignende. En tilsynelatende enkel stillingsbeskrivelse som lagerarbeider på Coop har dermed mange elementer i seg. Hvilke av disse elementene er det som skaper verdi for bedriften? Og hvilke av disse elementene er det tatt høyde for i lønssystemet? Disse spørsmålene bringer oss videre inn på en stor utfordring ved utforming av lønssystemer, nemlig målbarhet og vridningseffekter.

Med målbarhet mener jeg her muligheten til å kvantifisere resultater av elementer i jobben arbeiderne utfører. Resultatene ligger til grunn for utregning av den individuelle lønnen arbeideren mottar. Når man ser på de ulike elementene som inngår i det daglige arbeid er det åpenbart at enkelte elementer er lettere å måle enn andre. Det er mye lettere å måle hvor mange kolli en arbeider har plukket, enn om vedkommende har utført vedlikehold på trucken sin. Dette må man ta hensyn til når man utformer et resultatbasert lønssystem. Dermed blir det ofte de elementene som er lettest målbare som blir lagt til grunn.

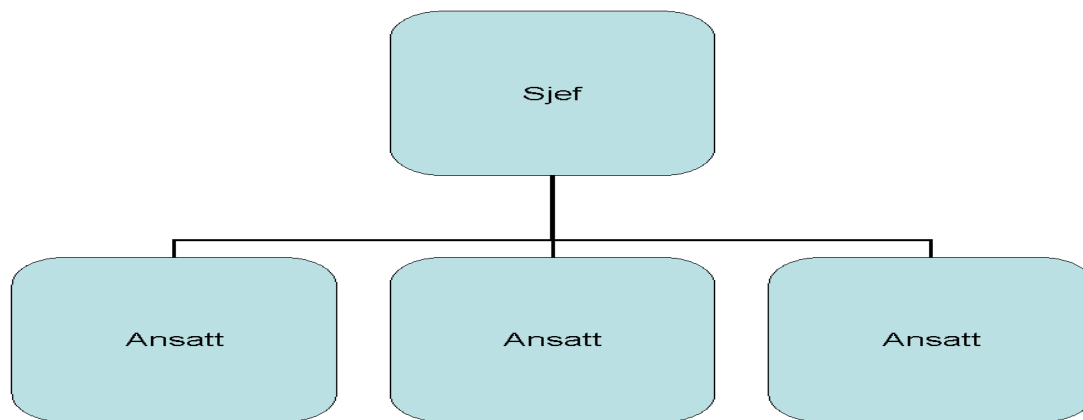
Vridningseffekter oppstår ved at bedriftens ledelse har et klart mål om hvordan de ønsker at arbeidet skal gjøres. Det lages et lønssystem som ivaretar hovedelementet, men som av praktiske årsaker relatert til målbarhet ikke inneholder alle elementer. Dermed vil arbeiderne nedprioritere de oppgaver som ikke blir målt, og som dermed ikke gir dem noe tilbake i form av resultatavhengig lønn. På Coop kan dette medføre at det i mindre eller liten grad vil bli utført vedlikehold på trucker og ryddet på plukkplass. Over tid vil dette gi hyppigere driftstans på trucker, noe som fort gir mindre produksjon ettersom hver arbeider er avhengig av en truck for å bidra til produksjonen. Brekkasje på plukkplass som bare blir flyttet bort slik at plukker kan ta nye varer, fører til at hele kartongen av en vare går ut på dato, i stedet for at man kan sende ut den delen av kartongen som er uskadet. Det medfører direkte tap ved svinn og samtidig taper plukkere tid på å flytte en ødelagt vare. Vi ser at når arbeidernes innsats er vridd i forhold til hva bedriftens ledelse ønsker, blir bare de målbare og resultatgivende elementene prioritert. utfordringen for bedriften er å lage et lønssystem som både ivaretar bedriftens interesser samtidig som det ikke åpner for at arbeiderne kan nedprioritere viktige elementer i arbeidet.

6.2 Fast resultatavhengig lønn

Ved bruk av resultatbasert avlønning i denne sammenhengen har, tradisjonelt sett, opprykksstillinger vært det mest brukte virkemiddelet. De ansatte har gjort en innsats og blitt belønnet, utover timelønn, med forfremmelse til en høyere stilling. På denne måten har de ansatte insentiver til å gjøre en ekstra innsats selv om de blir lønnet for hver time de er på arbeid.

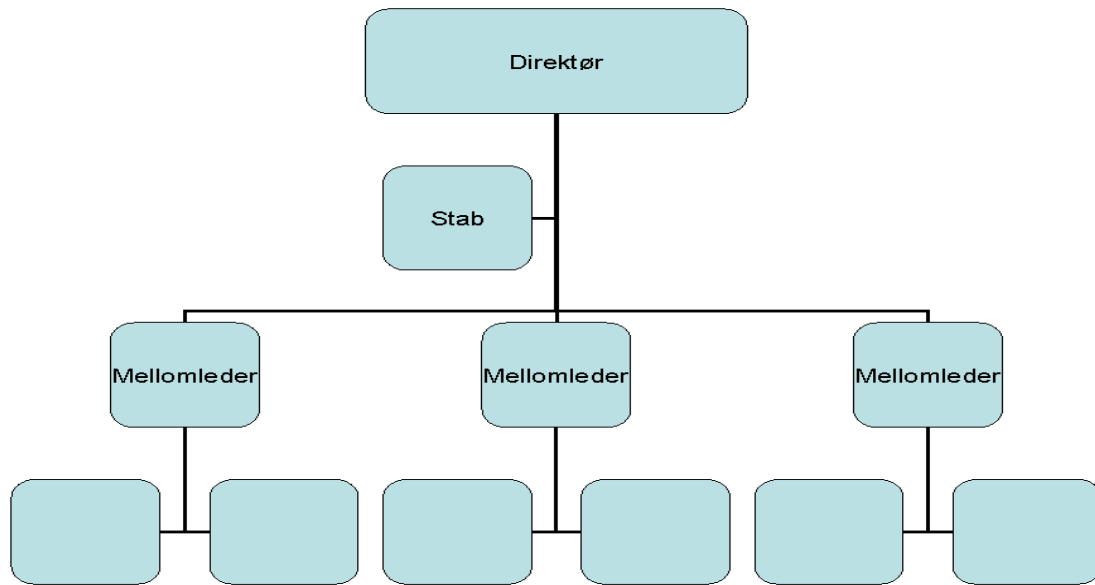
Denne formen for avlønning belønner de som er trofaste mot en bedrift og er villige til å være i bedriften over lengre tid. Det er liten sannsynlighet for å bli forfremmet dersom en er relativt fersk i bedriften. I den senere tid har det imidlertid blitt mer og mer vanlig at en skifter arbeidsgivere relativt hyppig. Dersom en arbeider ikke har planer om å bli værende i bedriften over lengre tid, vil belønning i form av opprykk gi liten motivasjon til ekstraordinær innsats. Det må altså være en viss sannsynlighet for å bli belønnet for at en skal være villig til å yte mer.

Ved bruk av et slikt system for ekstraordinær belønning er bedriftens størrelse av avgjørende betydning. En liten bedrift har oftest flat struktur, med en sjef og ansatte i produksjonen. Strukturen kan da se ut som figuren under.



Fra figuren ser vi at det her bare finnes et mulig opprykk for de ansatte. Enkelte anser et slikt scenario som en mulighet hvor det er kort vei til toppen. Andre derimot kan anse det som tilnærmet umulig å bli sjef en dag ettersom en føler seg underlegen i konkurransen med sine kollegaer. Sjefen har i en slik situasjon en viss mulighet til å påvirke de underordnede sin innsats. Det er her viktig å opprettholde deres forventede belønning. Dersom sjefen vet at han/hun kommer til å inneha stillingen i relativt lang tid fremover, kan det være hensiktsmessig å holde tett om det. På denne måten opprettholder en de ansattes tro på muligheter til opprykk. Det kan også være formålstjenelig å legge om strukturen i bedriften slik at en får flere opprykksstillinger. En kan eksempelvis delegere mer ansvar nedover til de ansatte. Selv om det ikke innebærer mer lønn for den enkelte, gir det tilfredshet i form at status.

Ved større bedrifter har en som oftest en helt annen struktur. Det er da gjerne snakk om en hierarkisk oppbygning med bruk av mellomledere og gjerne også stabsfunksjoner.



Figuren viser en noe forenklet oversikt av en noe større bedrift. Der har man en direktør på toppen. Under seg har han mellomledere som igjen har ansvar for hver sin avdeling. I tillegg er det en stabsfunksjon som fungerer som en ressurs for bedriften. Typiske oppgaver for en stabsfunksjon er økonomi og personalansvar.

De tomme boksene nederst i figuren er ansatte som befinner seg nederst i hierarkiet. Vi ser at i denne type bedrift finnes det flere muligheter for å komme seg videre opp i systemet. Den enkelte arbeider er i første omgang med og kjemper om opprykk til stilling som mellomleder. Når vedkommende har kommet så langt vil han/hun være med å kjempe blant mellomlederne om opprykk til stillingen som direktør. For enkelte kan det også falle naturlig å søke seg inn i stabsfunksjonen. De mange mulighetene for arbeiderne er med å øke arbeidernes forventede belønning. Dette er igjen med å påvirke innsatsen deres i positiv retning.

Det viser seg imidlertid at arbeidskraften ofte blir dårlig utnyttet ved stor grad av intern rekruttering. Faren er at man blir satt til å gjøre en jobb en i utgangspunktet ikke er kvalifisert til å utføre. Et typisk eksempel er overgangen fra operativt til administrativt nivå. Vedkommende som blir forfremmet kan ha utført et utmerket jobb i sin tidligere stilling, men feiler når han/hun skal administrere andre. En slik situasjon er negativ både for bedriften og vedkommende det gjelder. I denne sammenheng kan det synes som Peter Principle ofte stemmer: "Alle sysselsatte har en tendens til å avansere inntil de når sitt udugelighetsnivå. (Caplex)"

6.3 Variabel resultatavhengig lønn

Vi ser fra gjennomgangen over at fast resultatavhengig lønn har sine begrensninger. De siste årene har det derfor vært rettet fokus mot variabel resultatavhengig lønn også innenfor tradisjonelle produksjonsbedrifter. På denne måten har en større mulighet til å opprettholde insentivene for alle medarbeidere. Ved bruk av variabel avlønning kan en utforme lønssystemer som ivaretar den enkeltes interesser uavhengig om en har mulighet for opprykk eller ikke. Dermed kan det være gunstig å inneha en og samme stilling over lengre tid. På denne måten opparbeider en seg rutiner og oppnår effektivitetsgevinst ved å beherske arbeidsoppgavene særdeles godt. Dette er med å skape mindre konkurranse om opprykk, men bidrar samtidig til å motivere de ansatte til fortsatt å oppnå gode resultater.

I tradisjonelle produksjonsbedrifter har en ulike valg med hensyn på hvor i bedriften en ønsker å benytte seg av variabel resultatavlønning. En må også ta stilling til hvilken form for avlønningssystem en vil bruke, individuell eller gruppebasert. Som nevnt tidligere er målbarhet et av de største problemene knyttet til resultatbasert avlønning i tradisjonelle produksjonsbedrifter. Det er mange som yter en innsats, men det er vanskelig å spesifisere hvem som bidrar til hva. Dette taler for at det på nederste nivå i organisasjonen kan være hensiktsmessig å benytte seg av gruppebasert avlønning. Med gruppebasert avlønning følger dessverre gratispassasjerproblemet. Den enkelte arbeider blir dermed ikke fullt ut belønnet/straffet for økt/reduert innsats. En har tilsvarende problemer ved bruk av timelønn, en klarer ikke å holde de ansattes motivasjon oppe. Ved å bruke en gruppebasert avlønning kan en oppnå større innsats fra de ansatte dersom gruppens medlemmer opplever samhold og fellesskap. På denne måten har de muligheten til å samarbeide om å øke alles avlønning. Dette kommer både de ansatte og bedriften til gode. Det er imidlertid viktig at en tar hensyn til de fallgruvene som finnes med tanke på gratispassasjerproblemet når en utformer lønssystemet.

For å kunne benytte variabel resultatbasert avlønning ser vi at det er nødvendig å kunne spore hvem som har bidratt til det oppnådde resultatet, og i hvilken grad. Det sier oss at det kan være formålstjenelig å bevege oss et trinn oppover i organisasjonen og se på de mulighetene som finnes der. Går vi et trinn opp havner vi hos mellomledere eller sjefer, alt etter størrelse og organisering i bedriften. Det er selvfølgelig forskjell på disse to stillingene, men effekten

av variabel resultatlønn er noenlunde lik. Jeg omtaler disse stillingstypene under ett som ledere.

En leder besitter et ansvar og har myndighet til å foreta beslutninger innenfor sitt ansvarsområde. Dette medfører at vedkommende stilles ansvarlig for de resultater som oppnås innenfor det angitte området. Dette gjør det hensiktsmessig å benytte seg av variable resultatlønn ettersom lederen har mulighet til å påvirke resultatene han/hun blir vurdert ut fra. På denne måten har en muligheten til å ivareta lederens og den overordnedes/eierens interesser.

Bedriften jeg har i fokus i denne utredningen tilhører en større kjede. Kjeder er ofte eid av større andelshavere som ønsker å besitte kontrollen over selskapet. Dette medfører at de er forsiktige med å benytte aksjetildeling og opsjoner som virkemiddel for å fremme resultater og effektivitet. Derav ser vi at det mest brukte virkemiddelet per i dag er resultatbonuser i form av monetære ytelser. Ser vi på kjeden Coop er det klart at en ikke har muligheten til å ta i bruk aksjetildeling og opsjoner ettersom kjeden ikke er organisert som et aksjeselskap.

6.4 Resultatlønnens andel av total belønning

Resultatlønnens andel av total belønning vil variere avhengig av hvilken type bedrift det er snakk om. Innad i bedrifter vil det også være avhengig av stillingstype og hvor i hierarkiet stillingen passer inn. Det er her av stor betydning hvor stor mulighet en har til å påvirke de resultatene en blir vurdert ut fra. Risikovilligheten til arbeiderne er også et vesentlig element når man skal avgjøre hvor stor andel av lønnen som skal være resultatavhengig.

Resultatavhengig lønn i sin enkleste form skisseres ved denne formelen (Salvenes 2006):

$$\text{Lønn} = a + b * \text{PM}$$

a = basislønn

b = lønn etter prestasjon

PM = Prestasjonsmål

Variabelen a er basislønnen som blir utbetalt uavhengig av prestasjon. Variabelen b i formelen er ofte kalt insentivintensiteten, og angir i hvor stor grad den ansatte blir belønnet for det arbeidet han gjør som bli målt i variabelen PM .

I et slikt system er det flere problemstillinger. Dersom vi tar det for gitt at arbeidet er målbart og at det finnes en god PM blir det litt lettere. Det første man må gjøre er å sette en verdi til a . Denne verdien må være så høy at de ansatte slipper å frukte at de ikke klarer å betale sine faste regninger hver måned. Samtidig må den være så lav at de ansatte føler at de må strekke seg litt for å komme opp i prestasjonslønn. Det er en utfordring å sette en felles a for hele arbeidsstokken ettersom deres individuelle risikovillighet i stor grad vil være avgjørende for om de ønsker å ha en kontrakt med lav eller høy a .

Videre må bedriften sette en verdi for b , insentivintensiteten. Det er gjennom denne bedriften bestemmer i hvor stor grad det lønner seg å arbeide for å oppnå prestasjonslønn. Dersom b er lav vil den ekstra gevinsten for å arbeide litt hardere oppleves som lav. Dersom b er høy vil arbeiderne oppleve det som lukrativt å yte litt høyere innsats for å få litt høyere betalt. I dette ligger det et motivasjonselement. Bedriften ønsker samtidig å betale minst mulig ut i lønn i bytte for mest mulig produksjon. Dermed blir det en balansegang å finne den b som gjør arbeiderne motiverte, men samtidig ikke gjør at lønnsbudsjettet blir sprenget.

Dersom bedriften har høy andel av prestasjonslønn vil man kunne få en bonuseffekt i rekrutteringsfasen. Svake arbeidere vil se lønnsystemet og finne ut at det ikke er så mye mer enn basislønnen, a , å hente. Dermed vil de søke andre jobber som har en lønnsprofil som passer dem bedre. Flinke arbeidere vil se lønnsystemet og se at det er mulig å tjene ekstra ved å gi en liten ekstra innsats. Dersom de synes det er lett for dem å yte denne ekstra innsatsen vil de søke jobb. Resultatet av dette blir at flinke arbeidere selvselekteres inn i bedriften mens svake arbeidere vil velge å arbeide andre steder.

6.5 Oppsummering

Så langt i utredningen har jeg foretatt en teoretisk gjennomgang og knyttet teorien opp til tradisjonelle produksjonsbedrifter. Fra teorien vet vi nå at det er viktig å skille mellom fast og variabel resultatavlønning. Ved bruk av fast resultatavlønning er det viktig å ta hensyn til antall medarbeidere som kjemper om opprykk til samme stilling. Dette innebærer at en må opprettholde de ansattes forventede belønning for å holde insentivene på et akseptabelt nivå.

Organisatorisk form har stor betydning for utforming av lønssystemet ved bruk av fast avlønning.

Ved bruk av variabel resultatavlønning har en valget mellom ulike avlønningsformer. Jeg har i denne oppgaven valgt å rette fokus mot resultatbonus, aksjeopsjoner og aksjetildeling. I tradisjonelle produksjonsbedrifter er det den først nevnte som er mest vanlig å benytte. Det er viktig å utforme lønssystemet på en slik måte at det ivaretar eiernes og arbeidernes interesser.

Resultatlønnens størrelse sett i forhold til total belønning avhenger blant annet av faktoren risiko. Hvem som skal bære risikoen bestemmes blant annet ved den enkeltes aktørs grad av risikoaversjon. Videre er målbarhet en viktig faktor i denne sammenheng. Dersom det er fullt ut mulig å tillegge ansvaret for oppnådde resultater til en enkelt person, tilsier det at vedkommende skal inneha all risiko for å oppnå insentiver til maksimal innsats.

7 Vurdering av Coop sitt system

I denne delen av oppgaven vil jeg se nærmere på systemet som er implementert ved Coop sitt lager på Nesttun. Først presenterer jeg lønnssystemet, og videre kommer en gjennomgang av systemet vurdert opp mot teorien som er presentert.

7.1 Utdrag fra Coop sitt produktivetsbonussystem

I denne utredningen vil jeg i hovedsak vurdere Coop sitt lønnssystem for plukkere. Andre avdelinger og funksjoner vil jeg dermed ikke ta med i denne analysen. Følgende punkter under kapittel 7.1 er hentet fra evalueringsrapporten Coop har skrevet om Bergen lager. Rapporten er vedlagt utredningen (vedlegg 1).

7.1.1 Generelle forhold

Definisjoner og ordforklaringer:

Konsept – detaljer i produktivetsbonussystemet som er styrende for innføring og vedlikehold av produktivetsbonussystemet ved lagerenhetene.

Normal arbeidsdag – hele bonussystemet er basert på 7,5 timers normal arbeidsdag og 37,5 timers uke. Overtid omfattes ikke av ordningen.

Normtall – er definert som ”forventet produksjon pr dag (timer), målt i kolli. Normtall vil være forskjellig mellom avdelingene og enhetene.

Brukergruppe – skal være en gruppe ved den enkelte enhet som skal ivareta produktivetsbonusintensjonen. Gruppen skal være sammensatt av ansatte og ledelse.

Bonus – skal utbetales etter prinsippet om en 50/50 deling av produktivetsgevinsten, som følge av lønnssystemet, mellom arbeidstakere og bedrift. Bonus er den avtalte utbetaling pr måned basert på produktiviteten til den enkelte. Start kr 900 og topp kr 2700 pr måned. Intervallene gjenspeiles i skala.

Gjennomsnittbonus – beregnes som et snitt, angitt i bonus kr pr time, for det området den ansatte betjener eller støtter.

Bonustimebank – bonusutbetaling i kroner kan konverteres til timebank.

Normkurve – grafisk fremstilling av forholdet mellom produktivitet og bonus. Skalaen skal være lineær.

Skala – viser forholdet mellom forventet produktivitet og bonusutbetaling. Forholdet er regulert i intervallet 1,0 – 1,4.

7.1.2 Kvalitet

”Kvaliteten” på den ansattes leveranse skal etter innføring av produktivitetsbonus være like bra som innføring av bonus, eller bedre.

Stabling

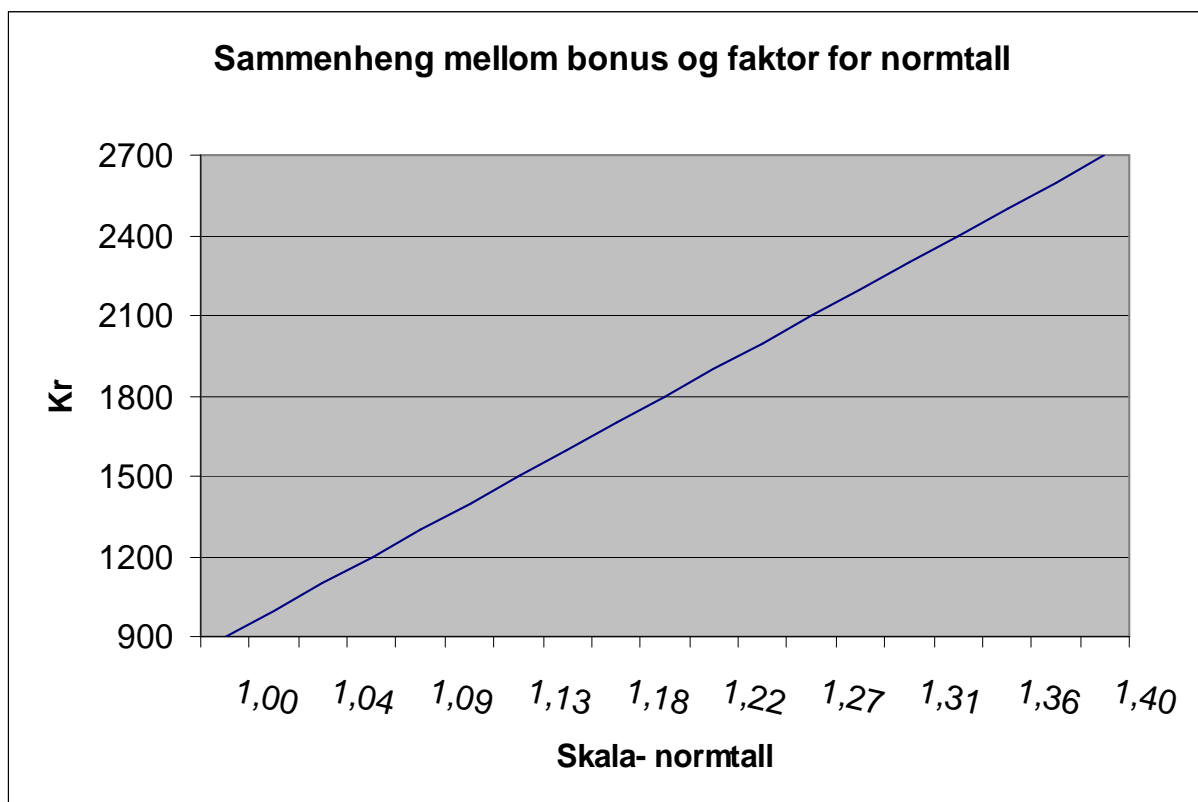
Utgangspunktet for en bonusutbetaling er en feilfri leveranse. I dette ligger det blant annet presentabelt stablet pall. Kvalitetskontroll av paller skal skje før pallen forlater lageret. Dårlig stabling kommenteres og justeres ved konstruktiv tilbakemelding til ansatt, og eventuell omstabling vurderes. Kvalitetsfeil må følges opp i den etablerte brukergruppen.

Plukkfeil

Dersom plukkfeil øker i omfang i forhold til før produktivitetsbonus ble innført, skal dette håndteres i brukergruppen. Dersom dette ikke fører frem må problemet løftes videre til forhandlingsutvalget ved den enkelte enhet. Er problemet fortsatt uløst har bedriften anledning til å fravike/revidere den inngåtte avtale om produktivitetsbonus.

7.1.3 Skala – teoretisk modell

Den månedlige bonusen beregnes ut fra snittproduksjon pr time, og utbetales i forhold til arbeidet tid.



Faktor mellom normtall (1) og tall for maks produksjon er satt til 1,4. Det vil si at dersom normtallet er 560 kolli pr dag, må man plukke 784 (560*1,4) kolli pr dag for å komme opp i maks utbetaling.

Tabellen under er hentet fra tørrvareavdelingen, og viser hvordan dette vil se ut for de forskjellige trinnene.

Trinn	Kolli pr dag	Kolli pr time	Kr pr mnd	Kr pr nivå	Faktor	Faktorøkning
1	560	75	kr 900,00	kr 112,50	1,000	0,025
2	574	77	kr 1 012,50	kr 112,50	1,025	0,025
3	588	78	kr 1 125,00	kr 112,50	1,050	0,025
4	602	80	kr 1 237,50	kr 112,50	1,075	0,025
5	616	82	kr 1 350,00	kr 112,50	1,100	0,025
6	630	84	kr 1 462,50	kr 112,50	1,125	0,025
7	644	86	kr 1 575,00	kr 112,50	1,150	0,025
8	658	88	kr 1 687,50	kr 112,50	1,175	0,025
9	672	90	kr 1 800,00	kr 112,50	1,200	0,025
10	686	91	kr 1 912,50	kr 112,50	1,225	0,025
11	700	93	kr 2 025,00	kr 112,50	1,250	0,025
12	714	95	kr 2 137,50	kr 112,50	1,275	0,025
13	728	97	kr 2 250,00	kr 112,50	1,300	0,025
14	742	99	kr 2 362,50	kr 112,50	1,325	0,025
15	756	101	kr 2 475,00	kr 112,50	1,350	0,025
16	770	103	kr 2 587,50	kr 112,50	1,375	0,025
17	784	105	kr 2 700,00	kr 112,50	1,400	0,025

7.1.4 Hvem omfattes av ordningen

Fase 1: Løsningen innbefatter alle fast ansatte som jobber i plukk. Bonusen er basert på antall arbeidet timer.

Fase 2: I tillegg skal det utbetales en snittbonus som er basert på bonus i tilhørende plukk område pr måned. Følgende støttefunksjoner omfattes av snittbonusen: reachtruckførere, varmemottak og utlastere.

Fase 3: Lokale enheter vurderer om det er formålstjenelig at produktivitetsbonusen omfatter flere funksjoner enn de som er nevnt ovenfor. Spørsmålet tas opp med konseptier – direktør logistikk.

7.1.5 Regler

Plukkfunksjonen er berettiget til individuell bonus ved egen avdeling. Utlån under ett dagsverk beregnes bonus etter egen avdeling. Utlån over ett dagsverk beregnes bonus til den avdelingen man er utlånt til.

Avtalte støttefunksjoner er berettiget til snittbonus ved de avdelingene som betjenes. Ved utlån under ett dagsverk beregnes bonus etter egen avdeling. Utlån over ett dagsverk beregnes bonus til den avdelingen man er utlånt til.

7.1.6 Brukermanual

Spilleregler

- Alle må levere kvalitativt korrekte kollilister for å få utbetaling
- Bonus til utbetaling gir grunnlag for feriepenger og pensjon
- Minimums utbetaling er kr 900, eller andel av dette
- Maks utbetaling er kr 2700, eller andel av dette
- Månedsvise utbetalinger, etterskuddsvis
- All aktivitet skal tidsangis på kolliskjemaet
- Mislighold av noen eller flere av disse punktene kan medføre bortfall av bonusutbetaling i en eller flere måneder. Mislighold skal tas opp til vurdering før bonusen gjeninnføres

- Utbetalt bonus kan konverteres til fritid basert på en timepris på kr 145,- (2006) som skal indeksreguleres hvert år. Maks opparbeidelse av timer i timebanken er 50 timer. I tillegg kommer den ordinære fleksitidavtalen.
- Avspasering av timebank avtales med den enkelte leder

7.1.7 Bonusberettigelse

Fravær som er bonusberettiget

Aktiviteter som er pålagt av bedriften, eksempelvis:

- Møter i regi av bedriften
- Tillitsverv og avtalefestede møter
- Bedriftsinterne kurs og aktiviteter
- Renhold
- Annet

Dette skal tidsangis på kolliskjemaet

7.1.8 Ikke bonusberettigelse

Forhold som ikke er bonusberettiget

Ved driftforstyrrelser som for eksempel

- Datastans
- Venting på etterfylling
- Tomt for ordrer
- Annet

Ved slik driftforstyrrelse vil det ikke bli foretatt korreksjoner i bonusberegningen, men når slike hendelser inntreffer skal den ansatte ta kontakt med arbeidsleder for om mulig få andre bonusberettigede arbeidsoppgaver. Blir dette et utstrakt problem skal dette drøftes i brukerstøttegruppen.

7.1.9 Krav til medarbeider

Føring av kolliskjema

- Navn, avdeling og dato skal alltid føres
- Kundenr og TOnr
- Annet arbeid tidsangis
- I prinsippet brukes kg og kolli som måleenheter
- Etter endt arbeidsdag skal kolliskjema leveres til arbeidsleder

7.1.10 Normtall

Hensikten er å komme frem til mest mulig korrekte normtall pr avdeling og lagerenhet. Variasjon i normtall fremkommer ved for eksempel fysiske forhold, layout, ordrestørrelser, kundegrnlag, sortimentssammensetning og lignende. Kolli og kg skal brukes som måleenhet.

Fremgangsmåte

Normtallene skal utarbeides på basis av snittproduksjon av alle medarbeidere ved den enkelte avdeling basert på variasjoner gjennom året. Dette kan gjøres på følgende måter, enten hver for seg eller i kombinasjon:

- Hente data fra SAP/LAS
- Måle en testgruppe over en periode
- Måle alle i avdelingen over en periode

Harmonisering av normtall

For å avstemme riktigheten av normtallene mellom de enkelte avdelingene og mellom enheter kan følgende metode brukes:

- Gjentatte målinger innen den enkelte avdelingen over tid
- Testgruppe som etterprøver målingene mellom avdelinger
- Beste Praksis tall mellom avdelinger/enheter

Revisjon av normtall

Revisjon av normtallene bør gjøres ved vesentlige endringer i rammebetingelsene som endringer i ordresammensetning, nye varegrupper over lager, layoutendringer etc.

Godkjennelse av normtall

Alle normtall skal fastsettes av det lokale prosjektet og godkjennes i styringsgruppen. Etter utrulling av prosjektet skal revisjoner behandles i lokale brukergrupper. De reviderte normtallene skal godkjennes av konseptieier – direktør logistikk.

Forutsetning

Forutsetningen for å fastslå normtallet er at dette gir en produktivitetsgevinst for enhetene. Det skal være basert på snittproduksjon og være tatt hensyn til i budsjett.

7.1.11 Ledelse

Alle arbeidsledere skal gjennomgå et kompetanseprogram hvor lederens rolle i forhold til produktivetsbonus er tema. Tillitsvalgte kan også delta på dette kurset.

Arbeidslederens rolle:

- Planlegge og tilrettelegge produksjon basert på kjennskap til kapasitet og produksjonsvolum
- Tilrettelegge for at den enkelte skal nå sine produksjonsmål
- Engasjere og motivere
- Ved avvik, kartlegge årsaker og veilede den enkelte
- Være operativ og tilgjengelig for den ansatte

Opplæring og tilrettelegging

For de som over tid ikke oppnår ønsket målsetting, skal det søke å tilrettelegge forholdene slik at vedkommende har muligheter og forutsetninger for å kunne nå normtallet.

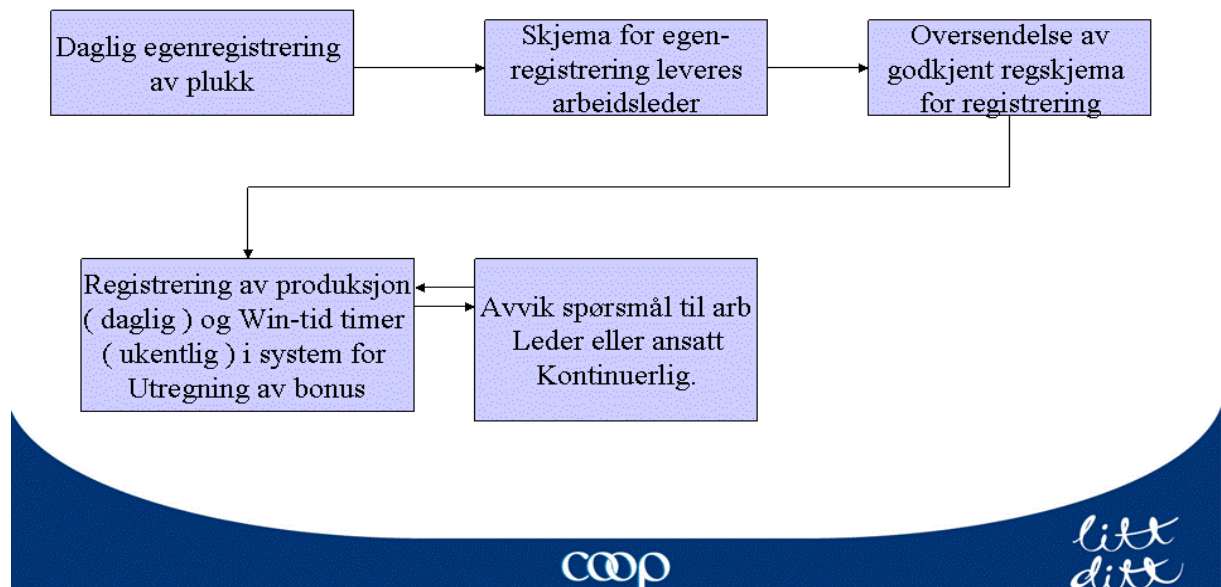
- Aktivt lytte til den enkeltes kommentarer og synspunkter
- Opplæring og veiledning – gjøre bruk av beste praksis
- Vurdere andre plukkcområder
- Vurdere andre funksjoner

7.1.12 Brukergruppe

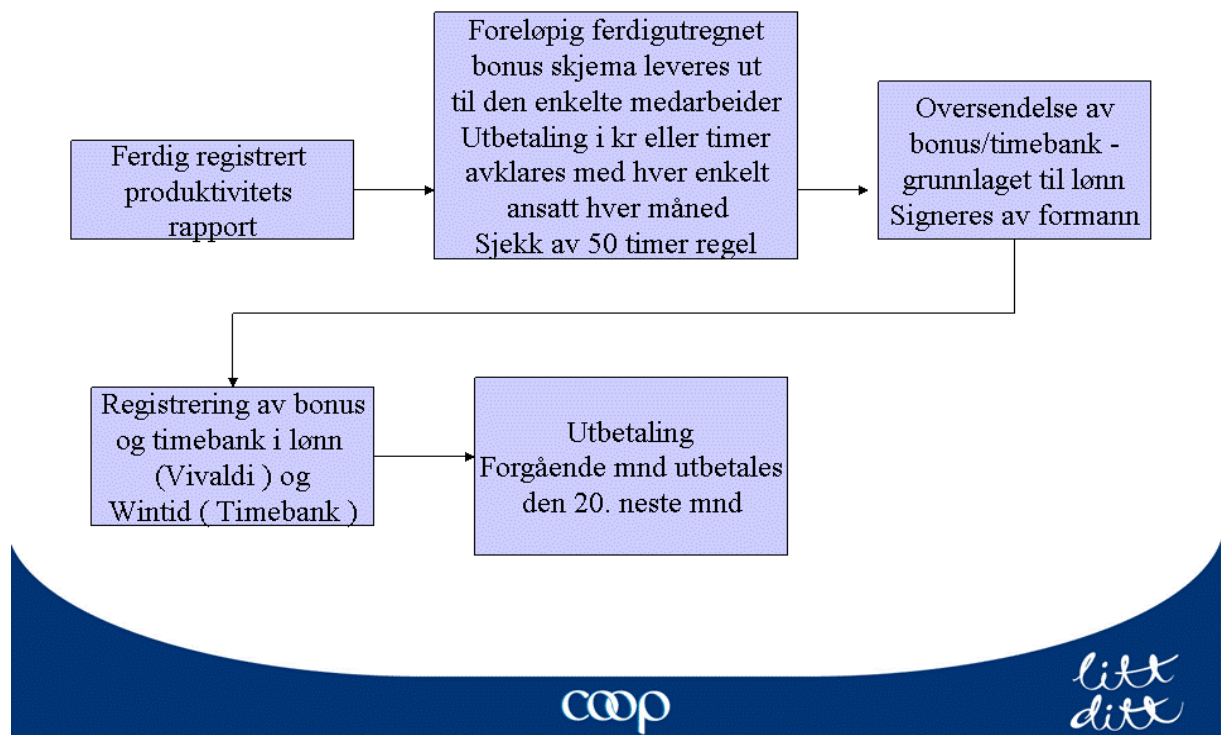
- Skal nedsettes på hver enhet
- Skal bestå av ledelse, ansatte og tillitsvalgte. Fordelt med ca 50 % på ledelse og ansatte
- Alle avdelinger som er involverte skal være representert
- Gruppen skal ha møter med en fast agenda og møtefrekvens
- Forslag til temaer:
 - Oppfølging av tidligere møter
 - Produktivitet
 - Normtall
 - Kvalitet
 - Behov for opplæring
 - Behov for tilrettelegging

7.1.13 **Prosess for registrering og utbetaling av bonuslønn**

Prosessflyt for daglig produktivitets registrering – kolliskjema og registrering



Prosessflyt for måneds utbetaling/timebank



Kilde: Driftsleder Jan Aarvik, Coop Norge Bergen Lager

7.2 Gjennomgang av produktivitetsbonussystemet med teoretisk bakteppe

Videre i dette kapittelet vil jeg gå gjennom Coops produktivitetsbonussystem med den gjennomgatte teorien som bakteppe. Mot slutten av utredningen vil jeg trekke konklusjoner og komme med anbefalinger til videre bruk av prestasjonslønn i bedriften på bakgrunn av det som kommer frem her.

7.2.1 Fast eller variabel lønn

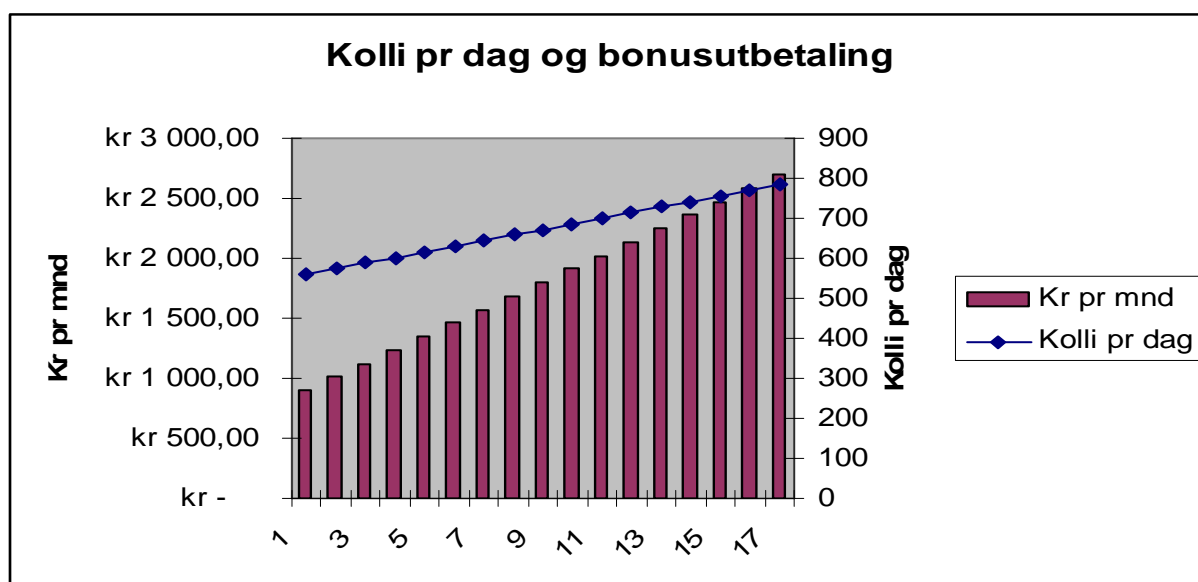
På Coops lagre har det lenge vært tradisjon for et fastlønnssystem. Bedriftens historie viser at likhetsprinsippet og ansiennitet har hatt stor makt over hvordan lønnsystemer og opprykk har foregått. Fagbevegelsen har stått sentralt i denne bedriften, og har hele tiden jobbet for at man skal få lik belønning for likt arbeid. I Coop har dette ført til at alle som har like stillinger har fått lik lønn, justert for ansiennitet. Dyktige arbeidere på laveste nivå har kjempet om opprykk til noe mer ledende stillinger. På den måten kan man si at det har vært noen insentiver for å skille seg ut tidligere også, men det har ikke vært fokusert mye på det. Likhetsprinsippet har også kommet til syne i Coop sine tidligere tilnærminger til bonus eller resultatlønn. Forrige runde var en kollektiv bonus til alle i bedriften dersom de overgikk et budsjettert mål. Utbetalingen kom etterskuddsvis i januar dersom produktiviteten året før var tilfredsstillende. Et slikt system har åpenbare problemer med tanke på motivasjon gjennom året samt gratispassasjerutfordringer. Etter hvert som tiden har gått har Coop modnet for et system som kan belønne hver enkelt ut i fra dens innsats. Dermed har dette systemet vokst frem.

Resultatlønnsystemet som er skissert 7.1 er et variabelt lønnsystem. Det ser vi tydelig fordi man har et system som opererer med en grunnlønn, samt en resultatavhengig bonus som kan variere fra måned til måned. I teoridelen er det skissert at variabel lønn kan forekomme på forskjellige måter. For Coop sin del, som er et samvirke som er eiet av medlemmene, er det ikke mulig med aksjeopsjoner eller aksjetildeling. De har rett og slett ikke aksjer å dele ut. Dermed står de igjen med resultatbonus som den beste løsningen for variabel lønn.

Resultatlønnen på Coop sine lagre er i første rekke beregnet på de operativt ansatte. Teorien tidligere i utredningen påpeker da at det kan være fornuftig å ha relativt korte perioder for opptjening. Vi ser ut i fra lønnsystemet at bonus blir beregnet på månedlig basis. Det gjør at arbeiderne opplever at utbetalingene kommer forholdsvis ofte. Ved månedlig utbetaling

husker arbeiderne hvilken innsats de har gjort samtidig som de ser hvor mye dette utgjør i bonus. Det er en klar fordel. Incentiveeffekten av dette er ofte større enn ved lengre perioder. Dersom det jeg gjør i dag har effekt på lønnen jeg mottar i morgen, er det letter å se sammenhengen. For de operativt ansatte er effekten av økt innsats umiddelbart målbar, og dermed gir det rom for å ha kortere perioder. Motsatt kan vi tenke oss ledere som trenger lengre tid for å ”snu skuta”, jamfør teorikapittelet.

Coop sitt resultatlønnssystem opererer med en grunnlønn og siden en lineær bonus basert på resultat. Systemet har et gulv, et ytelsesnivå man må passere for å komme opp i bonusutbetaling. Det også et tak, et ytelsesnivå der man ikke får mer betalt dersom man yter over. Mellom gulvet og taket er systemet lineært. Det vil si at incentivstyrken i systemet er den samme i intervallet mellom gulv og tak, se figuren under.



Bonusutbetaling skjer som følge av et gjennomsnitt at innsatsen hver dag i foregående måned. Normtallet i figuren over er hentet fra tørrvareavdelingen. Der er gulvet på 560 kolli pr dag og taket på 784 kolli pr dag. Mellom gulv og tak stiger krav og lønn lineært med en faktorøkning på 0,025 mellom hvert trinn.

7.2.2 Resultatlønnens andel av total belønning

Teoridelen påpeker at arbeidstakers risiko eller opplevde risiko er viktig med tanke på hvor stor andel av total belønning resultatlønnen skal utgjøre. Da Coop lagde sitt system tok de utgangspunkt i dagens lønninger til de ansatte. Grunnlønnen før og etter innføring av prestasjonslønn er dermed den samme. Dette ble bestemt av Coop sentralt i samråd med de

ansatte gjennom fagforbundet. Effekten av dette er at ingen har noe å tape på å gå inn på resultatlønn. Det kan være et poeng når man skal selge et slikt system inn for de som arbeider i bedriften. Det er med andre ord overhodet ingen risiko for de ansatte i det å gå inn på systemet. Dersom de får en endring i utbetaling, kan den bare bli høyere.

Sett i fra bedriftens synspunkt er det ikke sikkert at dette er den ideelle måten å gjøre det på. Teoretisk er insentivlønn sett på som en måte å overføre risiko fra bedriften til den ansatte. Utgangspunktet er at bare den enkelte har fullstendig informasjon om sine evner, og den er det vanskelig for bedriften å identifisere før ansettelse. Ved å få ansatte inn på et prestasjonslønnssystem vil bedriften slippe unna med å betale mindre lønn til en lite produktiv ansatt, mens en produktiv ansatt vil få belønning for sin ekstra innsats. For at en selvselektering skal virke optimalt må grunnlønnen være lavere enn tilsvarende fastlønn uten prestasjonslønn. Da vil bare de som vet at de er produktive over gjennomsnittet søke seg til stillingene. Denne effekten vil Coop i liten grad oppleve ettersom de har satt innslaget for resultatlønnen til den samme lønnen de ansatte hadde før innføringen av systemet.

Selv om Coop ikke får de store selvselekteringsgevinstene med sitt system kan det likevel være godt egnet til å motivere de ansatte for å yte litt ekstra. De som allerede arbeider i Coop kan tidligere ha ytt 80 %, men nå har insentiv til å øke sin innsats noe. Ettersom de uansett ikke kommer dårligere ut enn før kan dette skape velvilje og positiv innstilling overfor bedriften. Dersom dette over tid blir omgjort til gode holdninger og arbeidsvaner er det naturlig å tro at gjennomsnittlig ytelse vil kunne øke. Dette er det vanskelig å ha noen klare formeninger om uten å gjøre grundigere empiriske studier. Jeg vil likevel komme litt tilbake til det senere i oppgaven når jeg trekker inn elementer fra samtaler med noen ansatte.

De operativt ansatte på Coop Norge Bergen har en brutto snittlønn på ca kr 300 000,-. Dette gir en brutto månedslønn på ca kr 25 000,-. Maksimalt månedlig resultatbonus er på kr 2 700,- noe som tilsvarer 10,8 % av gjennomsnittlig månedslønn. Laveste mulige resultatbonus er kr 900,- noe som tilsvarer 3,6 % av gjennomsnittlig månedslønn. Normverdien som er satt til gulv i bonussystemet er kommet frem som gjennomsnittlig plukk før prestasjonslønnssystemet ble innført.

På Coop kommer all resultatavhengig lønn i tillegg til grunnlønnen som ligger på samme nivå som før. Dermed blir det litt misvisende å snakke om resultatlønnens andel av grunnlønnen.

Likevel er det interessant å se at dersom man arbeider på gjennomsnittet får man en lønnsøkning på 3,6 %. Og dersom man klarer å ligge 40 % over gjennomsnittet får man en lønnsøkning på 10,8 %. Dersom vi sammenligner disse tallene med hva som er vanlig å forhandle om ved lønnsoppgjør, ser vi at det er snakk om forholdsvis gode tillegg. Det taler for at det er en god insentivstyrke i dette systemet. Jeg kommer litt tilbake til hvordan dette oppleves av de ansatte senere i utredningen.

7.2.3 Kontrollerbarhetsprinsippet

Kontrollerbarhetsprinsipper handler om i hvor stor grad de ansatte råder over sin egen arbeidssituasjon. Målevariabel på lageret er kolli/time. Hvor mange kolli hver ansatt klarer å plukke pr time er i stor grad opp til den enkelte. Likevel er det litt støy i modellen som følge av at alle kolli ikke er like, og at plukkordrene kan være av ulikt omfang. En plukkordre til en stor butikk består gjerne av mange like kolli. Det gjør det enkelt å planlegge og stable pallen, slik at det går fort å gjennomføre ordren. I tillegg bestiller store butikker flere varetyper, noe som gjør at det blir mindre kjøring fra vare til vare. Det er dermed klart at ordrer fra store butikker er mer gunstige enn ordrer fra små butikker, altså store ordrer bedre enn små ordrer. Over tid vil dette utjevne seg ettersom ordrene skal være tilfeldig fordelt.

På Coop er det lagt opp slik at dersom datasystemene og støttepersonell fungerer slik det er tenkt, vil det alltid være nok varer på plukkplass. Dermed vil det ikke være noen grunn for at ansatte må stoppe opp i sitt arbeide og vente på nye varer. På samme måte skal det alltid være nok ordrer og ideelt sett ikke bli noe dødtid. Etter samtaler med driftssjef Jan Aarvik kommer det frem at dette ikke alltid er tilfelle. Dermed oppstår det relativt ofte situasjoner der plukkere må vente.

I avsnitt 7.1.7 og 7.1.8 kommer det frem at lønssystemet tar høyde for at noen avbrekk i plukkingen er bonusberettiget mens andre ikke er det. Det kommer også frem at dersom det forekommer dødtid er det den ansattes ansvar å se om det eventuelt er andre bonusberettigede oppgaver som kan utføres i mellomtiden.

Teoridelen påpeker at det kan være store støyproblemer i et resultatlønnssystem. I avsnittene over har jeg skrevet om hvilke støyfaktorer som spiller mest inn på lageret i Bergen. Det vil alltid forekomme noe støy i et resultatlønnssystem. Likevel vurderer jeg kontrollerbarheten i Coop sitt system som ganske bra. Det er i utformingen av systemet tatt høyde for en del

uforutsette ting, og det er beskrevet hva som er bonusberettiget og ikke. Over så lang tid som en måned kan man absolutt si at gjennomsnittlig kolli/time er en variabel som er kontrollerbar av arbeideren.

7.2.4 Målbarhet og vridningseffekter

Under punkt 6.1 har jeg beskrevet hvilke oppgaver som går inn under stillingsbeskrivelsen til en plukker på Coops lager i Bergen. Dersom man ser på tidsbruk for de ulike elementene vil man finne at over 95 % av tiden går med til å plukke varer. Etersom målevariabelen i lønssystemet er antall kolli pr time er det da naturlig å tro at målevariabelen fanger opp innsatsen godt. Det forekommer selvsagt noen få andre oppgaver og elementer som ikke blir fanget opp i målevariabelen, men i det store og hele er dette en god variable for å måle arbeidernes innsats.

Måten målingene forekommer på er jeg litt mer kritisk til. Hver dag må hver arbeider fylle ut et kolliskjema (vedlegg 2) som leveres til arbeidsleder ved slutten av dagen. Det er med andre ord selvrappoterering i form av et papirskjema. Det er åpenbart at det kan forekomme overrapporterering og feilføring av slike skjema, noe som vil urettmessig påvirke bonusutbetalinger. Den største svakheten ved et slikt system er likevel at den legger beslag på mye tid hos den som skal samle og føre disse dataene inn i et regneark for å beregne bonusgrunnlaget. Etersom alle plukkklister er digitale, og det er mulig å se hvem som har plukket hva, burde det være mulig å trekke data ut i fra det systemet til utregning av bonusgrunnlag. En slik automatisering vil frigjøre mye tid hos den som må punche inn tallene i dag.

Samtidig kan man også argumentere for at når en arbeider hver dag skriver opp hva han gjør, vil dette skape en større bevissthet rundt innsatsen og bonusberegningen. Det kan være motiverende å hele tiden vite nøyaktig hvordan man ligger an i forhold til normtallene og bonustrinnene. En kan tenke seg at det er mulig å få til dette med automatisering også, men slik det fungerer i dag oppnår man det på en lett måte.

Når det er snakk om vridningseffekter må man se på hva bedriftens ledelse ønsker at arbeiderne skal bruke tiden sin på. I denne sammenheng er det tydelig at det viktigste for Coop er at det blir plukket mange kolli pr time. Det er absolutt i samsvar med målevariabelen som er brukt.

Samtidig består oppgavene til en plukker av noen andre elementer. Det skal utføres daglig vedlikehold på truckene og de skal brukes på en hensiktsmessig måte. Renhold på plukkplass er viktig for hygiene og effektivitet. Bedriften ønsker at brekkasje skal minimeres, og at svinn som følge av dårlig dato skal unngås. Pallene skal stables på en god måte, og plukkfeil skal unngås. Disse oppgavene skal alle plukkere gjøre og følge opp, selv om det ikke gir dem direkte nytte i for av høyere tall for kolli pr time.

I lønnsystemet ser vi at det er tatt med avsnitt om at arbeiderne skal utføre alle disse oppgavene i avsnittet over på en god måte. Det er likevel ikke representert i målevariabelen. Driftsleder Jan Aarvik mener likevel disse tingene er ivaretatt ved at det blir tatt opp i interne fora, og ved at ledere har oversikt over det som foregår på lageret. Et konkret tiltak for renhold har vært å gi arbeidere ansvar for renhold på forskjellige gater i lageret. Det er satt opp plakater over hvem som har ansvar. Det ser ut til å fungere bra. I siste hygienekontroll fikk lageret gode tilbakemeldinger på dette.

Alt i alt er det utføringen av selve plukkingen som er det viktigste for bedriften å få utført. Målevariabelen tar hensyn til dette, og andre tiltak tar hensyn til de andre elementene i arbeidet. Driftsleder er fornøyd med måten arbeiderne jobber på i forhold til de forventninger de har. Dermed er det ikke noe grunnlag for å hevde at det er noen vesentlige vridningseffekter i lønnsystemet.

7.2.5 Subjektive og objektive resultatmål

Lønnsystemet på Coops lager i Bergen bruker målevariabelen kolli pr time. Med bakgrunn i avsnitt 5.1.6 kan vi si at dette er et objektivt resultatmål. Det tilsier at alle arbeidere blir behandlet likt, uavhengig av fysiske forutsetninger og skikkethet. Dette skaper ofte et rettferdig og gjennomsiktig system som er lettfattelig for de involverte parter.

En negativ side ved det er derimot at dersom en arbeider har svakere fysiske forutsetninger som følge av sykdom eller alder, vil det ikke spille inn. En slik arbeider kan yte opp i mot 100 % av det han makter uten å klare å produsere nok til å få bonusutbetaling. For den arbeideren vil ikke bonussystemet være motiverende. Det vil tvert imot virke mot sin hensikt fordi det setter fokus på at andre klare å yte vesentlig bedre. I en tid der det er snakk om inkluderende arbeidsliv og det fra statens side er ønskelig at folk er så lenge i jobb som mulig, skurrer

denne effekten av systemet litt med disse hensiktene. Jeg har ikke oversikt over hvilke tiltak Coop har for å unngå disse problemene, men vil oppfordre dem til å se nærmere på hvordan de kan bedre situasjonen for dem dette gjelder.

Som nevnt under 7.2.4 er det en god og objektiv målevariabel som blir benyttet. Vi finner likevel et lite innslag av subjektivitet i måten arbeidslederne oppfører seg mot arbeiderne. Det kan være hvordan de påpeker mangelfull stabling av paller eller noen av de andre elementene som er diskutert over. Om lederen velger å kommentere dette eller ikke blir en subjektiv vurdering. Det spiller ikke direkte inn på bonusen, men dersom en arbeider må stable om en pall tar dette ekstra tid som kunne vært brukt til plukking. Det er derfor viktig at ledere som kommenterer arbeidernes arbeid gjør dette så likt som mulig, slik at det ikke blir noen som slipper unna med dårlig arbeid mens andre må bruke tid på å rette opp feil og mangler. Det kan fort skape misnøye i kollegiet og mistillit til bonussystemet dersom det utarter seg med forskjellsbehandling.

7.2.6 Individuell og gruppebasert resultatlønn

Lønnsystemet til Coop er et individuelt resultatlønnssystem. I alle fall for den delen av produksjonen som jeg har sett på i denne oppgaven. Plukkerne kan bare tjene opp bonus hver for seg. Det er ikke på noen måte lagt til rette for at man skal kunne bruke grupper som opptjeningsbase. Dette er også naturlig når man ser på jobbkaraktistikkene. Det er ikke noe utbredt samarbeid mellom de ulike plukkerne. Det krever ikke spesiell samhandling for å ta unna for ordrene. Dermed kan Coop helt klart bruke et individuelt basert system og slik få et enkelt og godt system som er tilpasset arbeidsoppgavene.

Under gjennomgange av Coop sitt produktivitetsbonussystem ser vi i avsnitt 7.1.4 at man tenker seg å utvide systemet videre. I denne utredningen har jeg begrenset meg til å skrive om hvordan lønnsystemet for plukkerne er utformet. Det korresponderer med det Coop kaller fase 1. Videre ser vi at de tenker seg ytterligere to faser der det kan komme inn flere funksjoner. Det er nevnt at noen kan få en bonus som tilsvarer snitt av det plukkerne presterer, og det er åpnet for andre typer bonuser. Spesielt når man kommer til støttefunksjoner og administrative funksjoner kan det være aktuelt med gruppebaserte løsninger. Den største utfordringen med fase to og tre er hvilke målevariabler man skal bruke. Opprettelse av grupper kan hjelpe til i dette. Det kan synes som om disse funksjonene i større grad samhandler i sin daglige jobb. Dette er litt på siden av hva utredningen handler om, og jeg vil således ikke diskutere dette videre.

7.3 Oppsummering

I kapittel 7 har jeg først presentert Coops eget skriv om produktivetsbonus. Der står det hvordan systemet virker og hvordan ulike problemstillinger løses. Dette har jeg videre sammenholdt med teorien i kapittel 5 og 6 og fortløpende vurdert hvordan Coops system ligger an.

Etter å ha gått gjennom Coops produktivetsbonussystem er det på det rene at systemet baserer seg på variabel lønn. Lønn kan variere fra periode til periode og fra person til person. På en arbeidsplass der det er forholdsvis mange operative stillinger i forhold til administrative synes det som en fordel. Måten arbeidet er lagt opp på Coop gir heller ikke noen vesentlig mulighet for samhandling mellom plukkerne. Dermed kan vi også si at lønssystemet er individuelt basert. Karakteristikken til den stillingen plukkerne har passer fint inn i det teoretiske rammeverket for individuell basert bonus.

Videre ser vi at resultatlønnens andel av den totale belønningen varierer etter innsatsen til den enkelte arbeider. Med en brutto månedslønn på kr 25 000 utgjør bonusutbetalingen 3,6 % - 10,8 %. Når vi holder denne potensielle lønnsøkningen sammen med hva som vanligvis er resultatet i tarifforhandlinger, ser vi at det er mulig å få en relativt god gevinst ved å yte litt ekstra. Coop har valgt å bruke målevariabelen plukket kolli pr time i sitt system. Gjennomgangen viser at dette er en variabel som i stor grad er kontrollerbar av den enkelte arbeider. Målevariabelen korrelerer bra med det som er bedriftens inntektskilde. I tillegg har Coop ledere som følger opp dersom andre oppgaver blir nedprioritert, eller kvaliteten på arbeidet går ned. Dermed synes det som om systemet er lagt opp på en måte som gir små rom for vridningseffekter.

8 Coops produktivitetsbonussystem ett år etter

I dette kapittelet vil jeg se nærmere på hvordan Coops system oppleves for ledelse og ansatte ved lageret i Bergen ett år etter at det er satt i drift. I den forbindelse har jeg intervjuet driftssjef Jan Aarvik, samt fire plukkere ved lageret. Plukkernes meninger anonymiseres og vil sammen med uttalelser i lagerets egen evalueringsrapport (vedlegg 1) danne grunnlag for det jeg skriver de ansatte mener.

8.1 Bakgrunn for prestasjonsbonus på Coop Norge Bergen

Coop Norge sentralt hadde et ønske om å effektivisere lagerdriften rundt på de forskjellige distriktslagrene. De ønsket et system som bedret plukkeeffektiviteten som samtidig kunne senke lønnskostnadene. Første steg på veien var å etablere en sentral arbeidsgruppe. Denne sentrale gruppen har bestått av ledelse og fagforening. De arbeidet frem et utkast til en avtale som det vart enighet om sentralt. Avtalen ble videre sendt ut til distriktslagrene med føringer om å godkjenne avtalen og starte opp med prestasjonsbonus. Selv om det var sentral enighet om at det var et godt og nødvendig system, stod distriktslagrene mer eller mindre fritt til å benytte seg av det. Lageret i Bergen ønsket dette, men det er også lager som ikke har gått inn på denne ordningen.

8.2 Tilpassing til lageret i Bergen

For Coop Norge Bergen sin del startet prosessen med etablering av en Brukergruppe. Den skulle bestå 50-50 av ledelse og tilsatte. Ledelsen utpekte sine representanter og fagforeningen likeså. Systemet som kom fra sentralt hold var stort sett ferdig. Det som måtte gjøres av lokale tilpassninger var å bestemme hvem det skulle gjelde for, samt å finne normtall for de ulike avdelingene.

8.2.1 Hvem gjelder produktivitetsbonusen for?

I første omgang gikk diskusjonen i Brukergruppen på hvem produktivitetsbonusen skulle gjelde for. Man ble enige om å starte med fase 1 (se kapittel 7.1.4). Det innebærer at man begynner med plukkere. Tanken er at man kan starte opp med en del av lageret og på den måten høste erfaringer til hvordan man bedre kan gjennomføre prestasjonsbonus for andre avdelinger.

Etter at systemet har vært i drift i omtrent et år, er det fremdeles ikke kommet lenger enn til fase 1. Plukkerne i fase 1 har en enkel og samtidig god målevariabel, kolli pr time. For resten av funksjonene på lageret er det vanskelig å finne like enkle og gode målevariabler. Dermed har en videre utrulling av systemet tatt mer tid enn man i utgangspunktet hadde tenkt.

Fase 2 er så vidt i gang ved at man har gitt de som etterfyller varer på plukkplass en snittbonus av hva plukkerne på avdelingen oppnår. Driftssjef mener det er en uting at noen får utbetalt en bonus som er et snitt av hva andre har opptjent. En som etterfyller kan tenkes å få en grei utbetaling selv om han i realiteten arbeider mindre effektivt enn det han gjorde før innføring av systemet. Driftssjef sier videre at det er ønskelig at alle tilsatte på en eller annen måte blir innfattet i produktivetsbonusen. Men det er viktig å da finne gode målevariabler som er påvirkbare av dem som får utbetalt bonus. Ettersom det ikke er blitt enighet om slike målevariabler er produktivetsbonusen heller ikke utvidet til å dekke flere.

Diskusjonene om målevariabler og problematikk rundt snittbonuser er problemstillinger som er i fokus ved alle distriktslagene. Ved lageret i Trondheim har de en forsøksordning for de som kjører reachtruck. Det vil si de som plasserer paller i reoler og på plukkplass. Forsøket går på at det skal registreres antall løft pr dag, og lages normtall ut i fra det. I Brukergruppen i Bergen er det en viss skepsis for slike ordninger ettersom det fort kan bli farlig når paller på over et tonn skal håndteres så fort som mulig, gjerne i 8-10 meters høyde. Likevel følger man spent med videre på konklusjoner fra Trondheim om dette.

8.2.2 Normtall

Da Brukergruppen i Bergen skulle tilpasse systemet til sitt lager, ble det brukt veldig mye tid på å finne gode normtall. Det måtte bestemmes tall på avdelingene som skulle starte opp hver for seg. Avdelingene er så ulike i varekarakteristikk og oppbygging at det er umulig å bruke samme normtall på tvers av avdelingene.

På tørrvareavdelingen hadde man brukt en dataløsning fra SAP til ordrehåndtering og rapportering et års tid. I dette systemet var det mulig å hente historikk på hvor mange kolli pr dag hver enkelt hadde plukket. Brukergruppen ble enig om å bruke data fra noen måneder i året før som i liten grad var påvirket av sesongsvingninger. I tillegg til dette ble det gjennomført en tre måneders kartleggingsperiode. Da skulle alle plukkere fylle ut kolliskjema (vedlegg 2) og levere til arbeidsleder ved dagens slutt. Det ble også innhentet informasjon om

hvordan de andre Coop lagrene i landet hadde satt sitt måltall. Med bakgrunn i denne innsamlede informasjonen ble det laget et normtall som det ble enighet om i Brukergruppen. Dette normtallet måtte så godkjennes av Coop Norge før det ble satt i verk utprøving av systemet.

Når først normtallet var på plass var videre intervaller gitt av systemet. Laveste bonustrinn ligger på normtallet, og høyeste trinn var satt til 40 % over normtallet. Det kom inn flere reaksjoner fra plukkerne i Bergen om at det ikke burde være noe tak på bonussystemet. Fagforeningen ønsket likevel at systemet skulle beholdes som forelagt ettersom det kunne bli fare for at noen arbeidet over evne og skadet seg dersom det ikke var noe tak.

Driftssjef påpeker videre at utgangspunktet for normtallet har endret seg etter at det ble innført. Omfattende endring i layout og varesortiment skal i følge avtalen gjøre at normtallet blir diskutert på nytt. Dette har ikke skjedd, og Aarvik mener det har ført til at dagens normtall er lavere enn det burde vært. Det har imidlertid ikke lyktes Brukergruppen å komme til enighet om et nytt normtall.

Dette viser en klar svakhet ved måten normtallet blir revidert på. Det er i praksis normtallet som styrer insentivintensiteten i Coops lønssystem. Det er dermed hensiktsmessig at dette settes så korrekt som mulig. Jeg etterlyser klarere regler som er mulige å praktisere i revidering av normtall. I et insentivsystem er det uheldig å forandre insentivgrunnlaget ofte, men dersom eksogene endringer som de vi ser på dette lageret skjer, må også normtallet endres. Det er en stor svakhet at Brukergruppen kan låse situasjonen selv om det er definert i reglene at normtallet skal forandres ved gitte endringer.

Fastsettelse av normtallet, som styrer insentivintensiteten er normalt sett det vanskeligste ved innføring av et insentivsystem. Man har gjerne lite erfaring om hva som er det ideelle nivået. Coop har løst dette ved å se på historiske data og sett det i sammenheng med målinger etter at de ansatte var informert om hvordan systemet kom til å bli. Dette burde danne et relativt godt grunnlag for et normtall. I alle nystartede insentivsystemer er det behov for å vurdere og eventuelt endre insentivintensiteten ut i fra hvordan lønssystemet slår ut. Dette må det være klare regler for, og åpenhet rundt. Dersom det skjer på feil måte kan man oppleve det som kalles for mothakeeffekten. Mothakeeffekten er at de ansatte vil yte lavere innsats enn de ellers ville gjort, fordi høy innsats i en periode, straffes med høyere krav i neste periode, samt

at lav innsats i en periode, belønnes med lavere krav i neste periode. Dersom dette skjer er resultatet at de ansatte mister tilliten til resultatlønnssystemet, og dermed vil yte dårligere for kanskje å få et lavere normtall igjen. Da har lønnssystemet brutt sammen og svikter helt intensjonen om å effektivisere lageret.

8.3 Treffer produktivetsbonusen?

Ett år etter systemet er innført er det interessant å se hvordan de ansattes innsats fordeler seg over trinnene i produktivetsbonusen. Tallene i tabellen under gjelder tørrvareavdelingen og er hentet fra Coops egen evalueringsrapport (vedlegg 1).

	April	Mai	Juni	Juli	August	September
Under minstekrav	2	2	1	2	2	2
Mellom min og maks	10	10	11	10	10	10
Over maks	1	0	0	0	0	1

Ut i fra tabellen ser vi at de aller fleste plukkerne befinner seg mellom minimum og maksimum i produktivetsbonusen. Det er bare 1-2 stykker som ikke kommer inn i bonusutbetaling. Samtidig ser vi at det bare unntaksvis er noen som overgår høyeste prestasjonstrinn.

I følge driftssjef var målsetningen at det ikke skulle føles uopnåelig å komme opp i bonusutbetaling. De fleste skulle klare det ved en marginal innsatsøkning. Slik det har utviklet seg er det kanskje blitt litt for lett. Aarvik konkluderer at man må være forholdsvis redusert for å ikke klare bonus. Nivået kunne nok vært lagt litt høyere. Se dette i sammenheng med diskusjonen rundt normtallet i punktet over.

Enkelte plukkere har ivret for å heve taket i bonussystemet. Ut i fra tabellen over ser det ut som at det ikke er nødvendig. Samtidig må man huske på at det ikke er noe insentiv for innsats ut over dagens bonussystem. Det er mulig noen følger med på eget gjennomsnitt og tilpasser innsatsen slik at man yter maks, men ikke over. Driftssjef sier det ikke er lett å få gjennomslag for å heve taket. Det er fagforeningen som står på at det ikke skal være mulig å ta helt av. Han ser heller ikke det store behovet for det ettersom det er få som ligger helt i det øvre sjiktet og over-

8.4 Produktivetsbonusordningen i praksis

Nå har Coop Norge Bergen brukt og høstet erfaringer med sin produktivetsbonusordning i ett år. Gjennom mine samtaler med de ansatte kom det frem både positive og negative reaksjoner. Videre i dette avsnittet vil jeg målbare noen av de reaksjonene som er kommet frem.

8.4.1 Positive reaksjoner

Den generelle holdningen til produktivetsbonusen Coop har innført, er at dette er et godt system. Ledelsen la vekt på at det var viktig at man kom til enighet i den lokale Brukergruppen før man iverksatte systemet. Det er tydelig at dette har ført til at det har blitt en utbredt holdning om at dette er noe en har fått til i fellesskap. Driftssjef er godt fornøyd så langt og hevder at alle plukkerne, med et par unntak, er veldig positive.

En bedrift som Coop har lang historie. På bergenslageret er det en del eldre tilsatte. Noen av disse hadde gjerne akkordlønn i minnet fra tidligere. Disse var i utgangspunktet veldig skeptiske, men de fleste så fort at det kun var snakk om et eventuelt tillegg i lønn. Ingen kom dårligere ut enn tidligere.

Flere nevner at lønssystemet oppleves som mer rettferdig slik det er nå. Før var det noen som stoppet opp og pratet mye i løpet av arbeidsdagen. De som tok hyppige pauser hadde kanskje høyere lønn som følge av høyere ansiennitet. Det opplevdes veldig urettferdig at enkelte som stod mye i ro kunne tjene mer enn de som stod på og jobbet. Nå er det en sterkere sammenheng mellom prestasjon og lønn.

Alle jeg snakket med nevnte at muligheten til å i større grad kunne styre dagen sin selv gjorde mye for trivselen på jobb. Driftsjef sa at det var informert om at dersom man kom opp i bonusordningen kunne man med god samvittighet ta litt lenger pauser. De som røyker synes dette er kjærkomment. Andre velger å ta litt lengre lunchpauser og småpauser inn i mellom.

En del føler det positivt og mer meningsfylt å arbeide opp mot klart definerte mål. Det gir en følelse av at man har gjort det som er forventet av en. Systemet oppleves som en gulrot for de fleste. Noen hevder de vil si opp sin stilling dersom bonussystemet opphører. Ingen av dem jeg snakket med ville gå tilbake til vanlig timelønn slik det var før.

8.4.2 Negative reaksjoner

Det skal godt gjøres å endre et lønssystem uten at det forekommer negative reaksjoner. Etersom dette er et system som er designet fra Coop sentralt, må også lokal ledelse forholde seg til et system andre har definert. Dette gir seg spesielt utslag i registreringen av hvor mye hver enkelt plukker. En plukker må fylle ut et kolliskjema(vedlegg 2) og levere til arbeidsleder hver dag. Dette medfører at det blir store mengder papirskjema som må føres inn i et datasystem for å beregne grunnlag for produktivetsbonus. Det tar lang tid om er et kjedelig arbeid. I tillegg føles det litt meningsløst når man alt har et omfattende datasystem som styrer arbeidet ellers. Ledelsen ønsker seg et system som kan lese produktivitet ut i fra det eksisterende datasystemet.

Plukkordrene er strukturert i køer. Det vil si at første ledige plukker får første ordre i køen og så videre. Det er som beskrevet tidligere stor forskjell for plukkeren om det er en stor eller liten ordre. Noen av de jeg snakket med uttrykte en følelse av urettferdighet i ordretildelingen. Noen tror det er en form for fordeling av ”gode” ordrer. Driftssjef tilbakeviser dette. Han sier at det kan ha vært tilfelle i oppstarten, men at det er bedre kontroll på dette nå. Han sier videre at det kommer frem at de som plukker lite, gjør det hver måned, og de som plukker mye gjør det på det jevne. Selv om dette er blitt tatt opp flere ganger i interne forum, er det fremdeles plukkere som ikke har full tillit til hvordan ordrene blir fordelt. Andre mener dette utjevner seg over tid, og at det ikke er et stort problem.

Noen mener det er urettferdig at det ikke er lagt til grunn at folk har forskjellige forutsetninger og utgangspunkt for arbeidet. Plukkere med dårlig helse, slitasjeskader eller andre ting som gjør at de ikke kan plukke fort nok, kommer ikke inn i bonussystemet. Selv om disse yter 100 % av det de klarer, blir det ikke noe kompensasjon for det. Lageret har tidligere fokusert på at de ønsker å ta vare på sine ansatte selv når de blir gamle og ikke orker like mye som før. Noen ansatte synes prestasjonsbonusen skurrer litt med den intensjonen.

8.4.3 Fagforening/klubben

Driftsjefen trekker frem at Fagforeningen eller Klubben har hatt veldig mye å si for at innføringen av produktivetsbonus har gått greit. Klubben har hele tiden vært positiv og konstruktiv i sin tilnærming til saken. Dermed har det vært mulig å gjennomføre dette prosjektet. Ved andre lager har Klubben vært mer negativ, og det har vært svært vanskelig å innføre dette systemet.

8.4.4 Reaksjoner med tanke på økt overvåkning

Med innføringen av SAP/LAS som styrende dataverktøy, ble det mulig å gå inn på hver enkelt plukker og se på hvordan de arbeidet. Dette medførte en stor endring i grad av overvåkning av de ansatte. Dette inntraff omtrent samtidig med at produktivitetsbonusen ble innført, og med den nye kolliskjemaet (vedlegg 2). Driftssjef hadde i utgangspunktet trodd at det å levere inn kolliskjema kom til å bli den store bøygen for innføring av systemet. Tidligere har det vært store motforestillinger mot at ledelsen skulle til en hver tid vite hva den enkelte gjorde på detaljnivå. I og etter innføringen har det kommet svært få reaksjoner på dette, og det har ikke vært noe stort tema verken i Brukergruppen eller blant de ansatte. Ingen av de jeg snakket med nevnte noe om dette uoppfordret. Ved direkte spørsmål var det ingen som uttrykte seg negativt rundt dette heller.

8.4.5 Overtid vs bonus

Tidligere var det utstrakt bruk av overtid ved Coops lager i Bergen. Ledelsen ønsket at produktivitetsbonusen skulle føre til at det ble mindre bruk av overtid. Dette er avhengig av at de ansatte opplever produktivitetsbonusen som et like bra eller bedre alternativ til å jobbe overtid. Det skal ikke mange ettermiddager til med overtid i måneden før man har tjent inn vel så mye som produktivitetsbonusen kan innskaffe.

I følge driftssjef viser det seg at tre av fire avdelinger opplever produktivitetsbonus som tilstrekkelig bra til å yte litt ekstra. Ved disse avdelingene er det nå nesten ikke behov for å benytte overtid. Det vil si at det nødvendige arbeidet blir gjort i vanlig arbeidstid. I en avdeling har det derimot bredt seg en holdning om at det ikke er så nøye med produktivitetsbonus. Det viser også igjen i overtidsbruken.

8.4.6 Effektivitet og kvalitet

En av tankene bak produktivitetsbonusen var at den skulle bidra til at lageret ble mer effektivt. De ansatte jeg snakket med mente alle at ordningen gjorde det lettere å arbeide litt raskere. Samtidig mente de at de selv ikke arbeidet vesentlig forskjellig fra tidligere. En fellesnevner for de jeg snakket med var at de lå i øvre sjikt av bonussystemet hver måned. Det er da naturlig å tro at disse var blant dem som hadde størst produktivitet i utgangspunktet.

De jeg snakket med registrerte at enkelte ansatte ser ut til å arbeide vesentlig mer nå enn før. Enkelte klarte tidligere å stikke seg vekk hele dagen, men er nå mer synlige. Det har vært en forandring på det. De aller fleste prøver nå å komme opp i bonus.

Tidligere var det mye prat i gatene. Plukkerne stoppet ofte opp og pratet med hverandre utenfor de oppsatte pausene. De jeg snakket med var samstemte på at det var vesentlig mindre prat nå enn før. Folk prioriterer å gjøre seg ferdig med de ordrene de holder på med fremfor å ta noen minutter her og der.

I utgangspunktet er det lagt opp til en kaffepause før lunch, og en etter. Tidligere samlet de ansatte seg i forskjellige pausekroker rundt omkring på lageret. Nå i det siste har alle fått en felles pausekrok. Det oppleves som mer sosialt at man kan samles flere. Samtidig legger det nye bonussystemet opp til at man i større grad kan ta individuelle pauser dersom man ligger godt an i forhold til normtall. Dette medfører at det blir flere pauser enn de opprinnelige, og til at ikke alle nødvendigvis har pause samtidig.

Når det er snakk om kvalitet på arbeidet er de jeg snakket med litt delt. Noen mente det ikke var noe forskjell, og at pallen måtte pakkes slik at den kom uskadd frem til butikken uansett om man kom opp i bonus eller ikke. Noen andre mente at kvaliteten var blitt litt redusert. Man tar seg gjerne ikke tid til å stable 100 %, men bruker heller mer plastfolie for å holde pallen sammen. Ingen av de jeg snakket med hadde registret noen klager fra butikkene, eller opplevd at det hadde blitt slått ned på dårlig kvalitet på lageret.

Kvalitet og stabling er kanskje blitt litt dårligere. Tar seg litt mindre tid, og bruker gjerne mer plast for å holde pallen. Vet ikke om det har kommet noen klager.

8.4.7 Orientering

Noen av de jeg snakket med savnet god orientering i hvordan produktivitetssystemer fungerte. Det ble sagt at det var avholdt et informasjonsmøte ved oppstart av systemet, men at det siden ikke har vært mye fokus på selve oppbyggingen systemet.

Det kommer frem Coops interne evalueringsrapport at det ikke er utarbeidet en lettfattelig oversikt over hvordan produktivitetssystemet er lagt opp. Dette er også tydelig når jeg snakker med de ansatte. De uttaler seg om systemet på en måte som tydelig viser at det ikke

er full klarhet i hvordan det er lagt opp. Blant de tingene som er mest misforståelse rundt, kan nevnes registrering av fravær, hva som er ”gyldig” fravær, hvordan utregningen av snittet foregår og hvordan bonusutbetalinger er skattemessig.

Det skal samtidig sies at mange ansatte har god oversikt over hvordan systemet henger sammen. Den omtalte evalueringsrapporten er tilgjengelig for alle ansatte på lageret, men er gjerne noe teknisk for enkelte.

Brukergruppen og ledelsen skal også ha honnør for å vise initiativ til å ta med de ansatte på råd. Milepælsplan (vedlegg 3) er en undersøkelse der de ansatte får mulighet til å komme med tilbakemeldinger om forhold som påvirker deres effektivitet i det daglige arbeidet. En slik involvering av de ansatte gjør at de føler seg mer verdsatt og at deres meninger blir hørt. I etterkant av en slik spørreundersøkelse er det da viktig at man tar de svarene som kommer inn til følge.

8.5 Arbeidsmiljø

Punktet om arbeidsmiljø deler jeg videre inn i helse, miljø og sikkerhet. Dette er viktige punkt i enhver arbeidssituasjon og de er godt grunnfestet i arbeidsmiljøloven. Diskusjonen under er ikke med for å se om Coop oppfyller loven eller ikke, men for å belyse hvordan prestasjonsbonusen endrer de involverte parters inntrykk av HMS på lageret. For punktene under vil driftsjefens synspunkter stå først, og siden de innspill jeg har fått fra ansatte.

8.5.1 Helse

Når man diskuterer helse er det nærliggende å se på sykefravær og hvordan dette fordeler seg over kort- og langtidssykmeldte. Samtidig vil jeg understreke at produktivitetsbonusen har vært i drift i så kort tid at det er vanskelig å se effekten av dette empirisk. Derfor nøyer jeg meg med tilbakemeldinger fra driftssjef og ansatte og deres opplevelse av hvordan det går.

Driftssjef forteller at sykefraværsprosent har gått litt ned. Ettersom lageret har vært gjennom forskjellige endringer i det siste er det likevel vanskelig å si at effekten kommer fra produksjonsbonussystemet. Det kan like gjerne være tilfeldige variasjoner, mener driftssjefen. Han sier videre at det kan se ut som om det er flere tilfeller av typiske belastningsskader som senebetennelse og lignende nå.

Lageret har tidligere ikke fokusert på forebyggende tiltak for å forhindre belastningsskader og andre jobberelaterte problemer. Driftssjef forteller at de nylig har satt ned en gruppe som skal se på mulige tiltak for å forbedre ergonomien på arbeidsplassen og i situasjoner som oppstår daglig.

De ansatte opplever ikke noe betydelig økning eller minskning i sykefraværet. Det er ikke et samtaletema blant dem, og de tenker ikke over det. Det er enighet om at det er behov for forebyggende arbeid spesielt med tanke på belastningsskader. Samtidig viser det seg at bare et fåtall av de ansatte på lageret trener regelmessig. Det blir påpekt at det er flere tunge kolli nå enn tidligere, noe som gjør arbeidssituasjonen tyngre. Flere av de jeg snakket med sa at de tok flere pauser for å ”strekke ryggen” og hvile litt. De opplever det som positivt at det er blitt lettere å strukturere dagen selv som følge av produktivetsbonusen.

8.5.2 Miljø

Arbeidsmiljølovens definisjon på miljø er omfattende. I dette punktet er tilbakemeldingene kommet ut i fra hva de ansatte oppfatter som arbeidsmiljø. Jeg har ikke lagt noe vekt på å definere hva som ligger i begrepet ”arbeidsmiljø” da jeg stilte spørsmålene.

Driftssjef Jan Aarvik opplever at det er blitt bedre miljø nå i etterkant av bonusordningen. Han begrunner det i stor grad med at det er blitt litt mer opp til den enkelte hvordan de legger opp dagene sine med pauser, bare de når normtallet. De som har store deler av sitt sosiale nettverk på lageret synes nok det kan ha blitt mindre sosialt. Mindre prating underveis og litt forskjellige pausetider kan medføre at enkelte opplever at arbeidsmiljøet har blitt dårligere. Driftssjefen fremholder at det ikke er alle som er omfattet av produktivetsbonusen. De som er utenfor føler det gjerne litt urettferdig at de ikke i samme grad har mulighet til å styre dagen sin. Dette har det vært litt diskusjoner rundt, men Aarvik opplever ikke at det stikker dypt.

De ansatte opplever arbeidsmiljøet som ganske bra. Tonen mellom kollegaer er god, og det er ikke noe utpreget mobbing. Noen av de ansatte trekker frem problematikk rundt forfordeling av ordrer og mener det har skapt litt dårlig stemning, mens andre ser ikke det som noe problem. Det kom også frem at det var litt urettferdig fordeling av områder man skulle holde orden på. Noen områder var vesentlig større enn andre, og bestod av varer som det var større

risiko for brekkasje på. Generelt kan man si at det blir reagert sterkt dersom noen opplever at man er urettferdig behandlet.

Flere av de ansatte nevner at det er et trivelig og trygt arbeidsmiljø. Det blir spesielt trekt frem at kolleger er hjelpsomme dersom noen er uheldige og velter en pall eller lignende. Da kommer andre og hjelper til å stable opp pallen igjen. De ansatte mener dette skjer i like stor grad nå som tidligere, og at folk ikke har blitt mer egoistiske som følge av prestasjonsbonusen.

8.5.3 Sikkerhet

På et stort lager er det mange trucker som kjører frem og tilbake hele tiden. Dette er tunge maskiner som har tung last, og det skal ofte litt til for å stoppe når man først har kommet opp i fart. En av innsigelsene i forkant var at produktivetsbonus ville gjøre til at folk kjørte raskere og ble mer uoppmerksomme på andre. På lageret i Bergen har ikke driftssjef Jan Aarvik sett denne tendensen. Dette til tross for at nyere trucker er raskere en tidligere modeller. De ansatte ser heller ikke dette som noe problem. De mener de ser seg rundt og har kontroll på maskinen de kjører og omgivelsene.

Det er viktig for sikkerheten at det blir gjennomført renhold i gatene og ved plukkplass. Ettersom dette ikke kan føres på kolliskjema kan slike oppgaver nedprioriteres. De ansatte jeg snakket med mente at det ikke var noe problem ettersom de på slutten av dagen ofte var kommet over bonusinnslaget. Dermed opplevde de at de hadde god tid til å rydde sitt ansvarsområde. Driftssjef sier at det har blitt bedre renhold i etterkant produktivetsbonusen. Det mener han er fordi det har vært fokusert veldig mye på dette i interne møter på lageret. Samtidig er opprettelse av ansvarsområder et godt virkemiddel for å skape større engasjement rundt denne oppgaven.

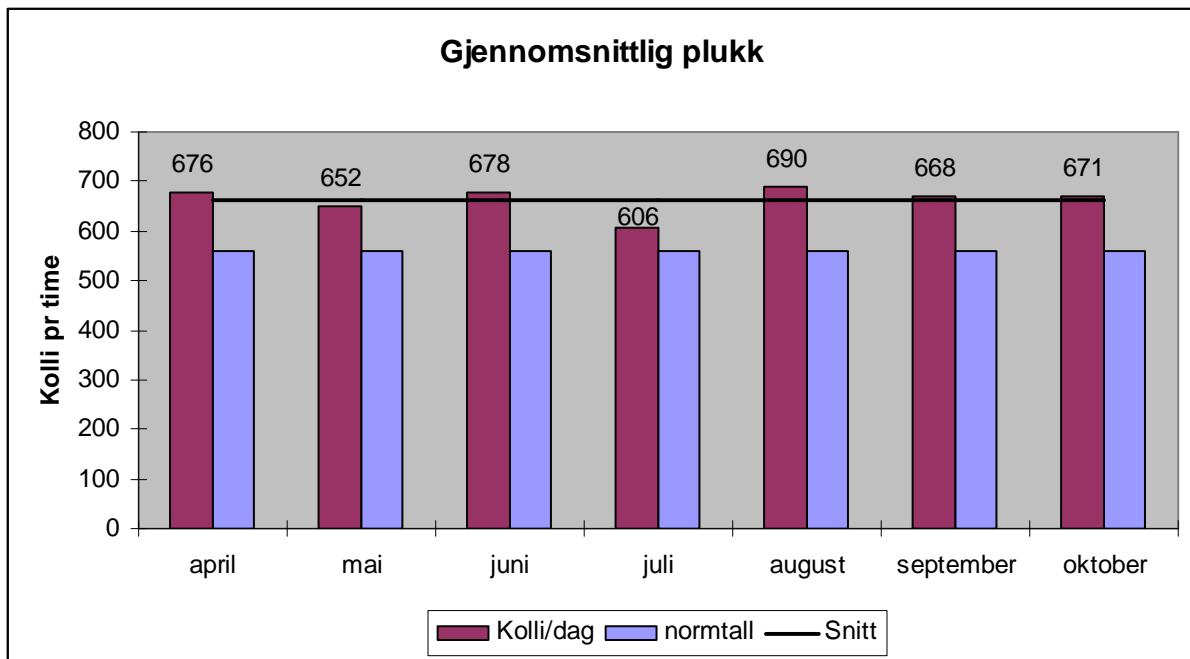
Daglig vedlikehold av trucker er også viktig for sikkerheten. Lageret leaser i dag trucker, noe som gjør at maskinparken har lav gjennomsnittsalder og er tilpasset de forhold som er på lageret. Det daglige vedlikeholdet begrenser seg da stort sett til kontroll av- og påfylling av vann på truckens batterier. Dette tar kort tid og det er god rutine på dette.

8.6 Produktivitet og økonomi

Bakgrunnen for å gå inn på et produksjonsbonussystem var ønske om å effektivisere lagrene og redusere totale lønnskostnader. Nå har systemet vært i drift i Bergen i ett år og det er interessant å se om dette har hatt noen effekt på produktivitet og økonomi.

I samtale med driftssjef kommer det frem at det ikke finnes tallmateriale som entydig kan identifisere effekten av produktivitetsbonusen. Det er flere forhold som forklarer dette. Tidligere var det systemer for å samle nøkkelinformasjon om produktivitet og lønnsomhet i måltavler der en kunne sammenligne de ulike Coop lagrene. Dette systemet ble avsluttet kort tid før det ble innført produktivitetsbonus. Videre ble det mer eller mindre samtidig som produktivitetsbonus innført nytt dataverktøy som alle ansatte måtte sette seg inn i. Dette medførte at det er umulig å isolere effekten av produktivitetsbonusen fra læringskurveeffekten på datasystemet. Samtidig har det vært store utskiftninger av varer på lageret og tilhørende endring av layout. Man kunne tenke seg at det kunne brukes lønnskostnadsprosent eller lignende tall, men da får man det problemet at det bare er ca 50 % av de ansatte som er inne i produktivitetsbonusprosjektet. Støy fra de med fastlønn vil være vanskelig å filtrere bort. Alle disse elementene gjør at driftssjefen rett og slett ikke har de nødvendige verktøyene for å vurdere hvordan produktivitetsbonusen virker inn på produktivitet og økonomi. Lageret i Bergen er ikke i noe særstilling. Det samme er tilfellet på Coops øvrige distriktslager som har gått inn på produktivitetsbonussystemet.

Aarvik synes det er en stor ulempe at de ikke kan måle direkte hva det betyr økonomisk. Det er vanskelig å vurdere om dette er suksess eller fiasko ut i fra de data som foreligger. Noen tall har de imidlertid tilgjengelige. De har hentet ut tall som viser gjennomsnittlig plukk noen måneder etter produktivitetslønnen ble innført



Ut i fra figuren ser vi at kolli/dag ligger godt over normtallet på 560 hver måned. Snittet ligger på 663 kolli/dag. Jeg går ut i fra at normtallet er satt til et gjennomsnitt av det som ble normalt plukket før man gikk i gang med produktivetsbonusen. Da kan vi si at den gjennomsnittlige produksjonen er vesentlig høyere etter produktivetsbonusen ble innført. Det synes også som at produksjonen er forholdsvis stabil fra måned til måned.

Disse resultatene kan tolkes på mange måter, ettersom det er gjennomsnittlige tall som er presentert. Det er tydelig at det er en økning fra normtallet, men det er ikke gitt at alle plukkere øker sin innsats like mye for det. De som tidligere plukket mest, vil uansett komme godt ut i Coop sitt produktivetsbonussystem. Dermed trenger ikke de å øke innsatsen sin for å få mer utbetalt. Det hadde de kanskje gjort dersom systemet var uten tak. Det at enkelte ønsker og fjerner bonustaket, samt at de jeg har snakket med mener de plukker tilnærmet likt nå, taler for at de mest effektive plukkerne ikke har hevet sin innsats vesentlig. Man kan til og med tenke seg at de lå over toppbonusnivået tidligere, og har nå senket seg til å treffe på toppbonus.

Dersom det ikke er de mest effektive plukkerne som har hevet sin innsats må vi se nærmere på hvor forbedringen kommer fra. Det er nærliggende å tro at de som tidligere var lite effektive har økt innsatsen sin for å komme opp i produktivetsbonus. Denne teorien bygges opp av de ansattes utsagn om at det er færre som ”stikker seg vekk”.

Likevel er det vanskelig å trekke klare konklusjoner på dette ettersom layout, varesammensetning og dataverktøy er endret. Dette er gjort uten at normtallet er endret. Driftssjef mener endringene på lageret er av en slik karakter at også normtallet burde vært endret, i tråd med det som står i avtalen som er gjengitt i kapittel 7.1. Det har imidlertid ikke lyktes Brukergruppen å komme til enighet om nye normtall. Ettersom forutsetningene er endret uten at normtallet er endret, er det mulig produktivetsgevinsten hadde kommet uavhengig av produktivetsbonusen.

8.6.1 Antall ansatte

Etter at produktivetsbonusen ble satt i verk er det færre ansatte plukkere enn tidligere. Det er mange underliggende årsaker til dette. Overføring av varer fra lokalt til sentralt lager gjør at det totale behovet er mindre nå enn før. Nye dataverktøy skulle også være med å effektivisere lagrene, og nå har læringskurven kommet så langt at det er naturlig å tilskrive noe til det også.

Når det gjelder ansettelse av nye plukkere, har dette i liten grad vært nødvendig i løpet av det første året som er gått. De som har sluttet har ikke blitt erstattet, og på den måten har det totale antall ansatte gått ned.

På spørsmål om lageret ville bruke produktivetsbonusen som virkemiddel for å lokke til seg effektive plukkere, var driftssjefen i tvil om det var noe poeng. De hadde ikke bruk det aktivt på de få som var tilsatt, og han trodde ikke det hadde noe spesielt for seg.

8.7 Oppsummering

Ett år etter Coop Norge Bergen startet sitt produksjonsbonusprosjekt er det på tide å gjøre opp status. Gjennom samtaler med driftssjef og fire ansatte har jeg fått innsikt i hvordan de har opplevd dette året. Det har kommet frem mange reaksjoner på systemet i både positiv og negativ forstand. Det generelle inntrykket jeg sitter med er at de aller fleste er godt fornøyde, men føler det er noen småting de må klage over. Alle jeg snakket med var klar på at de ikke ville tilbake til den gamle lønnsordningen.

Lageret i Bergen har gjennom Brukergruppen tatt de ansatte med på råd i utforming av normtall og hvem som systemet skulle innbefatte. Fagforeningen har gjennom hele prosessen vært positive til produktivetsbonus, og har bidratt til at det har vært gjennomførbart å få innført dette.

De ansatte jeg snakket med, mente at de selv ikke var blitt vesentlig mer effektive. Samtidig mente de at det var mange andre som hadde tatt seg litt sammen når de fikk en ekstra betaling for økt innsats. Driftssjef opplever at det er en generell økt innsats. Likevel er dette bare subjektive tanker ettersom det i svært liten grad finnes tall som bygger opp under disse tankene. Det har vært mange endringer som har skjedd parallelt på lageret, og det er derfor vanskelig å identifisere hva som skyldes produktivetsbonusen. Det vi kan si med sikkerhet er at det er færre ansatte på lageret nå enn det var før det nye lønssystemet ble iverksatt. Men vi kan ikke her heller isolere effekten av lønssystemet konkret.

Før produktivetsbonusen ble innført var mange ansatte skeptisk til hvordan arbeidsmiljøet kom til å bli. De var redde for at egoisme og iveren etter å tjene mest mulig ville ødelegge det sosiale de hadde på arbeidsplassen. Etter å ha snakket med ledelse og ansatte viser denne frykten seg å være ubegrunnet. De jeg snakket med var fremdeles godt fornøyd med arbeidsmiljøet. Enkelte ting var det også blitt mer fokus på i etterkant av innføringen.

9 Konklusjon

Gjennom utredningen har jeg greid ut og diskutert problemer og fakta knyttet til Coop Norge Bergens innføring av produktivetsbonus. Med bakgrunn i denne gjennomgangen vil jeg nå forsøke å svare på problemstillingen som ble formulert i begynnelsen av utredningen.

Hvordan fungerer Coop Norge Bergens produktivetsbonussystem, hvilken effekt har dette for bedriften, og hvilken effekt har det for de ansatte?

Gjennom denne oppgaven har Coop Norge Bergens produktivetsbonussystem blitt lagt frem på en utfyllende måte. Etter å ha presentert systemet har jeg brukt det teoretiske grunnlaget for å vurdere systemet. Med bakgrunn i kjennskap til lageret og samtaler med ledelse og ansatte, har jeg diskutert hva som er utfordringer og muligheter ved et slikt lønnsystem.

Bakgrunnen for bedriften var at de ønsket et lønnsystem som kunne bidra til å effektivisere driften og redusere lønnskostnadene. Jeg ble derfor overrasket over at det ikke fantes bedre tall til å vurdere hvilke faktiske effekter lønnsystemet gav. Ett år etter innføring av systemet er det rett og slett vanskelig å si om dette har hatt de ønskede effekter. Det skal sies at lageret samtidig med nytt lønnsystem har innført et nytt datasystem som omfatter alle ansatte. I tillegg har det vært store endringer i lagerlayout og varetyper. Dersom bedre data hadde vært tilgjengelig hadde det nok likevel vært vanskelig å isolere effekten av produktivetsbonusen.

Konklusjon om hvilke effekter produktivetsbonusen har hatt for bedriften blir da i stor grad basert på uttalelser fra driftssjef samt det inntrykk jeg har fått etter å ha snakket med ansatte og ledelse. Det er på det rene at det er færre ansatte nå enn tidligere, men det kan også ha sammenheng med de andre forandringene på lageret. Driftssjef mener at plukkerne nå er mer effektive enn tidligere. Plukkerne jeg har snakket med mener at de jobber omtrent likt som før, men ser ikke bort fra en liten ubevisst ytelsesøkning. Gjennomsnittlige tall viser at det kan være en økning i produktivitet i forhold til hvordan normtallet er satt. Ut i fra de data som er tilgjengelige er det naturlig å tro at de mest produktive plukkerne plukker omtrent likt som før, mens de som tidligere var minst produktive nå har skjerpet seg litt. Det kan synes som om lønnsystemet har en positiv effekt for produktiviteten i bedriften. Samtidig er det vanskelig å si hvor økonomisk dette er for bedriften. Dersom noen plukkere tidligere hadde større innsats enn hva øverste trinn i bonussystemet belønner, vil de kunne redusere sin innsats nå. Ettersom

normtallet er beregnet ut fra et gjennomsnitt er det naturlig å tro at dette gjelder for noen. Økning i produktivitet må da avveie mot økning i lønn for å finne ut hvilken effekt dette har for bedriften. Et viktig element for bedriften er at bruk av overtid er sterkt redusert. Driftssjef trekker det frem som en av de viktigste effektene av lønnssystemet. Det er en økonomisk side ved å bruke mindre overtid, men det gir også ledelsen større forutsigbarhet. Det er viktig for et lager som skal levere varer til mange butikker. Det er en kollektiv oppfatning blant ledelse og ansatte om at det nye lønnssystemet har gjort lageret mer effektivt. Det er synd at det ikke finnes gode tall for å bekrefte dette.

Mange ansatte var skeptiske til innføring av et prestasjonslønnssystem. Det ble etter hvert klart at man ikke kunne få mindre betalt enn tidligere, og at all prestasjonslønn kom som bonus i tillegg til tidligere lønn. Samtidig fikk de ansatte større frihet til å disponere dagene sine selv dersom de plukket slik at de kom opp i bonusordningen. Disse tingene gjorde at fagforeningen var positiv til ordningen, og har gjort at de aller fleste ansatte har tatt imot systemet med åpne armer.

Gjennom Brukergruppen har ledelse og ansatte i fellesskap bestemt hvor normtallene skal ligge på de forskjellige avdelingene. Brukergruppene har fungert godt i så måte for å forene synspunktene fra ledelse og ansatte i definerte måltall. Samtidig reagerer noen på at det er for liten informasjon ut til de ansatte om hvordan systemet er lagt opp og fungerer. Det ble tydelig gjennom mine samtaler at ikke alle hadde fått med seg hva som lå bak bonusutbetalingene de fikk hver måned.

Enkelte ansatte var redd for at prestasjonslønn skulle føre til mer egoisme og et dårligere arbeidsmiljø. I samtaler med de ansatte kom det frem at ingen opplevde arbeidsmiljøet som dårligere enn før. Flere fokuserte på at det nå var mindre irritasjon over folk som arbeidet lite. De fleste som presterte lavt før har intensivert sin innsats, samtidig med at alle vet at man får betalt etter innsats. Ingen av de jeg snakket med ønsket seg tilbake til den gamle ordningen.

De ansattes tidligere skepsis synes å være forvandlet til en støtte av det nye lønnssystemet. I følge driftssjef kommer omtrent alle opp i produktivitetsbonus og får dermed mer utbetalt i lønn. Dermed konkluderer jeg med at det nye lønnssystemet har positive effekter for de ansatte.

10 Referanser

Cappelens leksikon - Peter-prinsippet:

<http://www.caplex.no/Web/ArticleView.aspx?id=9327386>

Collbjørnsen, T. 2000: "Resultatavhengig belønning – En utredning skrevet for Kredittkassen", Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning

Coop Norge Bergen 2006: Evalueringsrapport – Produktivitetsbonus Bergen Lager, Brukergruppen

Coop Norge Bergen 2006: "Milepælsplan"

Douma S, Schreuder H, 1998: "Economic Approaches to Organizations", Prentice Hall

Lazear, E.P. 1998: "Personell economics for managers", John Wiley & sons, Inc.

Salvenes, Kjell Gunnar, vår 2006: forelesninger og notater i kurset LHR423 – Personalpolitikk og incentiver

11 Vedlegg

Vedlegg 1 Coop 2006, Evalueringsrapport – Produktivitetsbonus Bergen Lager

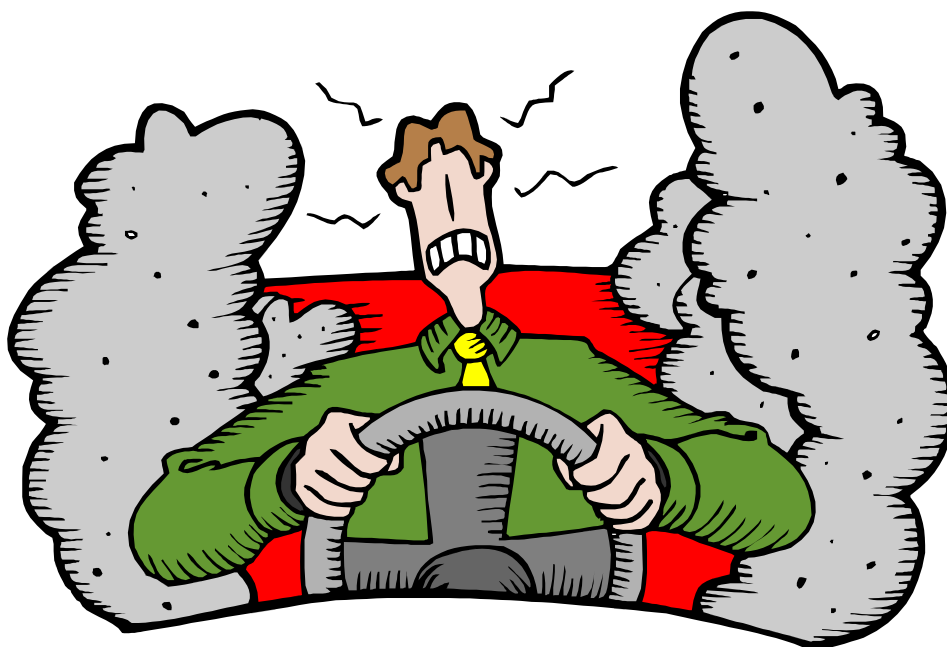
Vedlegg 2 Coop 2006, Kolliskjema plukk

Vedlegg 3 Coop 2006, Milepælsplan

**11.1 Vedlegg 1 - Evalueringsrapport – Produktivetsbonus Bergen
Lager**

EVALUERINGSRAPPORT – PRODUKTIVITETS Bonus

Bergen LAGER



Forfattere: Styringsgruppen og Kåre Sørås, oktober 2006

1.	Prosjektarbeidet	3	66
a.	Styrende dokumenter	3	66
b.	Prosjektorganisasjon	3	66
2.	Generelle forhold og status	3	66
a.	Konseptet	3	66
	Definisjoner	3	66
	Kvalitet	4	67
	Skala – Teoretisk modell	4	67
	Hvem omfattes av ordningen	4	67
	Regler	5	68
	Brukermanual	5	68
	Bonusberettigelse	5	68
	Ikke bonusberettigelse	5	68
	Krav til medarbeider	6	69
	Normtall	6	69
	Ledelse	7	70
	Brukergruppe	7	70
	Vedlegg	8	71
b.	Gjennomføringen	8	71
3.	Resultater av ordningen	9	72
a.	Hvor mange får / får ikke bonus	10	73
b.	Sum utbetalinger	10	73
4.	Fordeler og ulemper med ordningen	11	74
a.	Fordeler med ordningen	11	74
b.	Ulemper med ordningen	11	74
5.	Vurderinger av bonustak	12	75
6.	Vurderinger av bruk av timebank	13	76
7.	Spesielle observasjoner eller kommentarer	13	76
8.	Eventuelle ønsker om endringer i konseptet	14	77

1. Prosjektarbeidet

a. Styrende dokumenter

Nedfelt i overenskomst mellom SAMFO og HK. ”Partene er enige om å fortsette arbeidet med produktivitetsfremmede lønssystemer”.

Statusrapport fra Pilot produktivetsbonusprosjektet i Trondheim. ”Produktivetsbonus skal erstatte resultatlønn der det er mulig gjennomførbart”. Datert og signert 3. Mars 2005.

Prosjektspesifikasjonen for Produktivetsbonusprosjektet.

b. Prosjektorganisasjon

Gruppen har bestått av ledelse, ansatte og tillitsvalgte, fordelt med ca 50 % på ledelse og ansatte.

Lokal arbeids- og brukergruppe har vært bestående av;

Jan Aarvik, Morten Furubotten, Øyvind Lindanger, Helge Håkonsen , Roar Nipen, Lars Ivan Myklebust og Kåre Sørås.

2. Generelle forhold og status

a. Konseptet

Definisjoner

Konsept – detaljer i Produktivetsbonussystemet som er styrende for innføring og vedlikehold av Produktivetsbonus-systemet ved lagerenhetene.

Normal arbeidsdag - hele bonussystemet er basert på 7,5 timers normal arbeidsdag 37, 5 timers uke. Overtid omfattes ikke av ordningen.

Normtall - er definert som, ”forventet produksjon pr. dag (timer) – målt i kolli og kg”. Normtallene vil være forskjellige mellom avdelingene og enhetene.

Brukergruppe – skal være en gruppe ved den enkelte enhet som skal ivareta Produktivetsbonusintensjonen. Gruppen skal være sammensatt av ansatte og ledelse.

Bonus – skal utbetales etter prinsippet om en 50/50 deling mellom arbeidstaker og bedrift. Bonus er den avtalte utbetaling pr måned basert på produktiviteten til den enkelte – start kr 900 og topp kr 2700 pr. måned. Intervallene gjenspeiles i skala.

Gjennomsnittsbonus – beregnes som et snitt - angitt i bonus kr pr time - for det området den ansatte betjener eller støtter.

Bonus – timebank - bonusutbetaling i kroner kan konverteres til timebank.

Normkurve – grafisk fremstilling av forholdet mellom produktivitet og bonus. Skalaen skal være lineær.

Skala – viser forholdet mellom forventet produktivitet og bonusutbetaling. Forholdet er regulert i intervallet 1,0 – 1,4.

Kvalitet

”Kvaliteten” på den ansattes leveranse skal etter innføring av Produktivitetsbonus være like bra som før innføring av bonus, eller bedre.

Stabling

Utgangspunktet for en bonusutbetaling er en feilfri leveranse. I dette ligger det blant annet presentabelt stablet pall.

Kvalitetskontroll av paller skal skje før pallen forlater lager.

Dårlig stabling kommenteres og justeres ved konstruktiv tilbakemelding til ansatt, og evet omstabling vurderes.

Kvalitetsfeil må følges opp i den etablerte gruppen.

Plukkfeil

Dersom plukkfeil øker i omfang i forhold til før Produktivitetsbonus ble innført, skal dette håndteres i Brukergruppen. Dersom dette ikke fører frem må problemet løftes videre til Forhandlingsutvalget ved den enkelte enhet. Er problemet fortsatt uløst har bedriften anledning til å fravike/revidere den inngåtte avtale om Produktivitetsbonus.

Skala – Teoretisk modell

Den månedlige bonus beregnes ut fra snittproduksjon pr. time, og utbetales i forhold til arbeidet tid.

Faktor mellom normtall (1) og tall for maks produksjon er satt til 1,4. Dvs. at dersom normtallet er 600 kolli pr. dag, så vil maks være 840 kolli pr. dag for maks bonus.

Hvem omfattes av ordningen

Fase 1; Løsning innbefatter alle fast ansatte som jobber i plukk. Bonusen er basert på antall arbeidet timer.

Fase 2; I tillegg skal det utbetales en snittbonus (basert på bonus i tilhørende plukk område pr. måned). Følgende støttefunksjoner omfattes av snitt bonusen;
Reachtruckførere

Fase 3; Lokale enheter vurderer om det er formålstjenlig at Produktivitetsbonus omfatter flere funksjoner enn de som er nevnt ovenfor. Spørsmålet skal tas opp med konseptier – direktør Logistikk.

Regler

Plukkfunksjon er berettiget til individuell bonus ved egen avdeling. Utlån under ett dagsverk beregnes bonus etter egen avdeling. Utlån over ett dagsverk beregnes bonus til den avdelingen man er utlånt til.

Avtalte støttefunksjoner er berettiget til snitt bonus ved (de) avdeling som betjenes. Ved utlån under ett dagsverk beregnes bonus etter egen avdeling. Utlån over ett dagsverk beregnes bonus til den avdelingen man er utlånt til.

Brukermanual

Spilleregler:

Alle må levere kvalitativt korrekte kollilister for å få utbetaling

Bonus til utbetaling gir grunnlag for feriepengar og pensjon

Minimums utbetaling er kr. 900 eller andel av dette

Maks utbetaling er kroner 2.700 eller andel av dette

Månedsvise utbetalinger, etterskuddsvis

All aktivitet skal tidsangis på kolliskjemaet

Mislighold av noen eller flere av disse punktene kan medføre bortfall av bonusutbetaling i én eller flere måneder. Mislighold skal tas opp til vurdering før bonusen gjeninnføres

Utbetalt bonus kan konverteres til fritid basert på en timepris på kr. 145,- (2006) som skal indeksreguleres hvert år. Maks opparbeidelse av timer i timebanken er 50 timer. I tillegg kommer den ordinære fleksitid avtalen.

Avspasering av timebank avtales med den enkelte leder

Bonusberettigelse

Fravær som er bonusberettiget

Aktiviteter som er pålagt av bedriften som for eksempel:

Møter i regi av bedriften

Tillitsverv og avtalefestede møter

Bedriftsinterne kurs og aktiviteter

Renhold

Annet

Dette skal tidsangis på kolliskjemaet.

Ikke bonusberettigelse

Forhold som ikke er bonusberettiget

Ved driftforstyrrelser som for eksempel;

Datastans

Venting på etterfylling
Tomt for ordrer

Vil det ikke bli foretatt korreksjoner i bonusberegningen, men når slike hendelser inntreffer skal den ansatte ta kontakt med arbeidsleder for om mulig få andre bonusberettigede arbeidsoppgaver.

Blir dette et utstrakt problem skal dette drøftes i Brukergruppen.

Krav til medarbeider

Føring av kolliskjema
Navn, avd., og dato skal alltid føres
Kunde- og TOnr
Annet arbeid tidsangis
I Bergen brukes kg og kolli som måleenheter.
Etter endt arbeidsdag skal kolliskjema legges i postkassen.

Normtall

Hensikten er å komme frem til mest mulig korrekte normtall pr avdeling og lagerenhet. Variasjon i normtall fremkommer ved for eksempel fysiske forhold, layout, ordrestørrelser, kundegrunnlag, sortimentssammensetning og lignende.

Følgende prinsippene for kolli/kg linjer gjelder;

Tørr – kolli
Kjøøl – kolli
Frys – kolli
F&G – kg

Innhenting av datagrunnlag for fastsettelse av normtall samt evt. redigering av disse SKAL gjøres på følgende måte:

Fremgangsmåte

Normtallene skal utarbeides på basis av snittproduksjonen av alle medarbeidere ved den enkelte avdeling basert på variasjonene gjennom året.

Dette kan gjøres på følgende måter, enten hver for seg eller i kombinasjon:

Hente data fra SAP / LAS
Måle én testgruppe over en periode
Måle alle i avdelingen over en periode

Harmonisering av normtall

For å avstemme riktigheten av normtallene mellom de enkelte avdelinger og mellom enheter kan følgende metode brukes:

Gjentatte målinger innen den enkelte avdeling over tid
Testgruppe som etterprøver målingene mellom avdelinger
Beste Praksis tall mellom avdelinger/enheter

Fremgangsmåte

Revisjon av normtall

Revisjon av normtallene bør gjøres ved vesentlige endringer i rammebetingelsene som endringer i ordresammensetning, nye varegrupper over lager, layoutendringer etc.

Godkjennelse av normtall

Alle normtall skal fastsettes av det lokale prosjekt og godkjennes i Styringsgruppen. Etter utrulling av prosjektet skal revisjoner behandles i lokale Brukergrupper. De reviderte normtallene skal godkjennes av konseptieier – direktør Logistikk.

Forutsetning:

Forutsetning for å fastslå Normtallet er at dette gir en produktivetsgevinst for enhetene, være basert på snitt- produksjon og tatt hensyn til budsjett.

Ledelse

Alle arbeidsledere skal gjennomgå ett kompetanseprogram hvor lederens rolle i forhold til produktivetsbonus er tema. Tillitsvalgte kan også delta på dette kurset.

Arbeidslederens rolle:

Planlegge og tilrettelegge produksjonen basert på kjennskap til kapasitet og produksjonsvolum.

Tilrettelegge for at den enkelte skal nå sine produksjonsmål.

Engasjere og motivere.

Ved avvik kartlegge årsaker og veilede den enkelte.

Være operativ og tilgjengelig for den ansatte.

Opplæring – tilrettelegging

For de som over tid ikke oppnår ønsket målsetting, skal det søkes å tilrettelegge forholdene slik at vedkommende har muligheter og forutsetninger for å kunne nå normtallet:

Aktivt lytte til den enkeltes kommentarer og synspunkter

Opplæring / veilede – gjøre bruk av beste praksis

Vurderer andre plukkcområder

Vurdere andre funksjoner

Brukergruppe

Skal nedsettes på hver enhet

Skal bestå av ledelse, ansatte og tillitsvalgte. Fordelt med ca 50% på ledelse og ansatte

Alle avd som er involverte skal være representert

Gruppen skal ha møter med en fast agenda og møte frekvens.

Forslag til temaer

Oppfølging av tidligere møter

Produktivitet

Normtall

Kvalitet

Behov for opplæring
Behov for tilrettelegging

Vedlegg

Bonusberegning og funksjonsmatrise:

For å begrense antall registreringer og sikre kvaliteten i beregningen vil vi med foreslått løsning være nødt til å sette begrensning på at vedkommende kun kan få bonusberegning fra ett sted pr dag.

b. Gjennomføringen

Tidsperiode

Det ble igangsatt prøver med føring av kolliskjema 01.03.06.

Dette var en test, for at den enkelte skulle tilvenne seg systemet, men samtidig fikk vi en vurdering av at funksjonene rundt opplegget fungerte tilfredsstillende.

Resultatene fra denne perioden skulle ikke resultere i noen form for utbetaling/avspasering til den enkelte operatør. Noen plukkere ble benyttet på flere avdelinger i testperioden.

Virkelig oppstart

Fra 01.04.2006 ble systemet tatt i bruk på alle 4 avdelinger, med følgende normtall som var fremforhandlet i den lokale prosjektgruppen.

Plukk område	Historisk	Budsjett	Målinger	Bergen		Grorud	Trondheim	Stavanger
				Min	Max			
Tørrvare	537		479	560	784	630	600	
Tørrvare anbrekk			816	720	1008	730		
Kjøll	846		679	650	910	705	* 600 (650)	
Frys	971		473	650	910	615	* 600 (650)	
Frukt og Grønt kolli								
Frukt og Grønt linjer								
Frukt og Grønt kg.	5594		6256	5000	7000	4500	* 4500 (5000)	

Kvalitet

I perioden som systemet har vært i bruk har det ikke blitt påvist vesentlig endringer i kvalitet, men vi er usikker på om feilplukk har økt. Renholdsrutiner blir vurdert løpende av ledelsen på lageret.

Resultat

Den månedlige bonus er beregnet ut fra snittproduksjon pr. time, slik som konseptet tilsier og har resultert i følgende gjennomsnitt plukket:

Prestasjonsnivå	F/G kg	Tørr	Tørr blokk	Kjøøl	Frys
April	6700	676	732	905	903
Mai	6514	652	<u>676</u>	834	833
Juni	6237	678	<u>587</u>	784	908
Juli	5632	606	<u>523</u>	771	802
August	5400	690	801	829	914
September	5972	668	<u>545</u>	809	951
Oktober	6001	671	<u>506</u>	814	976

Tallene som er understreket viser hvor det ikke er oppnådd gjennomsnittelig minimumskrav for avdelingen pr. mnd.

F/G linje blir ikke benyttet i Bergen da alle varene ligger i plukkkrunden med kilo.

Hvem omfattes av ordningen

Alle fast ansatte som jobber i plukk. Følgende støttefunksjoner omfattes av snitt bonusen:

- Reachtruckførere
- Salgspalleplukk / Ventelager.

Brukermanual

I denne perioden er det ikke utarbeidet egen brukermanual, utover det som er oppsatt i konseptet.

Krav til medarbeider

Føring av kolliskjema har stort sett gått etter forventningene, men med noen unntak fordi de har glemt dato.

Det er svært mye manuelt arbeide med å føre skjemaene inn i Access og dertil føring av Wintid. Tidsforbruket er målt til 1 min. pr. skjema / ansatt pr. dag.

Månedsskjema er ikke testet i Bergen. (Fare for å miste skjema.)

Normtall

Revisjon av normtallene har ikke blitt gjort i perioden, men vil bli evaluert etter oktober da slowmovers er flyttet til Grorud.

Ledelse

Styring av produksjonen er blitt mye lettere etter innføring av LAS, og produktivitetsbonus.

Brukergruppe

Prosjektgruppen fungerer som brukergruppe inn til videre.

3. Resultater av ordningen

a. Hvor mange får / får ikke bonus

	April	Mai	Juni	Juli	August	Sept
Under minstekrav;						
FG Kg	0	0	0	2	4	2
Tørr	2	2	1	2	2	2
Tørr anbrekk	1	1	2	3	3	3
Kjøøl	0	0	0	0	0	0
Frys	0	0	0	0	0	0
SUM;	3	3	3	7	9	7

	April	Mai	Juni	Juli	August	Sept
Over makskrav;						
FG Kg	0	1	0	0	0	0
Tørr	1	0	0	0	0	1
Tørr anbrekk	0	0	0	0	0	0
Kjøøl	1	0	0	0	0	0
Frys	1	0	0	0	0	0
SUM;	3	1	0	0	0	1

	April	Mai	Juni	Juli	August	Sept
Mellom min og maks;						
FG Kg	6	6	6	4	2	3
Tørr	10	10	11	10	10	10
Tørr anbrekk	5	5	4	3	3	3
Kjøøl	3	3	3	3	3	3
Frys	2	2	2	2	2	2
SUM;	26	26	26	22	19	21

b- Sum utbetalinger

	April	Mai	Juni	Juli	August	Sept
SUM UTBETALINGER;	57 587	56 237	45 007	30 544	40 279	46 302
SUM TIMEBANK;	59,6	35,8	27,0	4,0	0	47,8

4. Fordeler og ulemper med ordningen

a. Fordeler med ordningen

En grei måte å tjene noen ekstra kroner i måneden på, og gjør det mer effektivt på jobben.

Barnefamilier kan opparbeide mer fritid gjennom timebank.

Motiverer til ekstra innsats når vi ser at vi får noe igjen.

Bonus etter innsats. Jobben går raskere da jeg har et mål som jeg vil nå før arbeidshagens slutt.

Lavere bemanningskostnad, men mer lønn til den enkelte.

Større effektivitet, kreativitet og nytenkning i jobben. Må jobbe smartere for å nå de daglige målene. Mindre missbruk av overtid.

Bedriften får større fortjeneste.

Vi får bonus som fortjent etter arbeidsinnsatsen.

Kunne planlegge sin egen arbeidsdag, og ha noe igjen for å ” stå på.”

Vi får bedre lønn, større effektivitet gjør at flere ordrer blir ferdig, og flere er med og bidrar ved at det blir verre og snike seg unna.

Ser ingen fordeler utenom pengene.

Det må være muligheter til å tjene litt ekstra for den som klarer det. For de andre som ikke makter kravene, men likevel gjør sitt beste, blir taperne i et usselt overvåkingssystem som aldri burde vært tatt i bruk.

Plukkerne kan bedre styre sin egen arbeidsdag fordi de nå vet hva bedriften forventer at de skal produsere. Det å oppnå forventningen virker også tilfredsstillende.

Arbeidsmoralen har blitt høyere og det er mindre ”utenomsportslige” aktiviteter.

b. Ulemper med ordningen

Det er en stor ulempe for de som ikke er fysisk i stand til å jobbe kjappere. Dårligere arbeidsmiljø der ingen har tid til å vente, prate og hjelpe hverandre. Folk er sure og stresset. Pluss at man sliter både psykisk og fysisk.

Kan bli så effektiv at folk blir overflødig. ”stressfaktor”

Stressfaktor for noen ansatte. Ordningen er ikke tilpasset ansatte med dårlig helse. Økonomisk uttelling blir for liten fordi det blir skattlagt som overtid.

Ingen nevneverdige ulemper.

Dumt for de som ikke greier bonus da de fikk fellesbonus fra tidligere år.

Misunnelse da ikke alle er involvert. Få i gang fase 2 snarest mulig. Stress og for lite overtid i forhold til ordrer.

Kan være enkelte ganger med mye venting på og få ned varer. "Etterfylling."

Grunnlag for fusk – kontakt med truckfører som har tilgang til monitor. Baksnakkeleser, misunnelig atferd og skjuling på hverandre. Folk som stresser "ræva" av seg, sykemeldinger og mindre behov for folk.

Større slitasje på kroppen, særlig på sikt. Mistenker andre på avdelingen i å snike til seg gode ordrer, gjør at stemningen kan bli dårligere.

Misnøye blant de som ikke er med på ordningen, gjør at de kanskje ikke er helt motivert for å gjøre en god jobb.

Noen som er med på ordningen som ikke trenger å gjøre noen ting, og likevel får utbetalt bonus.

Stress, høyere sykefravær, dårlig samhold og kjefting og smelling.

Det går ikke at noen skal ha gjennomsnitt av det andre gjør. Den ordningen er forferdelig. Ekstralister / smålister på frukt blir alt for dårlig belønnet. Alt for lett og hoppe over ordrer som gir liten vekt.

At enkelte er avhengig av det som andre plukker.

Det er en overvåking av de ansatte og et signal om at de ikke er til å stole på.

De må for all del passes på, selv om de i årevis har gjort en god jobb.

Noen har begynt å ta lange pauser og dette kan gjøre at de som sliter med å oppnå bonuskravet kanskje føler seg uvel med ordningen.

Det skapes forskjeller mellom arbeiderne på samme avdeling, og bidrar til at den enkelte tenker mer på seg selv enn på å bidra til samarbeid.

5. Vurderinger av bonustak

Man kunne satt et litt lavere "minste plukk" Kommer selv ikke mer en så vidt over minsteplukk selv om jeg jobber i et raskt tempo.

Føler at bonus taket vi har i dag er passende. Hvert lager har forskjellige forutsetninger, og vårt lager er gammelt og ikke like effektivt som de nye.

Jeg anser 780 kolli for å være et realistisk og fornuftig krav til maks bonus. (Tørrvare ?)

Ønsker høyere bonustak siden Coop går så godt for tiden.

Fordelingen 50/50 må praktiseres. Der bedriften og de ansatte øker fortjenesten med økt effektivitet. Kan gå utover de 2700 kr. Som er i dag.

50/50 fordelingen av gevinsten av bonusordningen mellom bedriften og de ansatte bør evalueres for å finne ut hva den egentlige fortjenesten er. Et regnskap for å dokumenter at maksbeløpet på 2700,- står i forhold til besparelsen/fortjenesten bedriften har skulle vært presentert.

Frys:

Synes taket på frys er satt litt høyt i forhold til andre avdelinger. Dette begrunner jeg med at frys er den avd. som er mest ekstrem å jobbe på, i og med at temp. er -24grader.

Dette gjør at de på frys har en del kortere effektiv arbeidstid fordi de er pålagt å ta flere pauser. Uten tilbudssvarer hadde vi ikke klart de målene som er satt.

Frukt & Grønt:

Det føles urimelig at enkelte med gjennomsnitt skal skumme fløten av innsatsen til sine kollegaer når de ikke klarer å etterfylle på plukkplass før etter flere timer. Blandingspaller blir stående for lenge i varemottaket.

6. Vurderinger av bruk av timebank

At man bestemmer det selv, synes jeg er veldig positivt.

Har ikke benyttet meg av timebank, selv om klubben har oppfordret til det.

Maks 100 kr. Pr. time kjøpt hadde vært bedre.

Flere bør bruke timebank grunnet for mange arbeidstakere i forhold til antall ordre enkelte dager i uken.

Veldig positivt tiltak. For dårlig med info om opptjent. Bør bli en ordning der vi slipper og gå til arbeidsformann for å få vite saldo på timene.

Man tjener ikke opp verken feriepenger eller pensjonspoeng på bonus tatt ut i fritid. Bonusen burde kommet inn på bruttolønn før timene kjøpes tilbake. En pris på 145,- per time er for høy for de som tjener under dette. En idé hadde vært om prisen på timene man hadde kjøpt for bonusen hadde vært den samme som timelønna til den det gjaldt.

7. Spesielle observasjoner eller kommentarer

Mange har mistenkt hopping i ordrene. Det er også folk som er blitt tatt på fersken. En burde bli litt mer observant på det, spesielt de som sitter på ekspedisjonskontoret og har oversikt på ordrene via RF monitor.

Har observert fusk. Syntes noen få tar det litt for alvorlig da de må få full bonus hver dag. Dette skaper stress. Ønsker å beholde produktivitetsbonusen.

Bonusordningen kan i ytterste konsekvens sette arbeidsplassene våre i fare hvis vi blir for effektive, ved at ledelsen kan redusere bemanningen.

Et høyere aktivitetsnivå over lengre tid vil føre til ett høyere sykefravær.

Den interne konkurransen blant plukkerne kan føre til ett dårligere arbeidsmiljø blant de ansatte. Bonusordningen bør evalueres for hvert enkelt lager da alle lagrene i Coop har helt forskjellige fysiske forutsetninger.

Mange Obs ordrer er veldig små, og kunne med fordel slås i sammen.

Har foreløpig gått over all forventning.

Har observert en del "fusk" av enkelte. Ønsker allikevel å beholde bonusen.

Tror det kan være lurt å få med alle som er på lageret inn i bonussystemet, slik at vi slipper at det er noen som går rundt og er misfornøyd på jobben. Dette skaper bare dårlig stemning. Så må det klargjøres hvilke arbeidsoppgaver truckførerne / etterfyllerne har, slik at forholdene ligger til rette for plukkerne. Dette fungerer ikke.

Det blir helt feil når plukkerne må til varemottaket for å finne varene, eller at de må etterfylle selv når vi da har folk som skal gjøre disse oppgavene.

Får vi dette til å fungere vil også effektiviteten øke, samt at det vil bli en bedre stemning på lageret.

Trodde alle skulle være med på dette. Flere av de som får gjennomsnitt gjør nå enda mindre enn før Det skulle bli slutt på ekstralister , men på frysene blir det bare flere og flere.

På frukten burde det vært en minstevekt på ca. 200kg.

Plukkerne på fruktlageret må foruten å plukke også supplere. Varene er ikke på plukkplass før langt på dag. Det ser ut som det er bevisst for å vise at samarbeid ikke er noe og trakte etter.

Ar det går utover plukkingen gjør ingen ting for den som har gjennomsnitt.

Anbefalte løft i stående eller gående stilling bør ikke overstige 6000 kg per dag ifølge Direktoratet for Arbeidstilsynets nettside. Siden bonusstigen på frukt i Bergen går helt til 7000 kg bør det vurderes om ikke grensen for maks bonus burde senkes til anbefalt nivå. (http://regelhjelp.no/templates/Krav_6252.aspx?BransjeNavn=Engroshandel+med+husholdningsvarer+og+varer+til+personlig+bruk)

Fase 2 som det var en del snakk om i starten blir bare skjøvet ut i tid og usikkerheten omkring dette skaper misnøye blant de som står utenfor bonusordningen i dag. Dette bør avklares slik at de det gjelder får et svar om de vil komme med i ordningen eller ikke, og på hvilket tidspunkt i så fall.

8. Eventuelle ønsker om endringer i konseptet

I dag får ingen bonus på overtid, og det er ingen satte mål for hvor mye en som jobber overtid skal produsere per time. En idé kunne være av man tjente opp bonus også på overtid og at denne kom i tillegg til bonusen i ordinær arbeidstid slik at man teoretisk sett kunne tjene over maksbeløpet på 2700,- i bonus.

Reachtruck:

Det oppdages daglig feil i beholdning på plukk. Arbeid med å kartlegge om plukkfeil har økt som følge av produktivetsbonusen bør vurderes for å finne ut om dette er årsaken til feilene.

En enklere måte for å korrigere beholdning slik at truckfører som oppdaget feilen kunne korrigert den med det samme skulle også vært vurdert. (For eksempel ekstra knapp i LM07 med "Korriger".)

Systemet med at en person sitter på RF monitor og prioriterer etterfyllingsoppdrag burde vært erstattet med et automatisk system hvor køen var inndelt i 3.

Starter med tredjeprioritet som er de automatisk genererte oppdragene når det er færre enn 5 kolli igjen på plukkplass, deretter de oppdragene som plukkerne bestiller med Shift+F8 som andreprioritet. Det at disse automatisk ble prioritert over de automatisk genererte oppdragene ville gjort mye av jobben til RF monitor overflødig. Og til sist burde jo RF kunne overstyre begge og førsteprioritere oppdrag slik som i dag.

Det burde også jobbes med en mer intelligent løsning for etterfyllingsoppdrag slik at dersom det kun var lavprioriterte oppdrag i køen så ble de fysisk nærmeste oppdragene tatt i stedet for slik det er i dag med at man kan risikere å kjøre hele lageret rundt for så å kjøre tilbake til utgangspunktet på oppdraget etter. Masse å spare på tomgangskjøring her.

Full utbetaling og permisjon uten lønn. Dette alternativet er foreslått av flere og innføre. Dagens løsning er det vanskelig og holde oversikten over antall opptjent og antall forbrukt.

11.3 Vedlegg 3 – Milepælsplan

Milepælplan - M 2 / A 5

Forslag til forbedring og utvikling av arbeidsprosesser.

Hensikten med denne spørringen er å kartlegge om det er noe på lageret som du som medarbeider opplever som et hinder for at du kan jobbe mer effektivt.

Mens du gjør de daglige arbeidsoppgavene så tenk over og spør deg selv følgende:

Hva hindrer deg i å plukke mer effektivt?

Kan noen arbeidsoppgaver gjøres enklere på lageret?

Noen stikkord kan være:

Problemer med truck eller data
Organiseringen av plukkplassene
Etterfyll/vurdere skift
For store/tunge paller
For mange små ordrer
Utgående felt
Tompaller tilgjengelig
Informasjon
Samarbeid
Opplæring
Andre ting

Forslag vil bli tatt opp til vurdering fortløpende gjennom hele oppstartsperioden.

Ferdig utfylt skjema leveres til:

Lars Myklebust

Navn: _____

Problemstilling
Forslag til utbedring
Kommentarer