

NORGES HANDELSHØYSKOLE
Bergen, høsten 2006

Utredning i fordypningsområdet: Økonomisk styring
Veileder: Førsteamanuensis Svein Ulset

**ANALYSE AV BELØNNINGSSYSTEMET TIL EN
PRODUKSJONSBEDRIFT**

Av

Thomas Leraand

Helge Mjånes

Denne utredningen er gjennomført som et ledd i masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at høyskolen innestår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

I denne utredningen har formålet vært å analysere produksjonsbedriften Helkama Grepa AS sitt eksisterende belønningssystem, og eventuelt komme med forslag til forbedringer. Vi ville spesielt fokusere på hvilke virkninger utformingen av systemet har på de ansatte. For å skaffe oss et bedre utgangspunkt for analysen har vi gjennomgått ulike insentiv- og motivasjonsteorier. Vi presenterte videre alternative former for belønningssystem og hvilke moment ledelsen bør ta hensyn til i en omfattende endringsprosess. For å bedre forstå hvordan dagens belønningsordning fungerer på Helkama Grepa AS, så gjennomførte vi først dybdeintervju med et utvalg av de ansatte. På denne måten fikk vi inntrykk av hva arbeiderne mente var de vesentligste problemene knyttet til systemet. På bakgrunn av opplysningene fra dybdeintervjuene utarbeidet vi et spørreskjema som ble gitt til alle ansatte i produksjonsavdelingen. Vi brukte disse resultatene aktivt for å besvare våre problemstillinger.

Inntrykket vi sitter igjen med er at Helkama Grepa AS har gjort mange fornuftige valg, sett i fra et teoretisk perspektiv, da de utformet dagens belønningssystem. Vi vil likevel anbefale enkelte tiltak som ytterligere kan øke ansattes motivasjon til innsats, og dermed bedriftens produktivitet.

Forord

Denne utredningen er gjennomført som et ledd av Masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole i Bergen. Utredningen avslutter vårt 2-årige påbygningsstudium, og teller 30 av totalt 120 studiepoeng.

Vi fikk inspirasjon til å skrive om belønningssystem gjennom flere interessante kurs som omhandlet temaet. Kursene har ført til at vi har fått innsikt i hvordan bedrifter bør tilpasse sitt belønningssystem, slik at det gir størst mulig motivasjonseffekt til de ansatte. I tillegg er belønnings- og bonussystemer et spennende tema som skaper engasjement hos de fleste i arbeidslivet, noe den store mediedekningen også gjenspeiler.

For å få gjennomført denne utredningen var vi avhengig av å tilegne oss kunnskap om bedriftens produksjonsprosess og tilhørende belønningssystem. Vi vil derfor rette en stor takk til ledelsen i Helkama Grepa AS, og spesielt produksjonssjefen Jørgen Saure, for god informasjon og tilrettelegging. I tillegg vil vi takke alle ansatte som frivillig stilte opp til våre undersøkelser. Til slutt vil vi også takke vår veileder, førsteamanuensis Svein Ulset, for gode ideer og tilbakemeldinger.

Innholdsfortegnelse

1 Innledning.....	7
2 Problemstilling.....	8
3 Hvorfor trenger vi belønningssystemer?	9
3.1 Formålet med belønningssystemer.....	9
3.2 Prinsipal-agent teori	9
3.2.1 Insentivkontrakter	11
3.2.2 Insentivintensitet	13
3.2.3 Insentivstyrke	15
3.3 Motivasjonsteorier	18
3.3.1 Kognitiv motivasjonsteori.....	18
3.3.2 Sosiale motivasjonsteorier.....	20
4 Fokusområder ved utforming av belønningssystemer	22
4.1 Ulike belønningsformer	22
4.1.1 Sosiale- eller velferdstiltak.....	22
4.1.2 Psykologiske midler	22
4.1.3 Økonomiske midler	23
4.2 Ulike typer økonomisk kompensasjon	23
4.2.1 Fastlønn.....	24
4.2.2 Variabel lønn.....	26
4.2.2.1 Prestasjonslønn.....	28
4.2.2.2 Resultatlønn.....	30
4.2.3 Aksjekjøpsavtaler.....	32
4.2.4 Opsjonsavtaler.....	33
4.3 Objektive vs subjektive evalueringskriterier	33
4.4 Individuell vs gruppebasert belønning	35
4.5 Kritiske suksessfaktorer ved implementering eller endring av belønningssystemet	38
4.5.1 Målformulering	38
4.5.2 Forankring.....	39
4.5.3 Medvirkning	39
4.5.4 Informasjon	39
4.5.5 Oppfølging	40
5 Metodevalg.....	41
5.1 Forskningsdesign	41
5.1.1 Eksplorativt design.....	41
5.1.2 Deskriptivt design	41
5.1.3 Kausalt design	42
5.2 Valg av forskningsdesign og datainnsamlingsmetode	42
5.3 Utarbeidelse og gjennomføring av dybdeintervju	43
5.4 Utarbeidelse og gjennomføring av spørreskjema	44
5.5 Kvaliteten på spørreundersøkelsen.....	45
5.5.1 Reliabilitet.....	45
5.5.2 Validitet.....	46
6 Case: Helkama Grepa AS.....	48
6.1 Generell historie	48
6.2 Visjon.....	48
6.3 Markedstilpasning.....	49

6.4 Organisasjonsstruktur.....	51
6.5 Produksjonsprosessen	52
6.6 Beskrivelse av belønningssystemet på Helkama Grepa AS	54
7 Analyse av belønningssystemet ved Grepa	57
7.1 Individuell prestasjonslønn	57
7.1.1 Innerovnsavdelingen	58
7.2 Gruppebasert prestasjonslønn	66
7.2.1 Monteringslinjen	66
7.2.2 Emaljeavdelingen.....	71
7.3 Fast timetillegg.....	74
7.4 Kompetansebonussystemet	77
8 Konklusjon	85
9 Referanseliste	89
9.1 Bøker.....	89
9.2 Tidsskrifter	89
9.3 Elektroniske kilder	90
9.4 Annet.....	90
10 Vedlegg	91
10.1 Intervjuguide for dybdeintervju	91
10.2 Spørreskjema.....	93

Figurliste

Figur 1: Fast insentivstyrke	16
Figur 2: Økende insentivstyrke	17
Figur 3: Avtakende insentivstyrke	17
Figur 4: Forventningsteoriens motivasjonsligning	19
Figur 5: Likeverdsteori.....	20
Figur 6: Inndeling av belønningssystem	23
Figur 7: Fastlønn pluss variabel lønn, et eksempel.	26
Figur 8: Andel av bedrifter i privat sektor med variabel lønn etter næring. 1997 og 2003.	27
Figur 9: Fordelingen av individuell og gruppebaserte lønnsordninger i privat sektor, 2003	36
Figur 10: Organisasjonskart Helkama Grepa AS	51
Figur 11: Helkama Grepas produksjonsprosess	53
Figur 12: Individuell bonus Helkama Grepa.....	55
Figur 13: Oversiktstabell for analysedelen.....	86

1 Innledning

Å belønne de ansatte etter resultat og prestasjoner har lenge vært benyttet i utenlandske selskap. I Norge har det tidligere stort sett bare vært lederlønninger som har hatt innslag av en variabel lønnskomponent. Trenden har i de siste årene blitt at stadig flere norske selskaper belønner alle sine ansatte ut i fra bedriftens resultat og/eller de ansattes prestasjoner. Det overordnede formålet med slike belønningsordninger er å skape størst mulig verdi for bedriften. Et godt utformet belønningssystem fører til at ansattes innsats øker, samtidig som de fokuserer på områder som er strategisk viktige for bedriftens eiere.

Den økte oppslutningen om variabel lønn kan forklares ut i fra flere faktorer. En av grunnene til den stigende populariteten kan skyldes at lederne i norske bedrifter føler et press fra eiere og ansatte til å være oppdatert på de nyeste ledelsesteorier. I tillegg så har arbeidslivet i Norge fått en større andel av selvstendige og fleksible arbeidsoppgaver, noe som gjør at det blir vanskeligere å fastsette direkte arbeidsinstruksjoner for de ansatte. Overvåkingen vil kreve større ressurser, og lederne har dermed behov for alternative styringssystemer. Man bør imidlertid merke seg at de løsninger som velges varierer voldsomt fra bedrift til bedrift, selv innenfor samme bransje. Dette indikerer at norske bedrifters belønningssystem fortsatt er i eksperimenteringsfasen.

Slike resultat- og prestasjonsbaserte belønningssystemer har i de siste årene også fått stor oppmerksomhet i media. Omtalen har vært både positiv og negativ. Mange påpeker at bonussystem bidrar til økt motivasjon til de ansatte, mens Halvard Bakke i Dagsavisen mener at “bonuser bygger på et syn om at mennesker motiveres på samme måte som rotter”¹.

Undersøkelser slår fast at flere bedrifter har hatt negative erfaringer med å innføre ulike former for variabel lønn, men det viser seg i mange tilfeller at det er en svakhet i systemets utforming som er årsaken til sviktende motivasjon og resultater.

¹ Bakke, H. (2003), Dagsavisen, 04.11.2003

2 Problemstilling

I denne masterutredningen skal vi fokusere på produksjonsbedriften Helkama Grepa AS sitt belønningssystem. Systemet som benyttes i dag består av flere ulike elementer. Den faste lønnen til de ansatte er styrt gjennom industriens tariffsatser og et 8-årig ansiennitetssystem. Videre mottar de ansatte i produksjonen enten et fast timetillegg eller en effektivitetsbonus, avhengig av stillingens arbeidsoppgaver. Forøvrig så utdeles det en årsbonus for alle ansatte hvis bedriftens overskudd overstiger et visst nivå.

I utredningen skal vi i hovedsak analysere utformingen og virkningene av Helkama Grepa AS sitt eksisterende belønningssystem. Ved å bruke tilgjengelig teori og undersøkelser vi gjennomførte med bedriftens ansatte, vil vi også komme med forslag som kan øke belønningssystemets motivasjonseffekt. Siden den faste lønnen hos de ansatte er styrt gjennom tariff og ikke er noe bedriften kan styre, velger vi å unnlate denne belønningsformen i analysedelen. Når det gjelder den variable lønnen så velger vi, av tidsmessige årsaker, å kun fokusere på bedriftens effektivitetsbonussystem. Vi ser dermed bort fra den mulige årsbonusen.

Problemstilling effektivitetsbonussystem: Hvilke virkninger har utformingen av dagens system på de ansatte, og hva kan gjøres for å øke de ansattes motivasjon og innsats?

I arbeidsprosessen fikk vi også informasjon om at Helkama Grepa AS prøvde å innføre et kompetansebonussystem for et par år siden. Systemet ble imidlertid avslått av de ansatte. Da vi ble fremlagt systemets formål og egenskaper, syntes vi at dette var et interessant tema som vi ville undersøke nærmere. Vi vil derfor vie siste del av analysen til å belyse kompetansebonussystemet.

Problemstilling kompetansebonussystem: Hvilke tiltak kunne Helkama Grepa AS ha utført, både med tanke på utforming og implementering, for å få større aksept hos de ansatte?

3 Hvorfor trenger vi belønningssystemer?

3.1 Formålet med belønningssystemer

Hovedformålet med belønningssystemer er å få de ansatte, det være seg ledere og underordnede, til å bidra med gjennomføringen av bedriftens strategi og mål. Bedriften ønsker at de ansatte ikke bare skal jobbe hardere, men også smartere og treffe bedre beslutninger. I tillegg ønsker bedriften å tiltrekke seg talenter og beholde de som allerede er i bedriften².

Dersom bedriften fysisk skal overvåke hver enkelt arbeider og tilse at de gjør det som er i bedriftens interesse, vil det kunne påløpe enorme overvåkningskostnader. Et velutviklet belønningssystem kan bidra til å redusere disse kostnadene. For å komme nærmere inn på dette skal vi først se på teori om insentiver, herunder spesielt prinsipal-agent teori, og senere teorier som fokuserer på de ansattes motivasjon.

3.2 Prinsipal-agent teori

Prinsipal-agent teorien har blitt mye brukt og referert til innen personalpolitikk og insentivsystemer. Insentiver kan i prinsippet være av både sosial og økonomisk karakter, men de økonomiske insentivene står i sentrum i teorien. Hovedgrunnen til dette er at økonomiske belønninger har høy grad av konvertibilitet. Penger kan brukes til mye forskjellig, slik at individuelle behov dekkes. En diskusjon om belønningssystemer basert på ikke-økonomiske virkemidler finnes i kapittel 4.1. Prinsipalen er den som delegerer ivaretagelsen av sine interesser til agenter. Agenten er den det delegeres til. Et typisk prinsipal-agent forhold vil være mellom eier og toppleder. Vi vil også finne denne relasjonen ellers i organisasjonen, som for eksempel mellom toppleder og mellomleder, og mellomleder og underordnede.

Det velkjente prinsipal-agent problemet kan defineres som følger: ”Hvordan utforme kontrakter

som gir agenten insentiver til å ivareta prinsipalens interesser på en effisient måte?”³. Effisiens i denne sammenhengen betyr størst mulig måloppnåelse med minst mulig agentkostnader. Som vi ser av definisjonen kan bedrifter forstås som et nettverk av kontrakter. Ved perfekt informasjon og risikofrie agenter kan det utformes ”first best”- kontrakter. Resultatet blir en klassisk markedsløsning, hvor prinsipalen kun betaler reservasjonslønnen. Det vil si den laveste lønnen agenten er villig til å arbeide for.

Manglende informasjon og agentrisiko umuliggjør ”first best”- kontrakter. Prinsipalen må dermed gjøre det beste ut av situasjonen ved å utforme en såkalt ”second best”- kontrakt. I slike tilfeller oppstår det agentkostnader. For det første har prinsipalen imperfekt informasjon om agentens egenskaper, og for det andre har han manglende informasjon om agentens adferd. I tillegg er det en risiko for agenten, siden han ikke alltid vet hva konsekvensene av egne handlinger blir for resultatet.

Det er ved ”second best” kontrakter at prinsipal-agent forholdets fundamentale dilemma synliggjøres. Edward P. Lazear nevner spesielt tre elementer en slik kontrakt fokuserer på⁴:

- **Motivasjon:** Motivere agenten til å unnlate å sløse med ressurser, for eksempel lav innsats, feil innrettet fokus og egoistiske prioriteringer (*Moralsk hasard problemet*).
 - **Utvelging:** Ansette de rette arbeiderne og få de ansatte til å vise sine virkelige egenskaper (*Adverse selection*).
- vs.
- **Risikokostnader:** Risikoaverse agenter krever risikotillegg siden det ikke behøver å være samsvar mellom agentens innsats og resultatet av denne. Agenten risikerer å jobbe hardt uten å motta belønning for denne ekstra innsatsen, og vil kompenseres for dette.

Moralsk hasard, også kalt skjult handling, er et problem som kan oppstå når en økonomisk agent påvirker størrelsen av et resultat og innsatsen ikke kan observeres. Et eksempel er en leder i en

² Bragelien, I. (2005), ”10 bonustabber – Hvordan lære av teori og praksis?”, Praktisk økonomi & finans nr. 2/2005

³ Besanko et al. (2004), ”*Economics of strategy*”, John Wiley & Sons, Inc

⁴ Lazear, E. P. (1998), ”*Personnel economics for managers*”, John Wiley & Sons, Inc

bedrift som gjør handlinger som ikke er i eiernes interesse. Et annet eksempel, som ofte er tilfellet lavere i organisasjonen, er en arbeider som sluntrer unna en jobb når lederen ikke kan overvåke ham.

Problemet for bedriften i teorien om ugunstig utvalg (adverse selection) er at agenten har full informasjon om sin egen produktivitet, mens bedriften ikke har informasjon om dette før den ansetter vedkommende. Resultatet av en slik situasjon kan være at bedriften ikke klarer å skille arbeiderne fra hverandre og betaler samme lønn til både høy- og lavproduktive arbeidere. Dette kan føre til at for mange lavproduktive søker jobb hos bedriften, mens de høyproduktive unnlater å søke. Denne effekten kan bli forsterket når bedriften tvinges til å sette ned lønnen fordi gjennomsnittproduksjonen er for lav. Noe som videre kan føre til at arbeidsmarkedet bryter sammen, det såkalte ”*lemon problemet*”⁵. De dårlige arbeiderne driver ut de gode og omsetningen stopper opp.

Løsningen på ”*lemon problemet*” er signalisering (”*screening*”) og sortering. Ved signalisering benytter bedriften det signalet de høyproduktive bruker for å skille seg ut. Ved sortering kan bedriften utnytte arbeidernes selvsortering ved å gjøre lønnen avhengig av enten atferden eller produktiviteten (”*second best*”- kontrakt).

Når prinsipalen løser problemene med moralsk hasard og ugunstig utvalg påløper det risikokostnader som agenten må kompenseres for. Nøkkelen til en god kontrakt er altså å optimere avveiningen mellom motiveringsgevinsten og agentkostnadene.

Vi skal videre se nærmere på insentivkontrakter og ulike prinsipper som er viktige når man skal utforme en optimal kontrakt.

3.2.1 Insentivkontrakter

Insentivkontrakter kan bestå av flere elementer. Det sentrale er hvordan avlønningen skal reguleres. Som nevnt ovenfor er det viktig at avlønningen utformes slik at avveiningen mellom

motivasjonsgevinst og agentkostnader optimeres. I tilknytning til insentivkontrakter er resultatlønn den vanligste måten å belønne agenten.

Ved bruk av resultatlønn gjør prinsipalen agenten avhengig av oppnådd resultat. Agentens belønning defineres som følger⁶:

$$W = A + BX$$

og $X = I + e$

hvor,

W = Agentens totallønn.

A = Fast lønn.

B = Insentivintensitet.

X = Resultat/Prestasjon

$BX/W = 1 - A/W$ Resultatlønnens andel av total belønning.

I = Agentens innsats.

e = intern og ekstern støy utenfor agentens påvirkningsmulighet.

En viktig forutsetning som bør nevnes ved innføring av insentivkontrakter er at det er insentivintensiteten, og ikke lønnens størrelse, som er avgjørende for innsatsen. W for bedriften bør ikke øke totalt sett, eventuelt bare øke den prosentvise resultatforbedringen insentivsystemet gir. Sagt på en annen måte, så er det forholdet mellom A (fast lønn) og BX (resultatlønn) som skal endre seg. Dersom dette ikke er tilfelle vil innføringen fungere som tilleggslønn.

Momenter man må fokusere på ved bruk av variabel lønn er⁷:

⁵ Pindyck R.S. & Rubinfeld D.L. (2001): "*Microeconomics*". Prentice Hall International, Inc

⁶ Colbjørnsen, T. (2006), Gjesteforelesning i kurset STR400: Oversikt over strategisk ledelse

⁷ Svendsen, E.), "*Bruk av insentiver (belønninger) i bedrifter. Gjennomgang av noen teorier og prinsippene bak*", Linnea Rådgivning, Rapport nr:3/2004

1. Hvor høy skal insentivintensiteten være, med andre ord hvor høyt skal innslaget av variabel lønn være?
2. Hvordan og i hvilke former skal den variable lønnen gis?
3. Hvilket organisasjonsnivå bør resultatet/prestasjonen måles på?

Det første momentet blir gjennomgått i kapittelet om insentivintensitet, mens de to siste momentene blir diskutert i kapittel 4, som tar for seg ulike områder ved utformingen av belønningssystemer.

3.2.2 Insentivintensitet

Prinsipalen fastsetter insentivintensiteten ved å avveie ytelsesgevinsten ved høy B ("high-power performance incentive"), mot de kostnader dette har i form av økt risikopremie til agenten, jamfør prinsipal-agent forholdets fundamentale dilemma⁸.

Det er flere faktorer som man må ta hensyn til når man skal bestemme insentivintensiteten. Følgende faktorer vil vi kommentere nedenfor: kontrollerbarhet, agentens risikovillighet, enkelhet, grad av bidrag til bedriftens resultat, agentens innsatsvilje, forutsigbarhet, andel objektive mål og representasjon av strategiske mål.

Kontrollerbarhetsprinsippet

Kontrollerbarhetsprinsippet gjenspeiler seg i hvilke påvirkningsmuligheter agenten har på resultatet. Jo større påvirkningsmuligheter agenten har og jo mer presist (reliabelt) resultatet kan måles, jo høyere kan insentivintensiteten være. Agenten blir dermed mindre risikoeksponert, som videre fører til en lavere kostnad for prinsipalen. Det vil si at dersom den ansatte har stor mulighet til å påvirke resultatet kan resultatlønnens andel være relativt høy.

Man må være oppmerksom på hvordan støy påvirker resultatet. Som det kommer frem av det matematiske uttrykket ovenfor, så kan støy være både intern og ekstern. Eksempler på ekstern støy er kriger, konjunkturer og internasjonale prissvingninger. Ved intern støy snakker vi blant

annet om påvirkning fra kollegaer, styringssystem og bedriftskultur som forstyrrer handlefriheten og resultatet. Dersom det er mye støy, har de ansatte liten påvirkningsmulighet på resultatet og resultatlønsandelen bør dermed være liten eller fraværende.

Risikovillighetsprinsippet

Risikovilligheten til agenten påvirker hvor sterke insentivene kan være. Jo mer risikovillige arbeidstakerne er, jo høyere kan insentivintensiteten være. Dersom man ønsker å rekruttere og beholde risikovillige arbeidstakere bør insentivintensiteten være høy. Hovedpoenget med risikovillighetsprinsippet er at risikovillighet reduserer kostnaden med å ta risiko. En risikovillig agent vil redusere prinsipalens kostnad, siden han krever mindre risikopremie i form av en fast lønnsandel. Risikovilje påvirkes av alder, utdanningstype, kjønn, alternative inntektskilder og flere arbeidsgivere. Dersom de ansatte har lav risikovillighet, bør bonusen være liten eller fraværende.

Enkelhetsprinsippet

Jo mer oversiktlig og enkelt et insentivsystem kan gjøres, jo høyere kan insentivintensiteten være. Tankegangen bak dette er at ved et enkelt system kan agenten lettere identifisere konsekvensene av egne handlinger, og dermed lettere iverksette de handlinger som gjør at han oppnår målene. Dersom insentivsystemet er komplisert å forstå, bør resultatlønsandelen av den totale lønnen være liten eller ingen.

Bidragsprinsippet

Bidragsprinsippet går ut på at desto mer de ansattes resultat bidrar til å nå bedriftens mål (profitt), jo høyere bør insentivintensiteten være. Bidrar den ansatte i liten grad til resultatet bør bonusen være liten eller fraværende.

Innsatsviljeprinsippet

Dette prinsippet sier at jo mindre motiverte de ansatte er i utgangspunktet ("high effort aversion"), jo lavere bør insentivintensiteten være. Grunnen er at det dras med risikokostnader for å motivere ansatte som er lavt motiverte i utgangspunktet. Samlet sett vil agentkostnadene

⁸ Colbjørnsen, T. (2006), Gjesteforelesning i kurset STR400: Oversikt over strategisk ledelse

overstige ytelsesgevinsten, og dermed lønner det seg for prinsipalen å bruke lav insentivintensitet. Har bedriften motiverte ansatte kan resultatandelen av lønnen være høyere.

Forutsigbarhetsprinsippet

Forutsigbarhetsprinsippet dreier seg om at insentivstyrken bør være stabil over tid for å forebygge ”Ratchet-effekter”. ”Ratchet-effekter” oppstår når agenten kan manipulere resultatmål som bygger på tidligere oppnådde resultater. Dersom insentiver og resultatmål endres ofte på grunnlag av tidligere resultater, kan dette føre til at agenten holder tilbake innsats for å sikre at fremtidige mål lettere kan oppnås.

Objektivitetsprinsippet

Dette prinsippet går ut på at den resultatavhengige lønnen hovedsakelig bør baseres på objektivt målbare resultater. Ved å benytte objektive kriterier skaper man klare resultatforventninger. I tillegg unngår man problemer knyttet til smisking hos lederen. Subjektiv vurdering skal kun brukes i situasjoner med vridningseffekter eller når informasjonen om arbeiderens resultater er uklar. Dersom bedriften har mange mål som ikke kan måles objektivt, bør insentivintensiteten være lav.

Balanseringsprinsippet

Det essensielle i balanseringsprinsippet er at resultatmålene må være representert i forhold til sin strategiske betydning. Man risikerer negative vridningseffekter hvis man har overdreven insentivstyrke på et område som ikke har strategisk betydning. Av samme grunn er det viktig at man ikke forsømmer områder som er strategisk viktige. Jo mer de strategiske resultatmålene er representert i belønningssystemet, jo høyere kan insentivintensiteten være.

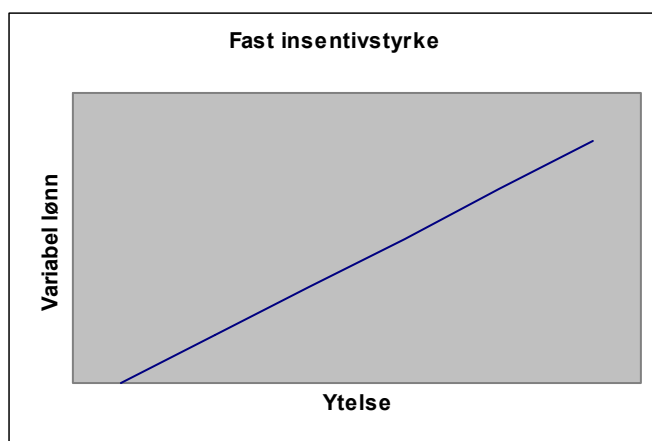
3.2.3 Insentivstyrke

Fast lønn har ingen insentivstyrke siden insentivene er fraværende, mens ren variabel lønn har høy insentivstyrke. Man bør merke seg at insentivstyrken ikke nødvendigvis trenger å være lineær når man skal utforme et prestasjons- eller resultatbasert belønningssystem. Insentivstyrken

kan øke eller avta med måloppnåelsen. Vi sier da at man har variabel insentivstyrke⁹. Nedenfor skal vi kort kommentere de ulike typene.

Fast insentivstyrke

Når insentivstyrken er fast blir gevinstens prosentvise andel av resultatet den samme, uansett hvor bra eller dårlig resultatet er. Et eksempel på dette er en selger som får en fast prosentvis bonus av salget, uavhengig av hvor stort det er. Et annet eksempel er en produksjonsarbeider som får lønn i form av hvor mye som blir produsert. Hovedfordelen med fast insentivstyrke er at motivasjonseffekten er vedvarende. I tillegg er systemet lett å administrere og de ansatte ser tydelig hvordan resultater premieres. Nedenfor vises motivasjonseffekten ved lineær insentivstyrke.



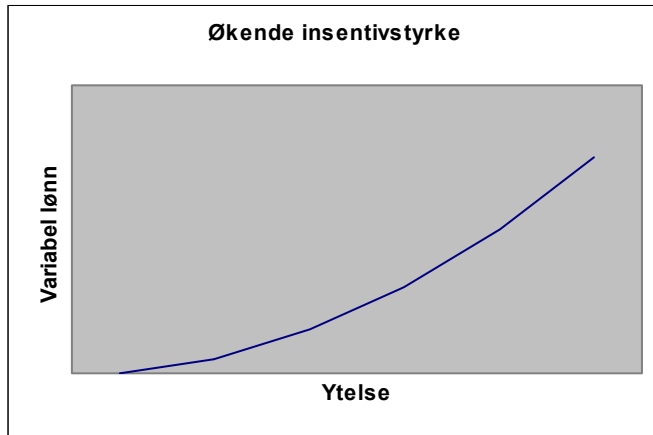
Figur 1: Fast insentivstyrke

Økende insentivstyrke

Ved økende insentivstyrke får den ansatte en større prosentvis variabel lønn dess bedre resultat som oppnås. Et eksempel som illustrerer dette er en salgsbonus som først kan oppnås når salget er av et visst omfang, eventuelt gradvis blir større etter hvert som volumet øker. Aksjeopsjoner er et annet eksempel siden de først får verdi når aksjekursen stiger over kontraktsprisen. Økende insentivstyrke gjør at man har mer å tjene på å gjøre det godt enn å tape på å gjøre feil, se figur

⁹ Colbjørnsen, T. et.al. (2000), "Resultatavhengig belønning. En utredning for Kreditkassen", Snf-rapport nr. 25/2000

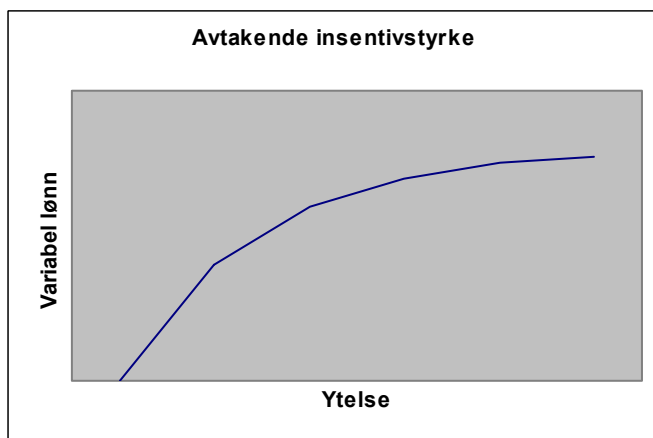
nedenfor. Dette fører til at kreativitet og nytenkning fremmes. Den største ulempen er at det kan oppmuntre til risikotaking med påfølgende dramatiske konsekvenser.



Figur 2: Økende insentivstyrke

Avtakende insentivstyrke

Avtakende insentivstyrke utformes ofte slik at de ansatte får en prosentvis bonus opp til et visst nivå, men ingen eller avtakende bonus utover det. Et eksempel på avtakende insentivstyrke er opprykkstillinger, hvor man er mer eller mindre sikret opprykk hvis man unngår de store feilene. Resultatet av slike insentivsystemer er at man straffes mer for dårlig arbeid enn man premieres for godt arbeid, se figur nedenfor. Dersom forsiktighet hos de ansatte er viktig for bedriftens eksistens kan avtakende insentivstyrke være et aktuelt virkemiddel.



Figur 3: Avtakende insentivstyrke

Ved å variere insentivstyrken kan bedriften avveie hensynet til kreativitet og nyskapning (økende insentivsstyrke), mot redusert risikotaking og feilprosent (avtakende insentivstyrke).

Vi har nevnt ovenfor at insentivsystemer kan være viktige verktøy for å få de ansatte til å dra i samme retning som det bedriften ønsker. Et dårlig utviklet belønningssystem kan imidlertid føre til store demotiverende effekter på de ansatte¹⁰. Derfor er det viktig at systemet er utformet slik at de ansatte faktisk motiveres til økt innsats. Vi skal videre se på ulike motivasjonsteorier.

3.3 Motivasjonsteorier

Kaufmann og Kaufmann skiller mellom fire typer motivasjonsteorier; behovsteorier, jobbkarakteristikamodeller, kognitive teorier og sosiale teorier¹¹. Vi skal i hovedsak konsentrere oss om kognitive og sosiale teorier, siden det er disse teoriene som fokuserer mest på belønning og fordeling av goder på arbeidsplassen.

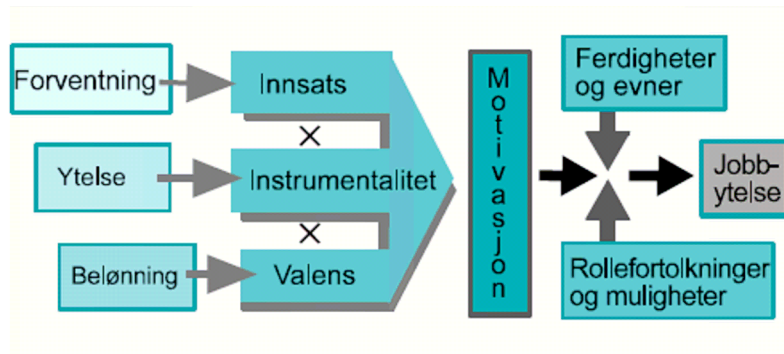
3.3.1 Kognitiv motivasjonsteori

Kognitive motivasjonsteorier går under betegnelsen forventningsteorier. Hovedpoenget er at motivasjon er et resultat av forventningen om å oppnå det en ønsker av jobben. Forventningen er en bevisst forestilling om hvilke konsekvenser arbeidet man gjør vil få for ønsker om belønning, og hvor mye belønningen er verdt for en. Man må være oppmerksom på at belønning brukes i videste forstand. Det kan være ytre belønninger i form av penger, men også indre tilfredsstillelse gjennom at den ansatte mestrer arbeidet. Det som skiller forventningsteorien fra andre motivasjonsteorier er at handlingen er styrt av bevisste forestillinger og rasjonelle kalkyler med hensyn til personlig måloppnåelse.

Hvilke forestillinger og overveielser er det som ligger til grunn for individets innsats og

¹⁰ Bragelien, I. (2003), ”Bruk av lønn som styringsinstrument: Hvorfor så mange mislykkes”, Magma nr. 2/2003

bestrebelse i jobbsammenheng? Det er tre typer forestillinger som er spesielt viktige. Dette er **subjektive forventninger** om at innsats vil gi resultater, **instrumentelle overveielser**, som gjelder spørsmålet om jobbytelsen fører til belønning, og **valensvurderinger**, som handler om belønningens subjektive verdi for individet. Figuren nedenfor viser sammenhengen i kognitiv forventningsteori ¹²:



Figur 4: Forventningsteoriens motivasjonsligning

Man må merke seg at det er et multiplikativt, og ikke et additivt, forhold mellom de tre grunnelementene. Motivasjonen vil altså være på topp når verdien på alle grunnelementene er høye. Men dersom verdien på et av elementene er null så hjelper det ikke at verdiene på de to andre er høye, da den samlede motivasjonen blir lik null. I følge figuren er det også andre elementer som påvirker motivasjonslikningen. Selv om man er topp motivert så hjelper det lite hvis man ikke har de nødvendige ferdighetene. Rolleforventninger dreier seg om hva mennesker selv tror forventes av dem i jobben.

Selv om teorien har ført til mye forskning og mange av antagelsene er bekreftet, så er det noen antagelser som er tvilsomme. Det er spesielt antagelsen om det multiplikative forholdet som har fått kritikk. Det er lite sannsynlig at total motivasjon blir null dersom et element er lik null.

I senere tid har man fokusert på insentiver, se prinsipal-agent teori, i tilknytning til kognitiv motivasjonsteori. Teoriens sterke fokusering på forventninger og vurderinger av "lønn for strevet" tilsier at en innføring av insentiver, som prestasjonsbasert lønn, vil gi positive effekter på

¹¹ Kaufmann & Kaufmann (2003), "Psykologi i organisasjon og ledelse", Fagbokforlaget

innsats. Dette er en svært aktuell problemstilling i en tid hvor prestasjonsbasert lønn og bonus har vært oppe til diskusjon i både fagmiljø og media.

3.3.2 Sosiale motivasjonsteorier

I sosiale motivasjonsteorier er fokuset på hvordan de ansattes opplevelse av forholdet til sine medarbeidere kan virke motiverende eller demotiverende. Her er det spesielt oppfatninger om ulike former for rettferdighet som er de sentrale kildene til variasjoner i motivert atferd.

En sentral bidragsyter innen sosiale motivasjonsteorier er J. Stacy Adams. Teorien kalles for likeverdsteori og fokuserer på de ansattes opplevelse av likeverd på arbeidsplassen.

Hovedprinsippet i likeverdsteorien er at belønning ikke nødvendigvis bare er en absolutt størrelse, men kan også være en relativ størrelse. De ansatte vil sammenligne forholdet mellom sin egen jobbinnsett (innskudd) og jobbutbytte (uttak) med det medarbeiderne gir og får. Dermed oppstår det vurderinger vi kan kalle for innskudd/uttaksbrøker, se figuren nedenfor¹³:

Likeverdsteori	
Sammenlikningsbrøker	Opplevelse
$\frac{U}{1A} < \frac{U}{1B}$	Ulikhet pga. underbelønning
$\frac{U}{1A} = \frac{U}{1B}$	Likhet
$\frac{U}{1A} > \frac{U}{1B}$	Ulikhet pga. overbelønning

Der **U** er ulikhet
 Der **1A** er arbeidstaker og **1B** er en annen relevant person

Figur 5: Likeverdsteori

Når en ansatt opplever sin innskudd/uttaksbrøk som likeverdig med brøken til de medarbeiderne han har valgt å sammenligne seg med, konkluderer teorien med at det eksisterer en

¹² Kaufmann & Kaufmann (2003), "Psykologi i organisasjon og ledelse", Fagbokforlaget

¹³ Kaufmann & Kaufmann (2003), "Psykologi i organisasjon og ledelse", Fagbokforlaget

likeverdstilstand. Denne tilstanden kjennetegnes med tilfredsstillelse og rettferdighet. Når innskudd/uttaksbrøken ikke er i likevekt opplever ansatte en *likeverdsspenning*.

Hvilke sammenligner gjør arbeiderne? Likeverdsteorien skiller mellom fire såkalte referansesammenligninger:

1. **Selv-intern** sammenligning foregår når vi sammenligner nåværende jobbsituasjon med erfaringer fra tidligere jobbsituasjon i samme bedrift.
2. **Selv-ekstern**. Her sammenligner vi nåværende jobbsituasjon med erfaringer fra en annen arbeidsplass.
3. **Andre-intern** sammenligning betyr at vi sammenligner oss med et annet individ eller en annen yrkesgruppe i samme bedrift.
4. **Andre-ekstern** sammenligning foregår når vi sammenligner oss med en annen person eller en annen gruppe utenfor egen arbeidsplass.

Det er tre betingelser som er spesielt viktige for disse sammenligningene, nemlig lønnsnivå, utdanningsnivå og ansettelseslengde. Folk med lavere lønn og mindre utdanning finner ofte sine referansepunkt innenfor bedriften og er mer følsomme for opplevde ulikheter. Selv om likeverdsteorien har god støtte i empirisk forskning, må man stille seg kritisk til enkelte deler av teorien. Vi tenker da først og fremst på individuelle forskjeller i *likeverdsfølsomhet*, det vil si hvor følsom en ansatt er for opplevelse av urettferdighet med hensyn til innskudds-/uttaksbrøken til referansepunktet.

Vi har nå diskutert den grunnleggende teorien i tilknytning insentiver og motivasjon. Videre vil vi se nærmere på forskjellige belønningssystemer og i hvilke situasjoner de er hensiktsmessige å benytte seg av, jamfør moment nummer to og tre i kapittel 3.2.1.

4 Fokusområder ved utforming av belønningssystemer

4.1 Ulike belønningsformer

Den vanligste formen for belønning til en ansatt er i form av en økonomisk kompensasjon for et utført arbeid. Det er størrelsen på denne belønningsformen som er hyppigst diskutert både i media og blant ansatte. Men som vi nå skal se, så kan et belønningssystem bestå av så mye mer enn bare den økonomiske kompensasjonen. Vi kan dele opp et belønningssystem i tre ulike belønningsformer¹⁴:

4.1.1 Sosiale- eller velferdstiltak

Inn under denne belønningsformen kommer ulike sosiale arrangementer som det årlige julebordet og sponsede firmaturer for de ansatte. Disse sammenkomstene vil kunne føre til at kollegene blir bedre kjent med hverandre utenfor bedriftens fire vegger. Dette kan videre styrke samholdet og gi en økt lojalitetsfølelse til bedriften. Andre tiltak som faller inn under denne kategorien vil være pensjons- og forsikringsordninger og subsidierte kantinepriser. Disse formene for belønning er veldig vanlig i norske bedrifter og blir muligens sett på som en selvfølge blant ansatte.

4.1.2 Psykologiske midler

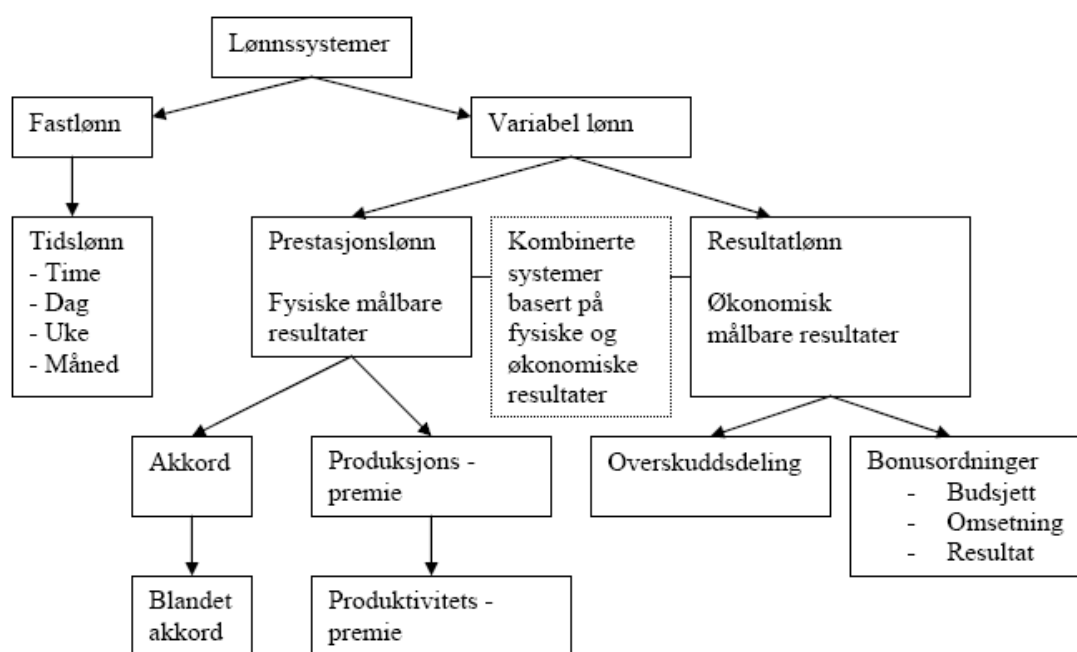
En verbal tilbakemelding, spesielt ros, er en kjærkommen belønning for de fleste ansatte. Vi mennesker er veldig glad i å få skryt etter at vi har prestert noe, og et oppmuntrende ord fra sjefen kan føre til en høy økning i innsats og motivasjon hos den ansatte. Det finnes også andre måter å vise at man er fornøyd med jobben som blir gjort. Eksempler på dette kan være mer medbestemmelse og tildeling av større ansvar til den ansatte. Unntaksvis så fører denne belønningsformen til prestasjonsangst og kan dermed virke demotiverende for den ansatte. Det blir derfor avgjørende for enhver sjef å kartlegge hvilke behov og motiv de underordnede

¹⁴ Deloitte & Touche Consulting Group (1997), "Vurdering av bonus- og insentivordninger i energibransjen", EnFO rapport

innehar.

4.1.3 Økonomiske midler

Den vanligste formen for belønning kommer i form av en økonomisk kompensasjon for å bruke sin tid til å jobbe for bedriften, og blir ofte omtalt som lønn. Det er uttallige måter å utforme et økonomisk belønningssystem på, noe som kommer godt frem i denne figuren utarbeidet av Glimsdal¹⁵.



Figur 6: Inndeling av belønningssystem

4.2 Ulike typer økonomisk kompensasjon

Vi vil nå beskrive de ulike lønnstypene i figuren til Glimsdal. I tillegg til det vil vi komme inn på belønningsvarianter som figuren ikke dekker, dette vil være belønningssystemer som baserer seg

¹⁵ Glimsdal T. (1996): "Utforming av et lønssystem", Praktisk økonomi & ledelse nr. 2/1996

på utvikling i selskapets aksjekurs. Vi vil legge størst vekt på variabel lønn, da det er denne lønnsvarianten som benyttes i vårt case om Helkama Grepa AS.

4.2.1 Fastlønn

Å betale sine ansatte med fast lønn er den mest utbredte belønningsformen i dagens arbeidsmarked. I de fleste industrier blir minimumslønningene bestemt gjennom en tariffavtale. En tariffavtale er en avtale mellom et fagforbund og en arbeidsgiverforening om lønn, arbeidstid, ferie og andre forhold som angår de ansattes rettigheter i arbeidsforholdet¹⁶. Figur 6 forteller oss at fastlønnen er bestemt på time-, dags-, ukes- eller månedsbasis. Vi vil også her inkludere fast lønn på årsbasis. Størrelsen på denne lønnen er avhengig av hvor høyt bedriften verdsetter **stillingen** den ansatte jobber i. Variabler som kan være med å avgjøre en stillings verdi er; vanskelighetsnivå, grad av ansvar, krav til rapportering, antall underordnede, krav til utdanning og hvor stor risiko stillingen medfører. I tillegg til disse kan også fastlønnen bli bestemt ut i fra en subjektiv måling på hvor **dyktig** den ansatte er. Hvilke kriterier som avgjør i hvilken grad en arbeider er dugelig, er avhengig av hvilket arbeid som skal utføres. Kriterier som ofte blir verdsatt er; nøyaktighet, samarbeidsvilje, effektivitet, arbeidskapasitet, engasjement og faglig dyktighet.

I tillegg til tarifflønnen er det vanlig å belønne de ansatte for ansiennitet, det vil si hvor lenge de har arbeidet i bedriften. Ansiennitetsprinsippet kan være en motivasjonsfaktor for den ansatte, siden økt lojalitet fører til høyere lønn. Virkninger for bedriften vil være redusert turn-over og en mer erfaren arbeidsstokken. Det er viktig å merke seg at fastlønnen også er resultatavhengig. Ofte vil en god innsats fra den ansatte belønnes med en generell lønnsøkning og/eller forfremmelse med tilhørende økt lønn. Det vil være feil å sammenligne disse metodene for lønnsforhøyelse med en bonus, da dette ofte er irreversible handlinger.

Selv om utbredelsen av variable belønningssystemer har vært sterkt voksende i de siste årene, så er fortsatt fastlønn den viktigste delen av avlønnen. En av årsakene kan være at det er mindre

¹⁶ www.lo.no, "Tariffoppjøret skritt for skritt", publisert 06.05.2004

ressurskrevende å administrere et fastlønnssystem i forhold til et variabelt system, som videre fører til lavere kostnader for bedriften isolert sett. Erling Barth¹⁷ hevder også at det ikke alltid er nødvendig å bruke lønnsinsentiver for å få den ansatte til å yte en ekstra innsats. Den forventede innsatsen kan spesifiseres i arbeidskontrakten. I en slik kontrakt vil det også være enkelt for de ansatte å sammenligne sin lønn og sine arbeidsoppgaver opp mot det andre bedrifter i samme industri betaler sine ansatte. Dette kan være positivt både for arbeidsgiver og arbeidstaker.

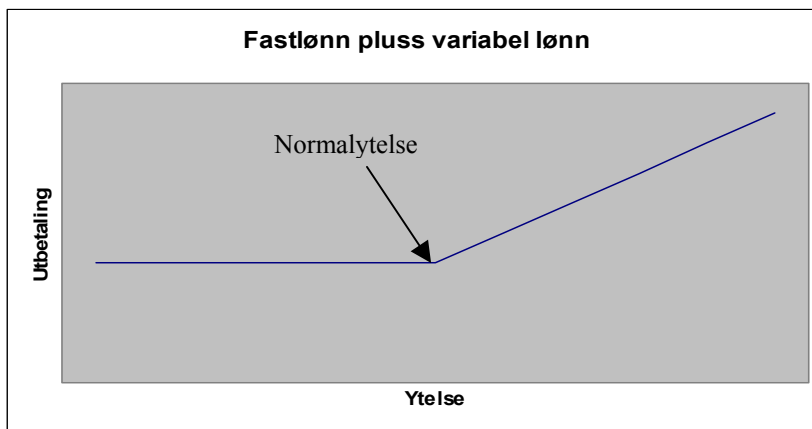
Når den ansatte jobber i en fastlønnskontrakt, vil det kunne føre til en mindre stressende hverdag i forhold til en med ren prestasjonslønn. En slik trygghetsfølelse vil videre kunne gi den ansatte en større frihet til å se på hvordan sine arbeidsoppgaver kan utføres på en smartere og mer effektiv måte. Et prestasjonsbasert lønnsystem kan fort føre til hastverk og den ansatte mister dermed muligheten til nytenkning.

Videre er de ansatte generelt opptatt av likhet og rettferdighet i belønningen, se kapittel 3.3.2 om likeverdsteori. Når bedriften bare bruker et fastlønnssystem mottar de ansatte i utgangspunktet lik lønn for samme stilling, og dette kan føre til en likeverdstilstand. Men som teorien forklarer vil ofte arbeidstakerne sammenligne sitt forhold mellom lønn og innsats med ansatte i samme bedrift og/eller bransje. Hvis de ”gode” ansatte føler seg urettferdig behandlet, så kan et alternativ være at de vil forsøke å finne seg en jobb hvor de får en ekstra belønning for gode prestasjoner. Resultatet for bedriften kan derfor bli at den sitter igjen med ansatte som bare yter ”normal” eller lavere innsats, noe som vil svekke bedriftens konkurransevne. Jmfør ”lemmon problemet” kapittel 3.2. På samme måte vil det også kunne være vanskelig å tiltrekke seg god arbeidskraft hvis man kun tilbyr flat lønn til alle ansatte. For å motvirke denne effekten, kan bedriften motivere med at gode prestasjoner vil gi mulighet for forfremmelse og høyere lønn. Problemet er at ikke alle ansatte som gjør en god jobb kan bli forfremmet, og det vil derfor oppstå konflikter både blant ansatte og mellom ansatte og ledelsen.

¹⁷ Barth, E. (2005), ”Prestasjonslønn – kan det bare gå oppover?”, Horisont nr. 4/2005

4.2.2 Variabel lønn

En definisjon på variabel lønn kan være ”en godtgjørelse for et målbart resultat ut over normalytelse”¹⁸. Variabel lønn relaterer seg til målbare økonomiske eller fysiske resultater for en bedrift, en gruppe eller et individ. I motsetning til fast lønn, vil utbetalingen av variabel lønn være utformet som en engangsbetaling innenfor et forhåndsbestemt tidspunkt. Normalt vil den variable lønnen komme som et tillegg til den ansattes faste lønn. Dette kan illustreres ved hjelp av følgende figur:

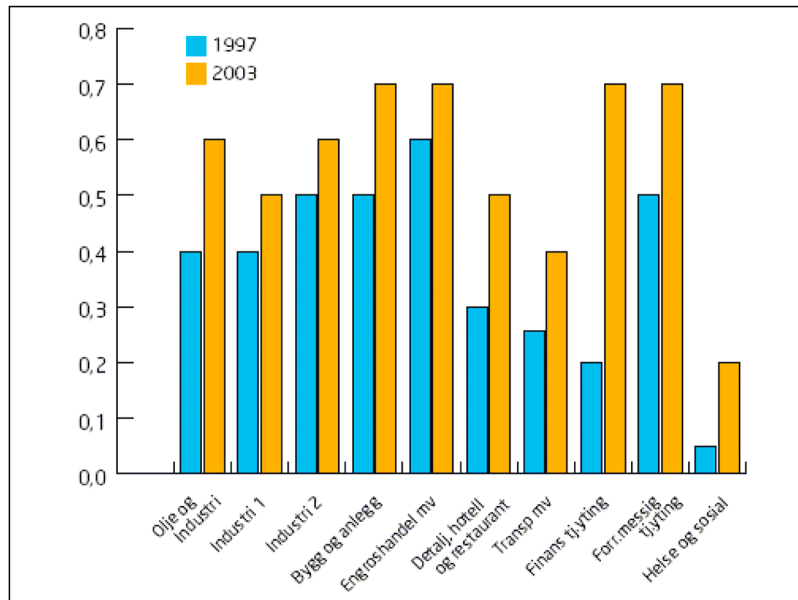


Figur 7: Fastlønn pluss variabel lønn, et eksempel.

Som vi ser ut i fra figuren så har den ansatte en fast lønn, illustrert ved den vannrette linjen, frem til han eller henne yter over et visst nivå, her kalt ”normalytelse”. Over dette nivået blir den ansatte belønnet for den økte innsatsen som legges i arbeidet og som kan vises i resultatmålet. Denne belønningen vil være den variable lønnen, ofte kalt ”bonus”. Dette er bare et eksempel på hvordan man kan belønne sine ansatte og ingen fasit. Vi vil diskutere ulike variable belønningsformer senere i teksten.

¹⁸ Deloitte & Touche Consulting Group (1997), “Vurdering av bonus- og insentivordninger i energibransjen”, EnFO rapport

Bruken av variabel lønn i Norge har hatt en sterk vekst de siste årene. En undersøkelse som bekrefter dette er foretatt av Barth et al¹⁹ som viser hvordan bruken av variabel lønn har økt innen privat sektor.



Figur 8: Andel av bedrifter i privat sektor med variabel lønn etter næring. 1997 og 2003.

Som vi ser av figuren så var gjennomsnittlig bruk av variabel lønn rundt 40 prosent i 1997. Bare seks år senere har dette gjennomsnittet steget til godt over 50 prosent. Vi observerer også at bruken av resultatbasert lønn i høy grad er avhengig av bransjen man studerer, men trenden er lik i alle næringer; bruken av variabel lønn øker. En internasjonal undersøkelse utført av det globale rekrutteringsfirmaet Kelly Services, offentliggjort i februar 2006, understreker at Norge er et av landene i Europa som hadde størst innslag av variabel lønn i sine lønssystemer²⁰. I undersøkelsen kom det frem at 21 prosent av norske arbeidstakere hadde en ordning der en del av lønnen ble utbetalt i form av ytelsesbaserte bonuser, salgspolisjonn eller en andel av bedriftens overskudd. Av arbeidstakerne som ikke mottok en form for variabel lønn, svarte imidlertid 35 prosent at de ville vært mer produktive hvis deres lønn var avhengig av prestasjoner. Trolig vil resultatene av denne undersøkelsen føre til en enda høyere bruk av resultatbasert lønn i fremtiden.

¹⁹ Barth, E. (2005), "Prestasjonslønn – kan det bare gå oppover?", Horisont nr. 4/2005

²⁰ www.ukeavisenedelse.no, "Vil ha resultatbasert lønn", publisert 08.02.2006

For å forklare hvorfor vi har fått denne oppsvingen i bruk av variabel lønn må vi se på hvordan markedsf forholdene har endret seg for norske bedrifter de siste årene. Produksjonen som foregår i Norge er blitt mer kunnskapsintensiv, noe som medfører at bedriftens eiere har et større avhengighetsforhold til de ansattes innsats og prestasjoner. Eierne er avhengig av at de ansatte har insentiv til å jobbe intensivt og opp mot eierens målsetning. I en kunnskapsintensiv næring kan det å overvåke innsatsen til hver enkelt ansatt kreve store kostnader for bedriften. En populær løsning på dette prinsippal- agent problemet har vært et belønningssystem som inneholder en lønnskomponent basert på prestasjoner eller resultater. På denne måten blir lønnen til den ansatte mer avhengig av innsatsen, og avviket i nyttefunksjonene til eierne og de ansatte reduseres.

Det er ikke bare kunnskapsintensive næringer som har økt andelen av variabel lønn. Som vi ser av figuren så er også dette fenomenet tilstede i kapitalintensive næringer, som for eksempel produksjonsbedrifter. Norske produksjonsbedrifter har opplevd en økende konkurranse fra utlandet. Disse konkurrentene har ofte lavere lønnskostnader, og på grunn av reduserte handelsbarrierer og lavere transportkostnader enn tidligere, stilles det økt krav til effektivitet og produktivitet her hjemme. En av løsningene til dette problemet har derfor vært å innføre prestasjonslønn for ansatte i produksjonen, slik at timeforbruket, og dermed kostnaden, har blitt mindre per produsert enhet.

Vi vil videre dele opp variabel lønn i to deler, henholdsvis prestasjonslønn og resultatlønn (se figur 6), og spesifisere i hvilke situasjoner vi bør bruke, eventuelt utelukke de to typene.

4.2.2.1 Prestasjonslønn

Ideen bak prestasjonslønn er at den ansatte skal få en ekstra belønning hvis man jobber mer effektivt sett fra bedriftens ståsted. Prestasjonslønnen beregnes ut i fra fysisk målbare resultater, noe som betyr at man ikke belønnes etter hvordan man jobber, men resultatet av den utførte jobben. For at prestasjonslønn skal ha noen effekt på den ansatte, vil det derfor være en forutsetning at det finnes en korrelasjon mellom den ansattes innsats og faktoren(e) den ansatte

blir målt etter, jamfør kontrollerbarhetsprinsippet kapittel 3.2.2. Det kan tolkes slik at jo viktigere innsats er, jo riktigere er det med prestasjonslønn²¹.

Eksempler på hvor det kan være nyttig å bruke prestasjonslønn er for produksjonsansatte som kan få økt lønn ved høyere produktivitet, og selgere som kan tjene personlig utbytte ved å selge høyere kvantum. Hvis vi ser litt på eksempelet om en produksjonsarbeider, så er det viktig å merke seg at selv om innsatsen til den ansatte har stor innvirkning på produksjonsresultatet, så trenger det ikke alltid være en økonomisk fordel for bedriften å innføre prestasjonslønn. En årsak kan være at det er enkelt og lite kostnadskrevenende for bedriften å overvåke innsatsen og produksjonsresultatet til arbeiderne. Mulighetene er da til stede for at overvåkningskostnadene er mindre enn summen av prestasjonslønn og kostnader knyttet til administrering av belønningssystemet. Som tidligere nevnt, kan man da avtale innsatskriteriene i en arbeidskontrakt basert på fastlønn.

En annen av årsakene til at bedrifter innfører prestasjonslønn er at de ansatte skal vri sitt fokus mot det bedriften anser som kritiske arbeidsoppgaver, jamfør hovedformålet med et belønningssystem kapittel 3.1. I teorien kalles dette "vridningseffekter", og som vi skal se, kan disse effektene være både positive og negative. Om vridningseffektene har et heldig utfall er avhengig om målekriteriene de ansatte belønnes etter er fornuftig utformet. Det som ofte skjer ved et prestasjonslønnssystem er at den ansatte bare fokuserer på arbeidsoppgaver som øker sitt eget utbytte, og neglisjerer oppgaver som ikke påvirker sin lønn. Selv om bedriften ikke har satt opp et målesystem på disse oppgavene, så trenger det nødvendigvis ikke å bety at de er uvesentlige for bedriftens resultat. Derfor vil det være avgjørende at alle strategiske mål er representert i prestasjonslønnssystemet, se kapittel 3.2.2 om balanseringsprinsippet. Hvis det er enkelt å observere og måle de kritiske suksessfaktorene, vil sjelden dette være noe problem, jamfør enkelhetsprinsippet kapittel 3.2.2, men problemene dukker opp hvis det er mange og kompliserte faktorer som gjenspeiles i bedriftens resultat.

²¹ Barth, E. (2005), "Prestasjonslønn – kan det bare gå oppover?", Horisont nr. 4/2005

4.2.2.2 Resultatlønn

Mens prestasjonslønn vurderer fysiske målbare kriterier ved kalkulering av variabel lønn, bruker resultatlønn økonomiske målbare resultater for bedriften. Tanken bak resultatlønnen er at også de ansatte skal få utbytte av det resultatet som er oppnådd. Selv om det ikke er lovpålagt, har det blitt mer og mer vanlig at selskaper utarbeider måltall i sine årsrapporter. I dag benyttes mange forskjellige varianter av slike måltall for å beregne resultatlønnen til de ansatte. Eksempelvis har vi ren overskuddsdeling, ROI, ROA og EVA. I tillegg til disse har vi opplevd en økende trend til å innføre bonusordninger relatert til aksjer og opsjoner. Disse vil bli diskutert senere i teksten.

Belønning etter økonomiske resultater er mest utbredt i lederstillinger, siden det er de som har størst påvirkningsmulighet på disse måltallene. De har også det overordnede ansvaret for det økonomiske resultatet i bedriften. Motivet for eierne i dette tilfellet er at lederne skal arbeide mot bedriftens felles mål, nemlig et godt økonomisk resultat. Det finnes eksempler hvor også øvrige ansatte har et belønningssystem som påvirkes av bedriftens resultater. En av grunnene til at flere ansatte gjøres avhengige av selskapets lønnsomhet, vil være å gi arbeidsstokken et eierforhold til bedriften slik at de jobber opp mot samme mål som eierne.

Ofte vil en resultatlønn som baserer seg på eksisterende resultatmål kreve lave administreringskostnader grunnet at de fleste bedrifter allerede har gode rapporteringsrutiner innarbeidet i styringssystemet. Det trengs dermed ikke lang tid med prøving og feiling før man fastsetter hvilke måltall som skal brukes og hvilke krav som skal settes. Alle bedrifter fører regnskap og kan dermed benytte seg av et slikt belønningssystem, men det er imidlertid ikke alle som kan benytte seg av bonus gjennom aksjetildelinger. Videre så vil en fordel med regnskapsbaserte belønningssystemer være at de fleste måltall er relativt lette for de ansatte å forstå, jamfør enkelhetsprinsippet. På den måten vil de enkelt skjønne hva de måles etter og jobbe strukturert for å nå disse kravene.

Det vil også være noen negative konsekvenser ved bruk av regnskapsdata som grunnlag for den variable lønnen. Bevisst manipulering av data vil være et eksempel på dette. Først og fremst vil dette være knyttet til periodisering av inntekter og kostnader. Hvis en leder belønnes etter et

årsresultat, så kan han få insentiv til å manipulere regnskapsføringen slik at en del av årets kostnader først dukker opp i neste årsregnskap. Bonusutbetalingen vil dermed bli høyere i nåværende regnskapsperiode. Spesielt vil dette fenomenet oppstå hvis lederen allerede har planer om å slutte i jobben i neste regnskapsperiode.

En leder kan også få insentiv til å foreta strategiske valg som er til det beste for seg selv, men ikke i selskapets interesse. Hvis en leders bonus er avhengig av årets resultat, så kan han få insentiver til å maksimere profitt på kort sikt, og ikke legge så stor vekt på videre vekst og utvikling for selskapet. Lederen kan velge å utelukke prosjekter som gir høy lønnsomhet eller store kostnadsbesparelser på lang sikt, på grunn av at de vil redusere hans resultatlønn på kort sikt. Her kan kostnader forbundet med forskning og utvikling nevnes som et eksempel. De er kostnader som etter norsk lov må kostnadsføres mens de påløper, men har ingen umiddelbar virkning på inntektene.

Det er kritisk at den ansatte kan påvirke sin utbetaling av variabel lønn, jamfør kontrollerbarhetsprinsippet. Ved implementering av resultatlønn er ikke nødvendigvis dette alltid tilfelle. Spesielt vil dette ramme de ansatte på ”gulvet” som ikke har posisjon til å være med på å bestemme viktige strategiske valg for bedriften. Insentiveffekten til de berørte vil falle bort og resultatlønnen vil bare være en kostnad for bedriften. Av naturlige årsaker så vil ledelsen ha en større mulighet til å påvirke resultatet enn de øvrige ansatte. Men det vil også være faktorer som gjør at bunnlinsen endres radikalt uten at lederen skal ha noe av æren eller skylden for dette. En leder kan ikke påvirke et lands valutakurs eller prisene på råvarer, men en endring i disse faktorene kan gjøre store utslag på bedriftens resultat. Dermed kan lederen bli belønnet eller straffet for et resultat han selv ikke har hatt noen innvirkning på.

En annen type variabel lønn som har blitt mer og mer vanlig å benytte seg av, er markedsbaserte belønningssystemer. Det er i all hovedsak to typer av markedsbaserte insentivkontrakter som brukes, nemlig aksjekjøpsavtaler og opsjonsavtaler. Ideen bak de belønningssystemene er at ansatte skal bli belønnet etter veksten selskapet har i markedspris, nemlig aksjekursen. I et perfekt marked, hvor all informasjon er tilgjengelig for investorer, så vil aksjekurs være beste

estimat på selskapets virkelige verdi og videre et godt mål på lønnsomhet²². I realiteten så er det vanskelig, om ikke umulig, å få etablert et perfekt marked. Likevel så kan endringer i aksjekursen være et godt mål på dagens og fremtidig lønnsomhet for selskapet. Vi vil nå diskutere hvordan henholdsvis aksjekjøpsavtaler og opsjonsavtaler fungerer, og kommentere sterke og svake sider ved disse systemene.

4.2.3 Aksjekjøpsavtaler

En aksjekjøpsavtale gir de ansatte i bedriften en mulighet til å kjøpe aksjer i eget selskap. Ofte vil avtaleprisen inneholde en rabatt i forhold til markedspris slik at risikoen for den ansatte vil være mindre enn ved vanlig kjøp av aksje. I motsetning til andre aksjeutstedelser fra eiernes side, så er ikke hovedgrunnen til denne avtalen at selskapet skal skaffe kapital. Formålet er at aksjekjøpet skal gi de ansatte samme insentiver som eierne, nemlig å jobbe for høyest mulig aksjekurs. Slik blir de ansattes målsetninger forenlig med eiernes.

Fordelen med et slikt system er nettopp at de ansatte får kapitalinteresse i bedriften og handler deretter. Et tilbud om aksjekjøp til redusert pris kan også tiltrekke seg god arbeidskraft. Av forskjellige årsaker kan det være at selskapet ikke kan gi de ansatte konkurransedyktige lønninger, som for eksempel i etableringsfasen, og er dermed ikke like attraktiv å jobbe for. En måte å møte denne utfordringen på er å opplyse om mulighetene for kjøp av aksjer i ansettelsesprosessen. Den potensielle gevinsten ved aksjekjøp kan tiltrekke seg mer produktive arbeidere, jamfør teorien om ugunstig utvalg kapittel 3.2. En ulempe for de ansatte ved tildeling av aksjer vil være at de mottar en tapsrisiko hvis selskapet opplever nedgangstider. Dette kan slå negativt ut med tanke på risikotaking i de daglige arbeidsoppgavene. Selskapet kan risikere å oppleve en redusert vilje til å gjennomføre risikable prosjekter siden nedsiden for de ansatte nå er større enn tidligere.

Aksjekjøpsavtaler har vært veldig populære i den sisten tiden. Mye av grunnen til det skyldes den positive trenden i aksjemarkedet. Det har vært mulig for de ansatte å tjene mye penger på denne ordningen grunnet den sterke prisstigningen i aksjemarkedet. Spørsmålet blir derfor om slike

²² Boye, K. (1999), ”*Finansielle emner*”, 3.utgave, Cappelen akademisk forlag

avtaler vil være like populære hvis aksjemarkedet stagnerer og man opplever nedgangstider. Dette gjør at vi også kommer inn på et annet punkt om variabel lønn, nemlig påvirkningsmuligheten. I økonomiske oppgangstider kan aksjer stige i verdi uten at de ansatte har bidratt i nevneverdig grad. De vil derfor bli belønnet for faktorer de selv ikke har hatt innflytelse på, noe som ikke er gunstig for selskapet, se diskusjon om kontrollerbarhetsprinsippet. I motsatt fall vil de også kunne tape hvis økonomien opplever nedgangstider. En mulig løsning på dette problemet er å utforme kontrakter som gjør at kontraktsprisen er avhengig av ikke bare egen aksjekursutvikling, men også relativt sett opp mot en gjennomsnittlig verdistigning i bransjen.

4.2.4 Opsjonsavtaler

En opsjon er en rett, men ikke en plikt, til å erverve eller anvende en underliggende eiendel til en forhåndsbestemt kontraktspris²³. En opsjon kan være både en rett til å kjøpe eller selge en eiendel, men i lønnsammenheng er det bare kjøpsopsjoner som er relevante. De ansatte får et tilbud om å kjøpe et visst antall aksjer, til en gitt pris på et avtalt tidspunkt. Slik vil de ansatte bare gjennomføre opsjonen hvis aksjekursen på forfallstidspunktet er høyere enn kontraktsprisen. En aksjeopsjonsavtale har mye av de samme egenskapene som en aksjekjøpsavtale. Den gir de ansatte samme insentiveffekter som ved et vanlig aksjekjøp, men samtidig så unngår man risikoeffekten som oppstår ved kjøp av aksjer. En aksjeopsjon vil også gi de ansatte insentiver til å bli værende i bedriften siden effekten av opsjonen først kan gi utslag om noen år.

Vi har nå beskrevet hvilke former av variabel lønn som en bedrift kan benytte for å øke motivasjonseffekten til de ansatte, se moment 2 kapittel 3.2.1. Vi vil nå berøre andre elementer som et selskap må ta stilling til ved utformingen av variabel lønn, jamfør moment 3.

4.3 Objektive vs subjektive evalueringskriterier

De ulike belønningsformene som vi har diskutert tidligere er eksempler på såkalte objektive vurderingssystemer. De kjennetegnes ved at de ansatte belønnes etter i hvor stor grad de har

opnådd fastlagte mål. Det innebærer at ansatte vurderes etter *resultatet* av arbeidet som er gjort, og ikke tar hensyn til *hvordan* jobben ble utført. Som vi har påpekt tidligere så har ikke alltid de ansatte total kontroll over resultatet av utført arbeid. Selv om de ansatte gjør en god jobb så kan utenforliggende årsaker føre til at resultatet ikke blir som forventet. Dette fanges ikke opp i objektive vurderingssystem og kan derfor føre til misnøye blant arbeiderne. En løsning på dette problemet kan være å innføre et subjektivt vurderingssystem, som tar hensyn til forstyrrende faktorer når prestasjoner skal måles.

En subjektiv vurderingsform baserer lønnsutbetalingen til de ansatte på lederens personlige oppfatning om hvor god arbeidsinnsatsen hver enkelt ansatt er. Ledelsen vil på forhånd fastsette ett eller flere kriterier som den ansatte bør måles og belønnes etter. Forhåndsbestemte kriterier kan være generelle, som for eksempel i hvor stor grad den ansatte bidrar til verdiskapning, eller mer spesifikke som arbeidsinnsats, effektivitet, kreativitet og samarbeidsvilje. Det kan ofte være vanskelig å bedømme de ansatte etter ett kriterium, og bedriften kan gjøre lurt i å fastlegge flere mål for å gjøre vurderingene enklere.

En subjektiv vurderingsform vil være å foretrekke hvis bedriften har mange mål som ikke kan fastsettes objektivt, jamfør objektivitetsprinsippet kapittel 3.2.2. Medmenneskelige egenskaper vil ofte være vanskelig å inkludere i et objektivt måltall. Eksempler på slike egenskaper kan være kreativitet, samarbeidsvilje og teambuilding.

For at et subjektivt vurderingssystem skal ha en motivasjonseffekt er det viktig at de ansatte føler at prestasjonene observeres av lederen. De ansatte er opptatt av at belønningssystemet skal være rettferdig, jamfør likeverdsteorien, og vil derfor forvente en jevn oppfølging slik at ikke bare sporadiske prestasjoner belønnes. Det vil nesten være en umulig oppgave for lederen å unngå at det oppstår konflikter når variabel lønn basert på subjektive vurderinger. Konsekvensen kan være at noen vil føle seg urettferdig behandlet og dermed oppstår intern uro som reduserer samarbeidsviljen mellom ansatte. Det vil derfor hvile et veldig stort ansvar på lederen for at et subjektivt belønningssystem skal kunne fungere. Lederen må dermed bruke mye tid og ressurser på å overvåke arbeiderne i arbeidstiden. Tiden som lederen må bruke på overvåkning kan gi en

²³ Boye, K. (1999) ”Finansielle emner”, 3.utgave, Cappelen akademisk forlag

høy alternativkostnad for bedriften, siden lederens tid ofte vil være en knapp faktor for selskapet.

Et annet moment ved bruken av subjektive kriterier er at de ansatte handler slik de tror lederen vil at de skal gjøre. Dette kan være både positivt og negativt. Positivt i så henseende at de ansatte utfører oppgavene slik at de blidgjør den overordnede, men negativt i den forstand at de ikke tenker nyskapende eller kommer med kritiske synspunkter på lederens retningslinjer i frykt for å tape bonus. Dette er noe vi kan kalle å ”innynde seg hos sjefen”. Det kan være vanskelig for en leder å være objektiv siden vurderingen av den enkelte ansattes prestasjoner kan bli påvirket av en like/ikke-like-dimensjon²⁴. Ved subjektiv resultatevaluering er det derfor sentralt at ledelsen og ansatte er enige om hvilke kriterier som legges til grunn for vurderinger, slik at innynding ikke blir et tema.

Selv om objektivitetsprinsippet sier at man fortrinnsvis bør bruke objektive mål, så er det viktig å merke seg at også disse målene har en subjektiv del over seg²⁵. Vi tenker da på at fastsettelse av målene de ansatte skal vurderes etter. Lederen kan også her bli utsatt for smisking, slik at enkelte ansatte eller avdelinger relativt sett får mindre krevende mål.

4.4 Individuell vs gruppebasert belønning

Når bedriften skal belønne de ansatte er det viktig at man velger rett organisasjonsnivå som grunnlag for utregningen av bonusen. Belønningen kan knyttes til bedrifts-, gruppe- eller individnivå. Hvilket nivå som velges avhenger av kollektive verdier, gjensidig avhengighet i oppgaveløsning og resultat, samt individuell motivasjon²⁶.

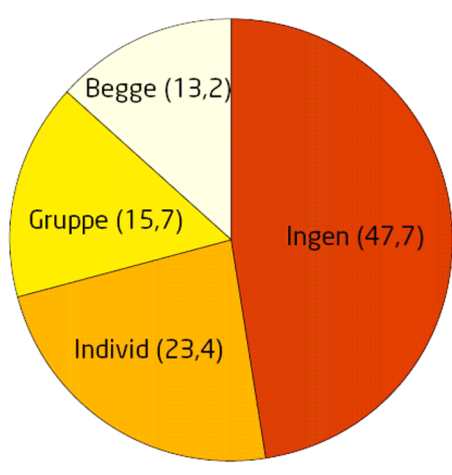
I følge Erling Barth er både individuell og gruppebasert belønninger utbredt i den private sektoren i Norge. Over 50 % bruker enten individuell, gruppe eller begge typer belønning, se

²⁴ Svendsen, E. (2004), ”*Bruk av insentiver (belønninger) i bedrifter. Gjennomgang av noen teorier og prinsippene bak*”, Linnea Rådgivning, Rapport nr. 3/2004

²⁵ Bragelien, I. (2001), ”*Resultatbasert avlønning: muligheter og problemer*”, Silhuetten nr. 1/ 2001

²⁶ Svendsen, E. (2004), ”*Bruk av insentiver (belønninger) i bedrifter. Gjennomgang av noen teorier og prinsippene bak.*” Linnea Rådgivning, Rapport nr. 3/2004

figuren nedenfor²⁷:



Figur 9: Fordelingen av individuell og gruppebaserte lønnsordninger i privat sektor, 2003

En individuell ordning er mest effektiv dersom den lar seg gjennomføre. Dette betyr ikke at man *bare* skal benytte seg av individuell bonus. For at individuell bonus skal være hensiktsmessig og motivasjonseffekten størst mulig, er det visse kriterier som bør være oppfylt²⁸:

- Den ansattes bidrag til resultatet er lett synlig
- Den ansattes bidrag til resultatet kan skilles ut fra medarbeidernes bidrag
- Den ansatte har mulighet og myndighet til å treffe beslutninger som påvirker relevante resultater

Et kjennetegn med individuell bonus er at det kan føre til konkurranse mellom arbeiderne. Et konkurrerende arbeidsmiljø kan være sunt, så lenge det ikke går på bekostning av samarbeid, informasjons- og kunnskapsoverføring. I enkelte tilfeller kan det være vanskelig å skille ut bidraget fra hver ansatt, spesielt i situasjoner hvor de er avhengige av hverandre for å gjøre arbeidsoppgavene. Bonus på gruppenivå kan i slike tilfeller løse noe av måleproblemene, siden gruppens bidrag enklere kan måles. I tillegg oppmuntrer gruppebonus til samarbeid innad i gruppen. Man har ikke lenger insentiv til å holde tilbake informasjon og kompetanse, da bonusen

²⁷ Barth, E. (2005), "Prestasjonslønn – kan det bare gå oppover?", Horisont nr. 4/2005

²⁸ Colbjørnsen, T. et.al. (2000), "Resultatavhengig belønning. En utredning for Kreditkassen", Snf-rapport nr. 25/2000

avhenger av at gruppen samlet sett gjør en best mulig jobb. En annen fordel med gruppebonus er at man utnytter komplementariteter mellom arbeidere. Videre er det også en fordel at man i en gruppe kan koordinere ulike oppgaver, samt dele på spesielt vanskelige og tunge arbeidsoppgaver. Rotering i forhold til oppgaver muliggjør sortering til "beste match", i tillegg til kjærkommen avveksling.

Hovedproblemet med gruppebonus er svekkede insentiver som følge av gratispassasjerproblemet. Gratispassasjerproblemet går ut på at det er rasjonelt for den enkelte ansatte å nyte godt av gevinstene av medarbeidernes innsats, uten å bidra fullt ut selv. Man må merke seg at jo flere gruppemedlemmer, jo større blir gratispassasjerproblemet. Dette kommer av den såkalte 1/N-effekten. Bonusen blir delt på N, og når N blir større reduseres insentivet for å arbeide maksimalt for gruppen. I tillegg blir sjansen for å bli tatt for unnasluntring mindre.

For at gruppebaserte ordninger skal oppnå de tilsiktede gevinstene, kreves det at man håndterer gratispassasjerproblemet. Det er ulike måter å gjøre dette på. En mulighet er at lederen overvåker og dirigerer den enkeltes innsats. Dette kan føre med seg store overvåkningskostnader, misnøye mot autoritært lederskap og kan virke demotiverende på kreativitet og initiativ. En annen løsning er å skape en sterk følelse av felles identitet og tilhørighet til gruppen. Dette kan gjøres gjennom kultur- og teamutviklingstiltak. Resultatet kan skape en gruppejustis som ikke tolerer at noen sluntrer unna. En siste mulighet er coachingbasert ledelse. Her opprettes det en kontinuerlig dialog mellom leder og den enkelte medarbeider som bidrar til å synliggjøre den enkeltes innsats.

Det har opp i gjennom årene vært prøvd å finne det optimale antallet på gruppemedlemmer. Det finnes ingen universell formel på dette. Antallet kan være forskjellig fra situasjon til situasjon og fra bedrift til bedrift. Et par eksempler illustrerer dette. Klesprodusenten Levi's innførte bonus for en gruppe på 15 - 20 personer. Etter en kort periode opplevde Levi's 33 % reduksjon i produktiviteten. Man skulle tro at man kan konkludere med at dette antallet, og påfølgende gratispassasjerproblemet, ble for stort. Men erfaringene til British Petroleum viser at man ikke kan trekke en entydig konklusjon. De opplevde gevinster selv om antallet på gruppen var over 100 ansatte. Det som kan forklare resultatet i denne situasjonen var at gruppen var lokalisert langt ute i periferien, og man omgikk bare kollegaer. Dette førte til felles identitet og tilhørighet.

Vi har nå diskutert de tre momentene man må fokusere på ved bruk av variabel lønn. Vi vil nå komme med kritiske suksessfaktorer når det gjelder utformingen, implementeringen og oppfølgingen av belønningssystemet.

4.5 Kritiske suksessfaktorer ved implementering eller endring av belønningssystemet

Innføring av et nytt belønningssystem krever mye forberedende arbeid fra både ledelsen og de ansatte. Det kreves også en aktiv oppfølging av systemet slik at det ikke mister sin motiveringseffekt. En rapport utført av Deloitte & Touche²⁹ påpeker viktige punkt som bør tas hensyn til ved innføring og oppfølging av belønningsordningen.

4.5.1 Målformulering

Endringen i et belønningssystem bør komme ut i fra at bedriften vil oppnå et mål. Målet kan for eksempel være økt produktivitet eller et høyere overskudd for bedriften. Det viktige er at målet er synonymt med bedriftens målsetninger forøvrig og at det kan kommuniseres med de ansatte. Det er også positivt hvis arbeiderne får delta i utformingen av målet slik at de får en bedre forståelse for hvorfor endringen er nødvendig³⁰. En endring som direkte berører de ansatte bør begrunnes med en analyse av dagens situasjon for bedriften og hvorfor ledelsen tror en annen belønningsordning vil styrke konkurransevnen til selskapet i fremtiden. Hvis endringen skjer lokalt i bedriften, så er det en fordel at målformuleringen er direkte rettet mot den utvalgte gruppen. Men det er viktig å påse at målet ikke avviker fra selskapets generelle målsetning.

²⁹ Deloitte & Touche Consulting Group (1997), "Vurdering av bonus- og insentivordninger i energibransjen", EnFO rapport

³⁰ Grønhaug et al. (2003), "Ledelse i teori og praksis", Fagbokforlaget.

4.5.2 Forankring

Ofte er det ledelsen som tar initiativet til endringen i belønningssystemet. Det er da viktig at ledelsen gir de ansatte en god begrunnelse for hvorfor endringen skjer og at de ansatte aksepterer at det er nødvendig med en endring. Det er essensielt at et felles mål blir bearbeidet sammen med de ansatte. Dette er et sentralt element i endringsprosessen og kan ofte være tidkrevende. Det er derfor viktig å bruke den tiden man trenger, da de ansatte i større grad vil yte motstand hvis ikke dette punktet oppfylles i tilfredsstillende grad.

4.5.3 Medvirkning

I en endringsprosess vil det være vesentlig å involvere de som berøres av endringen tidlig i prosessen. Det kan få katastrofale følger hvis de ansatte føler at innføringen av et nytt belønningssystem blir gjennomført uten at de har blitt rådført. Et forslag her vil være å organisere et ”forbedringsutvalg” med representanter både fra ledelsen og ansatte. Dette utvalget bør være et representativt utvalg fra begge parter, men ikke så mange at det er umulig å komme til en felles løsning på problemet. Det er viktig at ledelsen ikke allerede har bestemt seg for hvordan belønningsordningen skal justeres, men at de lytter til innspill og konstruktive tilbakemeldinger fra forbedringsutvalget. Slik kan de ansatte få en eierfølelse til forslaget og få en følelse av at de selv har vært med på å bestemme en viktig endring i organisasjonen. Det vil da være enklere å få innarbeidet endringen hos de øvrige ansatte.

4.5.4 Informasjon

I tillegg til at ansatte må bli involvert tidlig i prosessen, er det også grunnleggende at berørte parter mottar kontinuerlig informasjon om hvor bedriften er i endringsprosessen. Dette vil være informasjon om hvorfor det er nødvendig med endring, hva endringen innebærer og fremdriftsplanen for implementeringen. Ved å benytte seg av ulike informasjonskanaler hjelper det bedriften med å ”selge” det nye lønssystemet til de involverte partene.

4.5.5 Oppfølging

Selv om den nye belønningsordningen skaper den ønskede effekten umiddelbart etter endringen, så er det viktig at bedriften ikke ”hviler på laurbærene” og automatisk tror effekten vedvarer. Ofte vil motivasjonen være størst hos de ansatte ved oppstarten av et nytt system, men falle utover i levetiden, noe som kalles Hawthorne-effekten. Det vil derfor være viktig å følge opp hvordan systemet fungerer over tid, og å se på positive og negative sider den nye ordningen har skapt. For de ansatte vil det være motiverende å få innsyn i hvordan endringen har påvirket bedriften, men kanskje enda viktigere, få kontinuerlig tilbakemelding på hvordan systemet har berørt egen situasjon. Frekvensen av tilbakemeldingene vil variere ut i fra hvilken virksomhet det opereres i, men hvis for eksempel produktivitetsmål er et av kriteriene for de ansatte, er dette grei informasjon å videreformidle daglig. Slik vil motivasjonen hos de ansatte kunne opprettholdes kontinuerlig.

5 Metodevalg

Vi vil før analysedelen beskrive hvilke metoder vi har brukt til å samle inn data, og forklare hvorfor vi valgte disse metodene. Vi vil videre beskrive hvordan innsamlingsprosessen foregikk og hvilke utfordringer vi møtte underveis. Avslutningsvis vil vi kommentere kvaliteten på undersøkelsene med tanke på validitet og reliabilitet.

5.1 Forskningsdesign

Det skilles i hovedsak mellom tre forskjellige forskningsdesign. Dette er eksplorativt, deskriptivt og kausalt design³¹. For å kunne foreta riktige avgjørelser med tanke på valg av forskningsdesign bør man se på hvilken informasjon som er tilgjengelig og sammenligne den med analyseformålet.

5.1.1 Eksplorativt design

Et eksplorativt design er å foretrekke når man skal utforske sammenhenger man vet lite om på forhånd. Dette vil være i situasjoner der man er usikker på hvilke variabler som bør måles og når vi trenger en bedre forståelse om temaet som skal analyseres. De teknikkene som er naturlig å bruke i et slikt forskningsdesign vil være dybdeintervjuer eller gruppesamtaler.

5.1.2 Deskriptivt design

Når man har en grunnleggende forståelse av problemområdet brukes vanligvis et deskriptivt design. Man benytter denne typen design når man vil beskrive variabler og sammenhenger mellom disse. Innsamlingsmetoder som vanligvis brukes i slike tilfeller er observasjon og spørreundersøkelser. Spørreundersøkelsene kan gjennomføres på to forskjellige måter. En tverrsnittsundersøkelse utføres kun på et bestemt tidspunkt, mens tidsserieundersøkelse er

³¹ Gripsrud, G. & Olsson, U.H. (2000), "Markedsanalyse", 2. utgave, Høyskoleforlaget AS

gjentatte undersøkelser over en viss tidsperiode.

5.1.3 Kausalt design

Et kausalt design tar sikte på å undersøke om det er ulike årsaks- og virkningsammenhenger mellom to eller flere variabler. Det er tre krav som må tilfredsstilles før man kan konkludere med at sammenhengen er kausal. Den første er at en hendelse (X) og hendelse (Y) må samvariere. Videre må X komme tidsmessig før Y. Til slutt må man kunne stadfeste at det ikke finnes spuriøse sammenhenger, det vil si at det ikke er en annen hendelse som forårsaker samvariasjonen mellom X og Y³². Et slikt forskningsdesign vil ofte kreve en form for eksperiment.

5.2 Valg av forskningsdesign og datainnsamlingsmetode

Vi bestemte oss for å benytte et eksplorativt forskningsdesign i startfasen av arbeidsprosessen. Årsaken er at selv om vi hadde en klar problemstilling, så var det vanskelig å identifisere de ønskede forklaringsvariablene som vi ville legge mest vekt på. For å tilegne oss mer kunnskap om temaet som skulle analyseres, valgte vi å bruke en kvalitativ metode. Valget falt på dybdeintervju med både ledelsen og ansatte på ulike avdelinger. Grunnen er at en slik metode går i dybden og får fram sammenhenger angående det utvalgte temaet³³. Den største svakheten ved bruk av en kvalitativ metode er at man ikke kan generalisere til tilfeller som ikke har blitt undersøkt. I tillegg vil strukturen på svarene være enklere ved en kvantitativ metode, noe som videre gjør det lettere å tolke dataene. Et problem som også kan oppstå ved bruk av dybdeintervju er at man kan påvirke intervjuobjektet som gjør at troverdigheten til dataene svekkes.

Etter at vi hadde opparbeidet oss en god forståelse av forklaringsvariablene og sammenhengene

³² Nørreklit, H. (2000), *"The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions"*, Academic Press

³³ Easterby-Smith, M. et al. (2002), *"Management Research"*, 2dn edition, SAGE Publications

mellom disse, gikk vi over til et mer beskrivende forskningsdesign. Intensjonen bak denne kombinasjonen av forskningsdesign, også kalt designtriangulering, var å få et representativt utvalg på de områdene vi ville analysere nærmere. I tillegg ønsket vi en enklere struktur på svarene slik at vi lettere kunne bearbeide informasjonen. Datainnsamlingsmetoden som ble brukt var en tverrsnittsspørreundersøkelse, da vi ikke så behovet for å gjennomføre en tidsserieanalyse i den korte perioden vi hadde til rådighet. Vi vil påpeke at det ville vært aktuelt å utføre en ny spørreundersøkelse hvis noen av våre forslag til forbedringer blir iverksatt. Fordelen med spørreskjema er at man får informasjon om mange enheter som kan formes til målbare størrelser. Dette muliggjør statistiske beregninger. Ulempen er at svaralternativene er lite fleksible, i tillegg til at det kan være vanskelig å forklare årsak-virkningsforhold.

5.3 Utarbeidelse og gjennomføring av dybdeintervju

Før vi ankom Grepa hadde vi bestemt oss for å analysere belønningssystemet, men vi var usikre på hvilke deler som ville være mest interessant å studere nærmere. For å få en bredere forståelse av bedriftens belønningssystem fikk vi organisert individuelle møter med fire personer fra ledelsen. Disse var personalansvarlig, produksjons-, økonomi- og logistikksjefen. Slik fikk vi en grunnleggende forståelse av hvordan hele belønningssystemet på Grepa er bygd opp. Etter at intervjuprosessen med ledelsen var ferdig, kunne vi utarbeide en generell intervjuguide som vi skulle bruke i samtale med de ansatte i produksjonen, se vedlegg 1. Vi vil imidlertid gjøre leseren oppmerksom på at guiden ikke inneholder våre oppfølgingsspørsmål og andre spørsmål som var avhengig av hvilken avdeling intervjuobjektet representerte. I dybdeintervjuene gikk vi inn på alle de ulike delene det eksisterende belønningssystemet består av. Dermed kunne vi senere tilpasse vår problemstilling til områder ved systemet hvor det var rom for forbedringer.

For å få gjennomført intervjuene fikk vi god hjelp av produksjonssjefen. Han var behjelpelig med å skaffe møterom og tilrettelegge slik at vi kunne intervju de ansatte i arbeidstiden. For at de ansatte skulle få et seriøst inntrykk av undersøkelsen, var det produksjonssjefen som først informerte de utvalgte arbeiderne. Disse representerte forskjeller i alder, kjønn, ansiennitet og i

hvilken form de mottok bonus. Av i alt 43 ansatte i produksjonen, gjennomførte vi 9 dybdeintervju, noe som ga oss et godt bilde av hva vi ville fokusere på i spørreskjemaet.

5.4 Utarbeidelse og gjennomføring av spørreskjema

Som følge av utredningens tidsbegrensning var vi tvunget til å velge ut enkelte deler av belønningssystemet for nærmere analyse. På grunnlag av svarene vi fikk fra dybdeintervjuene, ville vi i spørreskjemaet fokusere mest på den variable lønnen til de ansatte i produksjonen. Inntrykket vi satt igjen med etter intervjurunden var at denne ordningen engasjerte arbeiderne mest, og at det eksisterte muligheter for forbedringer. Problemområder i tilknytning den variable lønnen er blant annet systemets motivasjonseffekt, de ansattes påvirkningsmuligheter på bonusstørrelsen, rettferdighet på avdelingene og mulige vridningseffekter. Det kom også frem sterke meninger rundt kompetansebonussystemet, og vi valgte derfor å innlemme systemet i spørreskjemaet for å undersøke om hvordan holdningene er i dag.

Da vi utformet spørreskjemaet hadde vi i tankene at det skulle være et strukturert og seriøst skjema, slik at det skulle motivere de ansatte til å delta i undersøkelsen. For å øke oppslutningen gjorde vi også de ansatte oppmerksom på at ledelsen ikke fikk tilgang til svarene, og at de skulle behandles konfidensielt. Spørreskjemaet besto av 12 påstander. Svaralternativene ble delt inn fra 1 – 6, hvor 1 var helt uenig og 6 helt enig. På en slik måte ble respondenten tvunget til å ta et standpunkt vedrørende påstanden. I utgangspunktet hadde vi inkludert en del personopplysninger, i den hensikt å kategorisere respondentene i mindre grupper. Etter tips fra de ansattes tillitsvalgt og produksjonssjefen, ekskluderte vi en del opplysninger for å få større oppslutning. Årsaken var at respondentene ville være redde for å miste anonymiteten, og dermed ikke ville delta i undersøkelsen. Dette så vi ikke på som et problem, da det viktigste for oss var å få vite alder, avdeling og i hvilken form respondenten mottok bonusen.

For å kvalitetssikre spørreskjemaet, diskuterte vi innholdet med produksjonssjefen og de ansattes tillitsvalgt. Gjennomføringen av spørreundersøkelsen foregikk ved at den tillitsvalgte personlig

sørget for at alle ansatte fikk utlevert et eksemplar hver. De fikk en tidsfrist på en dag til å svare før den tillitsvalgte samlet inn skjemaene. På en slik måte så fikk de ansatte et inntrykk av at undersøkelsen også var ønskelig fra bedriften sin side, noe vi håpet ville føre til høy oppslutning. Denne fremgangsmåten viste seg å være særdeles vellykket, da samtlige arbeidere deltok i undersøkelsen.

5.5 Kvaliteten på spørreundersøkelsen

Etter at man har gjennomført en spørreundersøkelse er det viktig at man kvalitetssikrer forskningsprosessen. Det kan oppstå mangler i både utformingen og respondentenes svar som fører til at kvaliteten på undersøkelsen forringes. Sentrale begrep i kvalitetsevalueringen ved en kvantitativ metode er reliabilitet og validitet. Vi vil nå diskutere om vår undersøkelse oppfyller kravene til disse begrepene.

5.5.1 Reliabilitet

Reliabilitet viser til hvorvidt den gjennomførte undersøkelsen er pålitelig, i den betydning av hvor stor grad en ny undersøkelse vil gi de samme funnene³⁴. Hvis det gjennomføres to uavhengige målinger, og de gir tilnærmet identiske resultater, sier man at undersøkelsen har høy grad av reliabilitet. Hvorvidt en undersøkelse er pålitelig er avhengig av hvor ofte tilfeldige feil forekommer. Tilfeldige feil kan for eksempel oppstå på grunn av feiltolkning av spørsmål og feilregistrering av svar. For å redusere muligheten for slike feil, er det viktig at man er presis i utformingen av spørsmålene og nøyaktig i alle deler av måleprosessen.

Når det gjelder vår undersøkelse så la vi stor vekt på forståelighet ved utarbeiding av påstandene. Dette ble gjort bevisst for å redusere eventuelle misforståelser i skjemaet. Vi kan imidlertid ikke utelukke at svarene er utsatt for feiltolkninger eller avkrysningsfeil. For å unngå feilregistrering fra vår side, plottet vi inn svarene hver for oss, før vi senere sammenlignet datamaterialet. Slik

³⁴ Gripsrud, G. & Olsson, U.H. (2000), "Markedsanalyse", 2. utgave, Høyskoleforlaget AS

dobbeltsjekket vi at alle respondentenes svar ble korrekt registrert i våre tabeller.

5.5.2 Validitet

For at en undersøkelse skulle kunne gi grunnlag for årsakslutninger må den vise til valide resultater. Med validitet mener vi i hvor stor grad dataene er gyldige til å belyse den valgte problemstillingen. Det er viktig å merke seg at reliabilitet er en nødvendig forutsetning for at validitet kan være til stede. Det er vanlig å skille validitetsbegrepet inn i fire hovedformer: statistisk, teoretisk, intern og ekstern³⁵.

Statistisk validitet henspeiler graden av tallmessig nøyaktighet, feilfrihet og representativitet i resultatene av en undersøkelse. I vår undersøkelse deltok alle produksjonsansatte i bedriften, noe som gir perfekt oppslutning. Imidlertid hadde vi noen problemer ved enkelte analyseenheter. Når det gjaldt personopplysninger om hvilken avdeling de tilhørte, unnlot enkelte arbeidere å svare. Siden vi ikke brukte svaralternativer, men fri innfylling, ble respondentenes opplysninger i enkelte tilfeller, bevisst eller ubevisst, for generelle. Dette reduserte vår utvalgsstørrelse i innerovnsavdelingen.

Teoretisk validitet dreier seg om i hvilken grad en undersøkelse bygger på et klart formulert teorigrunnlag som forklarer resultatet av undersøkelsen. Selv om vi ikke kan ekskludere andre faktorer, føler vi at mange årsak-virkningsforhold kom frem i dybdeintervjuene. Deretter baserte vi påstandene i spørreundersøkelsen ved å relatere de antatte årsak-virkningsforholdene opp mot eksisterende teori. Slik føler vi at vi fikk testet en del av teoriens hypoteser.

Intern validitet går ut på i hvilken grad en undersøkelse gir grunnlag for å konkludere at en effekt kan tilskrives den antatte årsaken, jamfør de tre kriteriene for kausalitet i kapittel 5.1.3. Som nevnt tidligere kan vi ikke ekskludere eventuelle spuriøse effekter på den korte tiden vi hadde til rådighet.

³⁵ Elvik, R. (1999), "Vurdering av kvaliteten på evalueringsforskning ved hjelp av meta-analyse", TØI rapport nr. 430/1999

Kriteriet for at ekstern validitet skal være til stede er at man kan generalisere resultatene fra en undersøkelse til en annen kontekst. I vårt tilfelle vil spørsmålet være om man kan benytte resultatene av denne undersøkelsen i andre produksjonsbedrifter. Vi vil påpeke at belønningssystemer er et ømfintlig verktøy, og selv om resultatene er valide, bør man tilpasse systemet til sin egen bedrift, ansatte og situasjon, jamfør kapittel 3.2.3.

6 Case: Helkama Grepa AS

6.1 Generell historie

Helkama Grepa AS er en tradisjonsrik bedrift som fyller hundre år i 2007. Historien startet i Geiranger i 1907, da hotelleier Karl Johan Mjelva produserte den første elektriske komfyren. Markedet for komfyrer til vanlig hushold viste seg å være stort, mens forholdene i Geiranger var for små. Resultatet ble at Mjelva fabrikk flyttet til Vegblungnes. Etter en del lønnsomme år kom bedriften på bankens hender i 1928. Havtor Hovden som jobbet ved fabrikk kjøpte bedriften og flyttet den til Ørsta på Sunnmøre³⁶. Det var her det kjente merkenavnet Grepa oppstod. På 1980-tallet var bedriften inne i en vanskelig tid. Tiltak som ble gjort var kutt i arbeidsstokken fra 140 til 100 og at bedriften fikk nye eiere³⁷. Det var det finske selskapet Helkama Forste OY som kjøpte Grepa i 1988. Selskapet, som har vært kunder hos Grepa fra slutten av 1970-tallet, eier 100 % av aksjene i Helkama Grepa AS.

Helkama Grepa AS er fortsatt lokalisert i Ørsta og høsten 2002 flyttet bedriften inn i nye produksjonslokaler. Bedriften har om lag 60 ansatte. Opp i gjennom tiden har Helkama Grepa AS laget et stort utvalg av produkter, alt fra barnevogner, dukkevogner og trøbiler, til varmeovner og komfyrer. I dag er utelukkende det komfyrer som produseres. Mesteparten av salget foregår i Norden, hvor over 50 prosent av komfyrene selges til morselskapet.

6.2 Visjon

Helkama Grepa AS har følgende visjon³⁸:

- ”Helkama Grepa AS skal utvikle, produsere og levere elektriske komfyrer for det skandinaviske markedet”.

³⁶ Kvalitetshåndboken til Helkama Grepa AS

³⁷ home.no.net/grepahst/disponent.htm

- ”Helkama Grepa AS skal være den ledende leverandør av elektriske komfyrer i det skandinaviske markedet”.
- ”Helkama Grepa AS skal utnytte sin nærhet til markedet til å skape stor fleksibilitet med tanke på å tilfredsstille kundens forventninger og behov med tanke på sortiment, pris, kvalitet, tilgjengelighet og servicegrad”.

6.3 Markedstilpasning

Som det kommer frem i visjonen ovenfor, så leverer Helkama Grepa AS mesteparten av produktene til Skandinavia. I 2005 produserte Helkama Grepa AS 39 599 frittstående komfyrer og 3 595 innbygg. Dette svarer til ca 200 produserte komfyrer per dag.

52 prosent av totalt antall komfyrer leveres til morselskapet Helkama Forste som driver med egen markedsføring. 30 – 40 prosent av disse komfyrene leveres til byggvaremarkedet. Dette markedet er økende og Helkama- konsernet satser på å være totalleverandør av hvitevarer til entreprenørselskap. Helkama har fabrikker i Finland, Ungarn og Russland som produserer kjøleskap, fryseskap og andre hvitevarer. Helkama har en overordnet strategi om en markedsandel på 15-20 % av hvitevarer.

I Norge har Expert vært Helkama Grepas største kunde siden 1997 og i 2004 leverte Helkama Grepa 15 000 komfyrer. Helkama Grepa leverer også en mindre mengde til andre kunder i Norge som for eksempel Lefdal, Euronics og Coop, samt en liten andel til Expert i Sverige.

Komfyrbransjen kjennetegnes i dag med priskonkurranse. For 20 år siden kunne en komfyr utgjøre to månedslønner, mens i dag er marginene presset ned som følge av økt konkurranse og stigende råvarepriser. De billigste komfyrene går for et par tusen kroner. Helkama Grepa plasserer seg i hovedsak i mellomklassen, men også i billigsegmentet med Classic- modellene.

Bransjen har et relativt stabilt volum. Dette har ført til at fabrikker nedlegges, de store blir større

³⁸ Kvalitetshåndboken til Helkama Grepa AS

og produksjonen flyttes til Øst-Europa. De fleste av konkurrentene til Helkama Grepa er lokalisert her. Beha, et norsk familieeid selskap, produserer komfyrene sine i Polen og er den argeste konkurrenten som også selges av Expert. En annen konkurrent, som selges av Elkjøp, er Electrolux. Electrolux produseres blant annet i Romania. I billigsegmentet konkurrerer Helkama Grepa med Gorenje og Teba, som henholdsvis er lokalisert i Slovenia og Tyrkia.

Konkurransefortrinnene til Helkama Grepa er først og fremst solide merkenavn og at komfyrene er norskproduserte. Merkenavnet Grepa har eksistert i Norge i snart 80 år. I dybdeintervjuene med ledelsen kom det også frem at høy effektivitet som følge av bonussystemet, førte til en bedre overlevelsessevne. Et annet fortrinn som kan nevnes er kvalitet til en relativt lav pris. Dette gjenspeiles i for eksempel opplæring av personell på utsalgssteder, 5 års garanti og barnetrygghet. Grepa prøver også å ha kort leveringstid ved å ha 300 – 400 komfyrer på landeveien til enhver tid. I tillegg har Grepa innsyn i lageret til morselskapet, slik at bedriften enklere kan planlegge og produsere etter behov. En siste faktor som bidrar til at Grepa er konkurransedyktig, er anskaffelsen av chassismaskinen da de flyttet inn i ny fabrikk i 2002. Maskinen reduserte behovet for arbeidskraft og i tillegg økte antall produserte enheter per time³⁹.

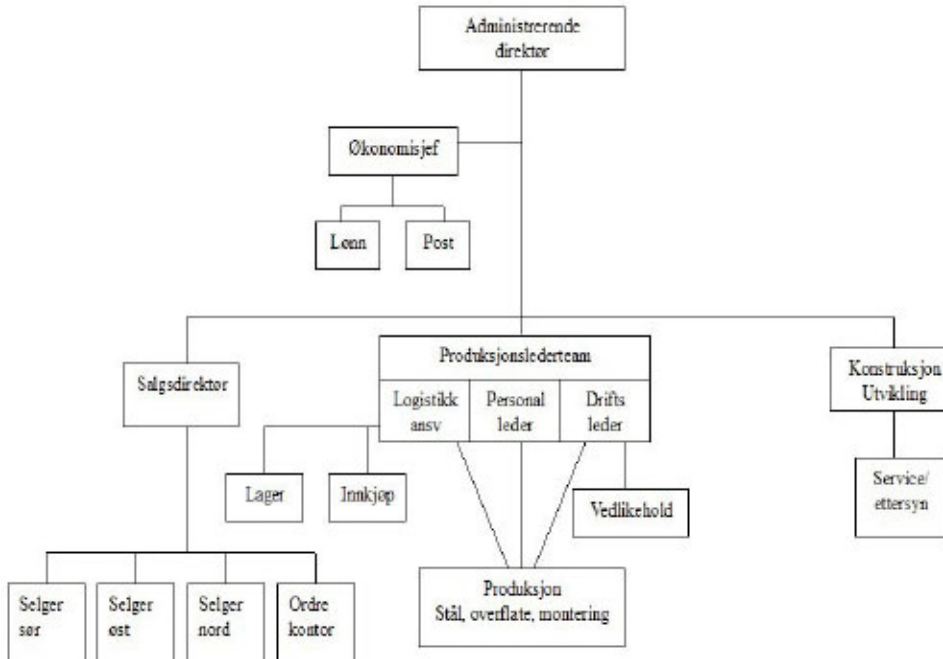
Et annet kjennetegn ved komfyrbransjen er salget er sesongavhengig. Høysesongen er mai – august og desember – januar. Dette er et gammelt fenomen som kan spores tilbake til 1920-tallet:

” - Merkar ein noko til sesongar på omnsmarknaden?
- Me hev tvo sesongar; vår og haust, då er etterspurnaden størst. Sumaren er stillaste tida.”⁴⁰

³⁹ www.industri-informasjon.no, ”Ny produksjonslinje lager komfyrer i rekordfart”, publisert 17.09.2003

⁴⁰ home.no.net/grepahst/orstaavis29.htm

6.4 Organisasjonsstruktur⁴¹



Figur 10: Organisasjonskart Helkama Grepa AS

Helkama Grepa har i dag ca 60 ansatte, hvor 20 stk jobber i administrasjonen og ca 40 i produksjonen. I produksjonen er det 31 personer som har over 8 års ansiennitet. I tillegg har Grepa behov for tilkallingshjelp når det er høysesong.

Helkama Grepa ønsker å ha en relativt flat og åpen organisasjonsstruktur. Det samme gjelder for det nye produksjonslokalet. Målet med det er å gjøre folk tilgjengelige slik at erfaring og kompetanse kan flyte mellom personell og avdelinger.

⁴¹ Kvalitetshåndboken til Helkama Grepa AS

6.5 Produksjonsprosessen

Nedenfor vises en grov skisse av produksjonsprosessen til Helkama Grepa. Grepa lager det meste selv, foruten elektronikk og plast, enten helt fra starten av eller av halvfabrikata. Det er opprettet delelager ved siden av avdelingene. Dette er nytt fra den gamle fabrikken, for å spare plass, tid og personell. Ved den gamle fabrikken var det et eget lager, hvor det var opprettet en stilling som var ansvarlig for tilførselen av deler. Denne stillingen falt bort når Grepa flyttet inn i det nye produksjonslokalet.

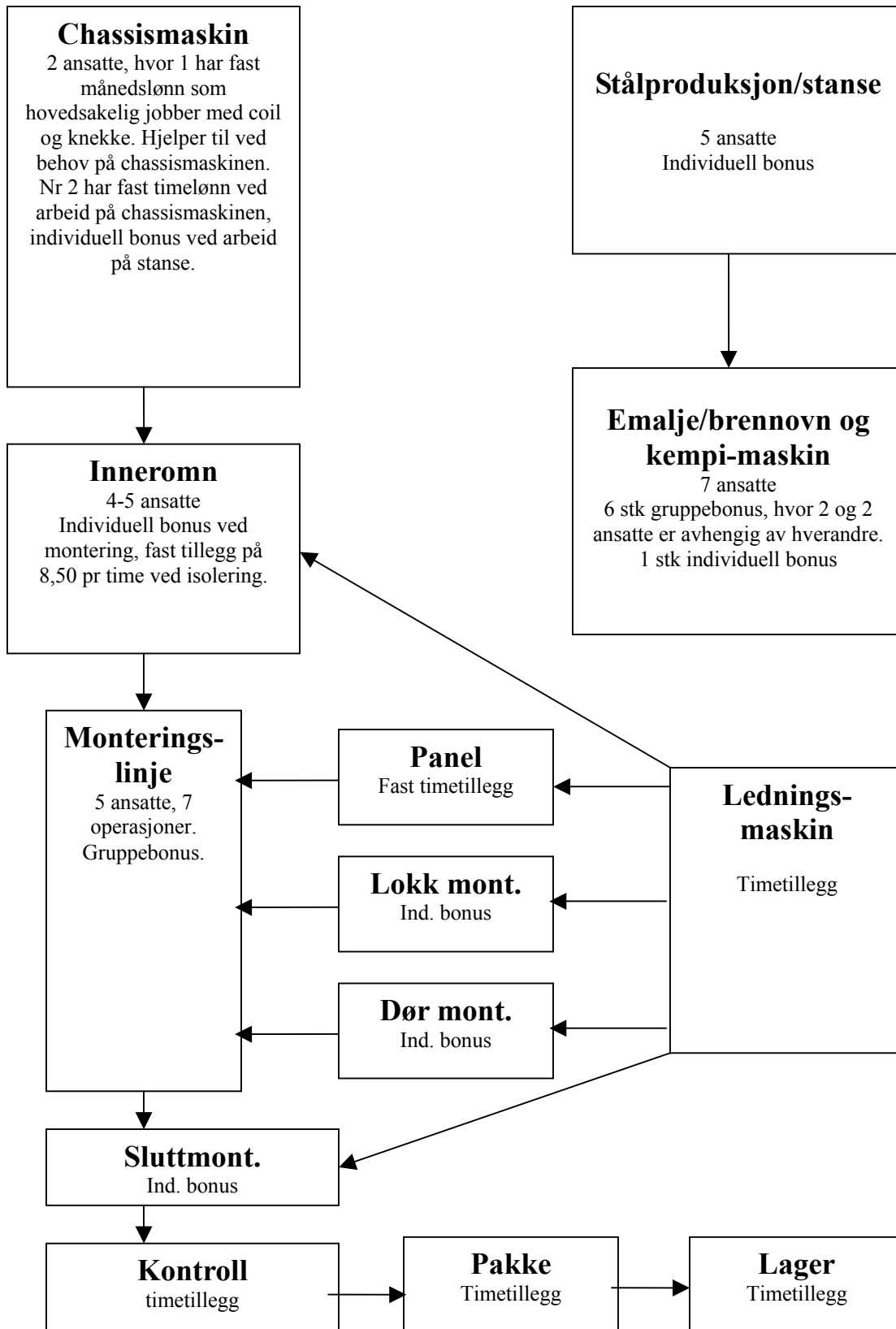
I stål avdelingen blir det meste av stål behandlet. Her er det 4 – 5 forskjellige maskiner som kan tilvirke stålplater som Grepa får tilsendt i større partier. En del av maskinene kan også stilles slik at de kan knekke til ulike deler av komfyren, for eksempel brett, panne og lignende.

I emaljeavdelingen blir deler fra stålavdelingen hengt opp på conveyere for emaljering. I emaljemaskinene blir enkelte ståldeler avfettet, for å videre bli påført et pulver. Etter denne prosessen blir delene tatt av emalje-conveyeren og hengt opp på brennovn-conveyeren. Etter om lag en halv time i brennovnen blir delene tatt ned, kontrollert og sortert. I emaljeavdelingen er det også en maskin som produserer innerovner som automatisk blir hengt opp på conveyerne.

Chassismaskinen er fullautomatisert. Her er en person ansvarlig for at det er nok stål og at rett type chassis blir produsert. Når denne personen har ledig kapasitet arbeider han på en stansemaskin. Etter chassismaskinen kommer innerovnsavdelingen. Her er det 3 – 4 personer som individuelt setter sammen innerovner. Innerovnene blir plassert på et bånd som først går til isolering, for deretter å gå inn i en robot som skrur innerovnen fast i chassiset.

Når komfyren er ferdig i roboten går den videre til moteringslinjen. På moteringslinjen skjer det meste av monteringen. Her er det 5 ansatte som roterer på de forskjellige arbeidsstasjonene.

Etter at det meste er ferdigmontert går komfyren til sluttmontørene. Her blir alt elektrisk koblet til og lokket settes på. Deretter blir komfyren koblet til en maskin for kontroll. Til slutt blir komfyren pakket inn i isopor og plast og kjørt til lager.



Figur 11: Helkama Grepas produksjonsprosess

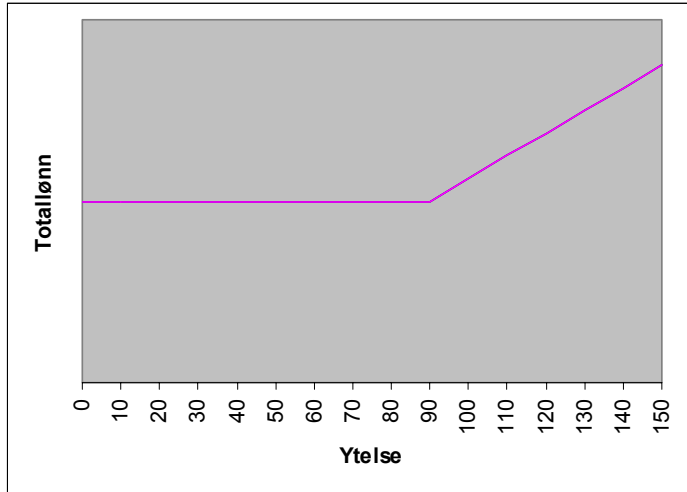
6.6 Beskrivelse av belønningssystemet på Helkama Grepa AS

Belønningssystemet på Helkama Grepa AS består av flere deler. De ansatte i produksjonen har en fast timelønn basert på tariffen i industrisektoren, en effektivitetsbonus og en bonus avhengig av bedriftens overordnede resultat. I tillegg til tariffen blir fastlønnen bestemt på grunnlag av relevant erfaring og ansiennitetsprinsippet. En ansatt får økt lønn hvert år helt til han har opparbeidet seg 8 års ansiennitet. I tillegg til dette har enkelte ansatte fast timetillegg for kritiske arbeidsoppgaver og økte ansvarsområder. Vi vil gjøre leseren oppmerksom på at bonus, effektivitetsbonus, prestasjonslønn og variabel lønn brukes om hverandre i den hensikt å variere språket. I fortsettelsen vil vi forkorte Helkama Grepa AS med Grepa.

Da Grepa flyttet inn i det nye produksjonslokalet høsten 2002 var det behov for en ny tidsstudie. Grunnen var blant annet nye produksjonsrutiner og endring i lagerstruktur. Selv om ikke alle avdelingene ble berørt av endringene i like stor grad, ble tidsstudien gjennomført i hele produksjonen. Tidsstudien ble foretatt av en innleid ekspert på området.

Den variable lønnen i Grepa er et sammensatt system og har forskjellige egenskaper ut i fra hvilken produksjonsavdeling man jobber i. I de fleste avdelinger mottar de ansatte en individuell effektivitetsbonus avhengig av hvor mange deler de produserer. I andre avdelinger så jobber de ansatte i team og får dermed utbetalt en felles gruppebonus som deles på de ansatte i gruppen. I noen avdelinger finnes det ikke bonus, men bare et fast timetillegg. I tillegg har de ansatte, både de i administrasjonen og produksjonen, en mulighet til å få utbetalt en årsbonus.

Som vi ser av figur 11 har mange ansatte individuell prestasjonslønn. Bonusen er avhengig av antall enheter den enkelte arbeider produserer per tidsenhet. Man må merke seg at dette ikke er et rent akkordsystem fordi de ansatte må produsere over et visst nivå før det påvirker lønnen. Dette illustreres i følgende figur:



Figur 12: Individuell bonus Helkama Grepa

Etter tidsstudien ble ”normalytelse” satt til 100 prosent. Som figuren illustrerer slår den individuelle effektivitetsbonusen inn ved 90 prosent og stiger lineært etter dette. Grepa har valgt å benytte fast insentivstyrke, se kapittel 3.2.3, slik at motivasjonen til de ansatte er vedvarende. Gruppebonusen har de samme egenskapene som individuell prestasjonslønn med tanke på insentivstyrke og innslagspunktet for bonus.

For noen år siden forsøkte Grepa å innføre noe de kalte for kompetansebonussystem. Tanken bak systemet var at i tillegg til fastlønn og effektivitetsbonus skulle de ansatte belønnes for allsidighet. Hver arbeidsoppgave ble tillagt vektall på hvor mye oppgaven var verdt. De ansatte skulle få et timetillegg etter hvor mange vektall de seg fortjent til. Denne ordningen ble imidlertid avslått av de ansatte.

Vi har nå kort presentert de ulike bonusformene til Grepa. I analysedelen har vi av dagens belønningssystem valgt å konsentrere oss om bedriftens effektivitetsbonussystem og det faste timetillegget. Når det gjelder den individuelle prestasjonslønnen vil vi fokusere mest på avdelingen innerovn. En av grunnene til at valget falt på innerovn var at bedriften mislyktes med å innføre gruppebonus på denne avdelingen. Vi vil studere hvordan bonusen påvirker de ansatte i deres jobbrutiner, og sammenligne resultatene vi har funnet med eksisterende teori. Når det gjelder gruppebasert prestasjonslønn har vi valgt å fokusere på begge avdelingene som mottar

gruppebonus, henholdsvis monteringslinjen og emaljeavdelingen. Til slutt vil vi også se på prosessen knyttet til kompetansebonussystemet som ble forsøkt implementert. Vi velger å fokusere på denne lønnsordningen fordi vi synes at ideen er interessant og innehar mange positive sider. Vi vil gå nærmere inn på hva Grepa kunne gjort annerledes både ved utforming og implementering av systemet.

7 Analyse av belønningssystemet ved Grepa

I dybdeintervjuene vi foretok fant vi ut at de ansatte i produksjonen ikke har noen påvirkningsmulighet på bedriftens resultat, og det derfor ikke ville gi noen motivasjonseffekt å bli belønnet etter et resultatbasert bonussystem, jamfør kontrollerbarhetsprinsippet. Vi vil av den grunn ekskludere dette som et alternativ og kun fokusere på hvordan effektivitetsbonussystemet best mulig kan utformes.

Vi vil videre dele analysen inn i fire deler:

1. Individuell prestasjonslønn
2. Gruppebasert prestasjonslønn
3. Fast timetillegg
4. Kompetansebonussystemet

Når det gjelder de to første delene vil vi først beskrive arbeidsprosessen for å gi leseren et bedre utgangspunkt for analysen. Videre presenterer vi belønningssystemet og dets virkninger, og til slutt kommer forslag til eventuelle forbedringer. I analysen av fast timetillegg vil vi ut i fra teori se på hvorfor et fast timetillegg er foretrukket av ledelsen og påpeke hvilke konsekvenser et effektivitetsbonussystem kunne gi Grepa. Når det gjelder kompetansebonussystemet skal vi kort presentere ordningen i den formen de ansatte mottok den, samt formålet med systemet. Deretter, ut i fra teori, prøve å forklare hvorfor forslaget ble nedstemt og avslutningsvis komme med tiltak til forbedringer.

7.1 Individuell prestasjonslønn

Som nevnt tidligere er det mange avdelinger som mottar individuell bonus. Det er relativt store avdelinger som innerovn, stål og sluttmontering, men også mindre monteringsavdelinger som

leverer deler til monteringslinjen. Før vi går inn på innerovnsavdelingen, som er fokuset for individuell variabel lønn, vil vi kort kommentere noen av avdelingene nevnt ovenfor.

De ansatte på stålavdelingen arbeider i hovedsak på ulike maskiner som tilvirker stålplater. Maskinene kan stilles inn slik at man knekker til ulike deler som brukes senere i produksjonslinjen. Bonusen beregnes på grunnlag av hvor mange deler man produserer i forhold til normalytelsen. Når det gjelder i hvor stor grad de ansatte kan påvirke sin egen bonus, se påstand 7 vedlegg 2, eksisterer det delte meninger blant de ansatte. Årsaken er at man er avhengig av maskinene og maskintid blir dermed en flaskehals for de mest erfarne arbeiderne. Etter at de har forbedret rutine i forhold til tilrettelegging av arbeidet, kan de ikke lage deler raskere enn den tiden maskinene bruker på å knekke til platene. Det vil derfor være vanskelig for de mest effektive ansatte å påvirke bonusstørrelsen ved å øke innsatsen.

Sluttmontering er den siste monteringsavdelingen på produksjonslinjen. Egenskapene ved denne avdelingen har mange av de samme egenskapene som innerovnsavdelingen, se neste kapittel, men det er én vesentlig forskjell. Påvirkningsmulighetene er i en viss grad mindre, siden man er avhengig av en kontinuerlig tilgang på komfyrer. Av ulike grunner kan det være hektisk på monteringslinjen slik at det ikke leveres tilstrekkelig med komfyrer til sluttmontørene. Da kan enkelte av sluttmontørene bli stående å vente på komfyrer som fører til at de taper bonus. Grepa prøvde å innføre en ordning som skulle forhindre at montørene ble uten arbeid. Bedriften satte opp et rødt flagg som skulle indikere at det kritiske punktet i bufferen var nådd. Når en slik situasjon oppsto skulle en av sluttmontørene hjelpe til på monteringslinjen. Denne ordningen fungerte imidlertid ikke, da det ble uenighet om hvem som skulle hjelpe til. Årsaken kan være at sluttmontørene ville tape bonus siden de har spesialisering innen sluttmontering.

7.1.1 Innerovnsavdelingen

Beskrivelse av arbeidsprosessen

Innerovnsavdelingen er den første manuelle arbeidsstasjonen etter chassismaskinen. Anskaffelsen av chassismaskinen gjorde at produksjonsrutinene til montørene ble noe endret i forhold til rutine ved den gamle fabrikken. I første rekke ble enkelte operasjoner tilføyd for at arbeidet

senere i produksjonslinjen skulle effektiviseres. Et eksempel er at det er fysisk umulig å montere fast dørhengslene etter at innerovnen er satt sammen i chassiset.

Ved innerovnsavdelingen monteres og isoleres innerovnene. Det er fire arbeidsstasjoner for montering og en arbeidsstasjon for isolering. Montering skjer ved at man fester ulike komponenter til innerovnen. Selv om Grepa har mange ulike produktvarianter med tanke på utseende og tilbehør, endres ikke rutinene til montørene seg nevneverdig når man går i fra en produktvariant til en annen. Endringer i rutinene skjer først når produksjonsbatchene skifter diameter fra 50 til 60 centimeter, eller omvendt. Det er også endringer i arbeidsrutinene når man skifter mellom standard og komfyrer med varmluft. Montering av varmluftsovner tar lengre tid da man i tillegg må skru fast motor, vifte og diverse andre komponenter. Det må også nevnes at det bygges noen spesielle varmluftsovner som skal brukes til innbygg i kjøkkeninnredninger. Det produseres ca 20 komfyrer per dag av denne typen, og montørene roterer på å bygge disse komfyrerne. I forhold til de vanlige varmluftskomfyrerne er det bare et par mindre forskjeller i monteringen av innbyggsovnene.

Isoleringen utføres rett etter de fire stasjonene med montering. Her isolerer en person innerovnen med et lag isolasjon og en varmebeskyttende metallfolie, før han sender ovnen videre til roboten som skrur innerovnen fast i chassiset. Isolatøren må bytte ut isolasjon og metallfolie når diameteren på innerovnen endres. Arbeidsoppgavene er ellers ganske like når man isolerer standard og varmluftsovner. Arbeiderne på innerovnsavdelingen roterer på å isolere, og man isolerer en hel dag om gangen.

Man bør nevne at i den nye fabrikken er det et delelager ved siden av arbeidsstasjonene. I disse reolene finnes de fleste komponentene som montørene trenger. Det eneste de må hente er deler som krever emaljering, slike som innerovner, fronter og fordelingsplater.

Bonussystemet ved innerovnsavdelingen

Som vi nevnte under presentasjonen av belønningssystemet hos Grepa, kapittel 6.6, så er innslagspunktet for bonusgrunnlaget på 90 prosent av normalytelsen, se figur 12. Siden montørene bruker lengre tid på å lage varmluftsovner i forhold til standardovner, er det behov for ulike krav

for komfyrene. Normalytelsen, det vil si 100 prosent, for standard komfyrer er 11,85 innerovner per time, mens den er 6,6 per time for varmluftsovner. De ovnene som produseres for innbygg regnes som vanlige varmluftsovner. Montørene mottar 0,29 kr i bonus per time for hvert prosentpoeng over 90 prosent. De mottar altså en bonus i underkant av 3 kr pr time hvis de ligger på normalytelsen. Isolatøren får et fast timetillegg på 8,50 per time. I arbeidsinstruksen til isolatøren står det at han skal hjelpe montørene ved ledig kapasitet.

Virkninger av det individuelle bonussystemet

Da Grepa flyttet inn i nytt produksjonslokalet prøvde ledelsen å innføre gruppebonus på innerovnsavdelingen. Formålet med gruppebonusordningen var å luke bort enkelte negative effekter ved det individuelle systemet. Vi skal nedenfor kommentere de uønskede effektene ved det individuelle systemet og i neste avsnitt forklare hvorfor den gruppebaserte ordningen ikke fungerte.

Vi nevnte tidligere at insentivstyrken ved effektivitetsbonusordningen er fast. Hovedfordelene med lineær insentivstyrke er at motivasjonseffekten til de ansatte er vedvarende, systemet er enkelt å administrere og arbeiderne ser tydelig hvilke resultater som premieres. Men dette kan imidlertid resultere i negative vridningseffekter ved at de ansatte overfokuserer på områder som påvirker bonusen og nedprioriterer andre områder som ikke kommer frem av prestasjonsmålet (antall produserte), jamfør balanseringsprinsippet kapittel 3.2.2. Påstand 9 i spørreskjemaet undersøker om de ansatte fokuserer mer på de oppgavene som påvirker bonusen. Svarene viser at arbeiderne ved innerovnsavdelingen fokuserer mer på arbeidsoppgaver som direkte påvirker bonusen. Isolert sett så er det positivt at de ansatte retter større fokus mot produksjonen av innerovner, men dybdeintervjuene antydet også at systemet kan føre til ugunstig atferd.

En negativ vridningseffekt er en redusert vilje til å skaffe materialer til avdelingen. I reolene ved siden av arbeidsstasjonene er det komponenter som montørene henter etter behov. Når montørene ser at lageret på en komponent er i ferd med å tømmes, kan de arbeide ”taktisk” slik at noen andre må hente en ny forsyning. Årsaken er at det tar tid å hente delene. Man må først finne en ledig truck, deretter hente materialet fra hovedlageret, åpne og sette på plass pallen med komponenter og til slutt kjøre trucken tilbake til sin opprinnelige plass. I et dybdeintervju

kommenterte en ansatt at henting av komponenter fra hovedlageret kan ta opp til 10 minutter. På denne tiden er det mulig å produsere fem standardovner og den ansatte risikerer dermed å tape en betydelig bonus hvis dette gjentar seg flere ganger. Det samme er tilfellet med material som krever emaljering, slik som innerovn, fronter og fordelingsplater. Disse delene blir enten plassert på paller eller traller. Det går omtrent 30 innerovner på en palle, og når det produseres over 200 ovner per dag tilsvarer det minimum 6-7 turer bort til brennovnen. Dersom en person ofte må hente komponenter som krever emaljering, taper vedkommende bonus.

En annen negativ vridningseffekt er knyttet til kvaliteten på emaljen. Selv om de ansatte ved brennovnen skal påse at kvaliteten er god, står det i arbeidsinstruksen til montørene at de skal sjekke kvaliteten på emaljen når de skrur sammen innerovnene. Denne kontrollprosessen kan fort bli forsømt, siden kvalitet ikke er representert i resultatmålet og montørene fokuserer på å ferdigstille ovnen raskest mulig. Dersom de ansatte oppdager emaljefeil eller andre mangler under monteringsprosessen, taper de bonus når de demonterer ovnen. Montørene har dermed insentiv til å sende ovnen videre på produksjonsbandet selv om kvaliteten ikke nødvendigvis er tilfredsstillende. Det forekommer også at ansatte på monteringslinjen, avdelingen etter innerovnsavdelingen, leverer tilbake innerovner som har feil. Disse feilene kan være påført av både innerovnsmontørene og roboten. I slike situasjoner blir en tilfeldig montør valgt til å rette opp mangelen. Det tar lang tid å demontere de komponentene som kan brukes senere. Montørene har da insentiv til å skrape hele ovnen inkludert alle komponenter og skrive den opp på en bulklister. Ved å gjøre dette taper han ikke bonus i like stor grad. Dette strider mot bedriftens interesse med tanke på å oppnå best mulig økonomisk resultat. Siden det ikke finnes noen sporingsmekanisme tilbake til den som gjorde feilen, skapes det misnøye dersom en montør føler han ofte må ferdigstille mangelfulle ovner fremfor å oppnå en høyere bonus.

En tredje vridningseffekt er knyttet til driftstekniske områder. Hvis roboten havarerer har ikke montørene insentiv til å fikse problemene selv om roboten ligger innenfor avdelingsgrensen. Årsaken er at produktet de belønnes etter allerede er utført. Det kan dermed oppstå situasjoner hvor montørene står og ser på hverandre, eventuelt ser ned og jobber intenst med arbeidsoppgavene sine. Ingen tar på seg ansvaret med å fikse problemene og resultatet kan bli at resten av produksjonslinjen er uten forsyninger.

Et annet problem i forhold til individuell prestasjonslønn ved innerovnsavdelingen er at flaskehalsen flytter seg etter hvilken type komfyr som blir laget. Hvis det produseres standard komfyrer og innerovnsavdelingen er fullsatt, klarer ikke monteringslinjen å ta fort nok unna. I et dybdeintervju kommenterte en ansatt at han tapte bonus siden arbeidsrutinene ble forstyrret. Båndet foran roboten fylles opp og montørene må sette de ferdigstilte innerovnene på gulvet. Når en plate blir ledig må montøren avbryte arbeidet, hente ovnen fra gulvet og sette den på platen. Når det produseres varmluftsovner flyttes imidlertid flaskehalsen til innerovnsavdelingen. Det kan da være et problem for innerovnsmontørene å forsyne monteringslinjen med innerovner, se senere analyse av monteringslinjen. Selv om innerovnsmontørene føler at de taper bonus når det produseres mange standardkomfyrer, er dette et bevisst valg fra bedriften sin side. Det bygges opp en buffer med standardkomfyrer ved innerovnsavdelingen som gjør at flyten på hele produksjonslinjen holdes konstant selv om man skifter til varmluftskomfyrer. Det bør også nevnes at bedriften prøver å sette produksjonsbatchene av 50 og 60 diameter komfyrer av en viss størrelse. Dermed slipper innerovnsmontørene å tape bonus som følge av hyppig utskiftning av arbeidsutstyret.

Grepa har prøvd å kvitte seg med noen av vridningseffektene ved den individuelle ordningen. Et grep som ble gjort var å inkludere ansvaret for materialtilførsel og driftstekniske problemer i arbeidsinstruksen til isolatøren. Det er imidlertid et problem med denne ordningen. Isolatøren får bare et fast tillegg og ikke noen effektivitetsbonus. Under tidsstudien kom det frem at det går raskere å isolere enn å montere innerovner. Et fast timetillegg ble foretrukket siden avhengigheten av kontinuerlig tilgang av innerovner gjør det vanskelig å innføre et effektivitetsbonussystem, jamfør kontrollerbarhetsprinsippet. Et fast timetillegg har ingen insentivstyrke, se kapittel 3.2.3, som gjør at isolatøren ikke har insentiv til å hente material eller reparere driftstekniske problemer. Når båndet stanser eller roboten havarerer, kan isolatøren ha insentiv til å overse problemene siden han da slipper å isolere. Dagslønnen blir den samme uansett om han yter god eller dårlig innsats. Konsekvensen blir at ordningen er mer avhengig av personlige egenskaper ved isolatøren enn insentiver. Under dybdeintervjuene kom det frem at ordningen med fast tillegg ikke fungerte optimalt. Misnøyen kan forklares ut i fra likeverdsteori, se kapittel 3.3.2. Når det er variasjoner mellom isolatørene i forhold til hvor stor grad de utfører arbeidsoppgavene, oppstår det en likeverdsspennning. Resultatet kan bli at de isolatørene som gjør

jobben tilfredsstillende reduserer sin innsats for at innskudd/uttaksbrøken skal komme i likevekt. I verste fall risikerer Grepa en ond sirkel som til slutt gjør at ingen isolatører henter material eller reparerer driftstekniske problemer.

Forklaringer på at gruppebonus ikke ble en suksess

En forklaring kan være at det under implementeringsprosessen ikke kom godt nok frem hva som var tanken bak endringen. Målet med endringen fra individuell til gruppebonus var å øke bedriftens økonomiske resultat ved å fjerne de negative vridningseffektene. Ideen var at når hele avdelingen ble sett på som en gruppe, både montørene og isolatøren, ville alle arbeidsoppgaver bli utført siden det ville påvirke gruppens bonus. Dersom de ansatte i større grad hadde deltatt i utformingen og fått en bedre forståelse for målet med endringen, ville kanskje motstanden mot systemendringen vært mindre, se kapittel 4.5. Det er visse signaler som indikerer at det ikke eksisterte en gruppefølelse ved avdelingen. Arbeiderne hadde gruppemøter om hvem som skulle hente material, hvem som hadde hentet sist og hvem sin tur det var denne gang. Gruppetankegangen var altså ikke til stede.

En annen forklaring kan være at det var misnøye i tilknytning til tidsstudien som ble gjennomført av den innleide ekspertten. Etter flyttingen til den nye fabrikken påpekte innerovnsmontørene at kravet per time økte selv om de fikk flere operasjoner. Et annet element ved tidsstudien er at selv om prestasjonsmålene er objektive, jamfør objektivitetsprinsippet kapittel 3.2.2, er det en subjektiv prosess når målene settes. Den innleide ekspertten fastsatte subjektivt hvor effektive arbeiderne var. Dette kan føre til at enkelte avdelinger får prestasjonsmål som er lettere å oppnå. Innerovnsmontørene mente at gruppekravet etter den nye tidsstudien var for høyt. Det synes imidlertid å være en misforståelse knyttet til denne misnøyen. 90 prosent av normalytelsen svarte til 24 varmluftsovner per time når det var fire montører ved avdelingen. Med andre ord skulle en montør produsere 6 varmluftsovner, inkludert isolering, per time. Det virker som montørene ikke oppfattet at hvis antallet montører gikk ned ville kravet gå ned tilsvarende. Siden det ofte vil være færre enn fire montører følte arbeiderne at kravet var vanskelig å oppnå. Når ledelsen gikk over til individuell belønning endret ikke prestasjonsmålene seg nevneverdig. Selv om kravene var tilnærmet like førte omleggingen til individuell belønning til høyere produktivitet. Det er mye som tyder på at det er egenskaper ved arbeidsprosessen som var hovedårsaken til at gruppebonus

ikke fungerte.

I kapittel 4.4 om individuell vs gruppebasert belønning står det at individuell belønning er å foretrekke dersom det lar seg gjennomføre. Gruppebonus kan være en løsning når det eksisterer måleproblemer som følge av stor grad av gjensidig avhengighet, noe som indikerer at det er vanskelig å skille de ansattes bidrag fra hverandre. Det er tre kriterier som bør være oppfylt for at individuell belønning skal være hensiktsmessig og gi ønskede de motivasjonseffektene. Disse kriteriene dreier seg om ansattes bidrag er lett synlig, ansattes bidrag kan skilles fra de andre ansattes bidrag og om de ansatte har mulighet til å påvirke resultatet. Som det kommer frem av avsnittet om beskrivelsen av arbeidsprosessen, arbeider montørene hver for seg og er uavhengig av hva de andre presterer. Resultatmålet, antall produserte innerovner, er lett synlig og arbeiderne har relativt stor mulighet til å påvirke resultatet ved egne handlinger. I dybdeintervjuene oppdaget vi også ut at det eksisterte et gratispassasjerproblem. Montørene har forskjellig arbeidstempo og innsats, og problemet forsterkes siden den ansattes bidrag lett kan skilles fra de andre arbeiderne. På spørsmål om montørene tror det lar seg gjennomføre med gruppebonus på avdelingen, svarte de bestemt nei. De hevdet at det bare var mulig hvis arbeidernes innsats var identisk.

Forutsetningene for individuell belønning er oppfylt og spørsmålet blir dermed hvor alvorlige vridningseffektene virkelig er. Vil det lønne seg for Grepa å gjeninnføre gruppebonus i håp om å bli kvitt vridningseffektene, eller er det mulig å gjøre dette uten gruppebonus?

Mulige tiltak

Siden vi synes forholdene på avdeling innerovn ligger godt til rette for en individuell bonusordning, vil vi anbefale at Grepa utelukker et belønningssystem basert på gruppens totale produksjon. Som nevnt ovenfor har imidlertid et individbasert bonussystem noen negative vridningseffekter. Den viktigste er manglende vilje til å hente material og reparere driftstekniske problemer. Vi vil nå fremme et par forslag på hvordan bedriften kan redusere disse vridningseffektene.

I dagens ordning er det isolatøren som har ansvaret for at maskinene går kontinuerlig og at montørenes materialbehov dekkes. Problemet med både materialtilførsel og reparasjon av

maskiner er at de kan kreve en del tid, samtidig som oppgavene ikke påvirker isolatørens belønning. Som nevnt så mottar isolatøren kun fast timetillegg og berøres ikke av noen form for effektivitetsbonus. Det første forslaget nedenfor kan innføres både for isolatøren og montørene. Men siden vi ønsker å utnytte den ledige kapasiteten til isolatøren, vil det være naturlig at ordningen tilknyttes denne stillingen.

En mulighet for at isolatøren skal få større insentiv til å utføre disse arbeidsoppgavene, kan være en belønningsordning som tar hensyn til hvor ofte de gjennomføres. Bonusen kan da være avhengig av antall utførte oppgaver. Det innebærer at en variabel lønn knyttes til hvor ofte isolatøren må enten reparere en maskin eller hente material. Et alternativ kan være at den variable lønnen bestemmes av et relativt forhold der også montørenes reparasjoner og materialtilførsel tas med i beregningen. Fordelen med en ordning basert på relative tall, er at isolatøren ikke i like stor grad har insentiv til å konstruere feil på maskinene eller hente for mye material. Grunnen til det er at isolatøren belønnes prosentvis (sammenlignet med montørene) etter hvor ofte oppgavene utføres, og ikke etter antallet. For at systemet ikke skal bli for komplisert, jamfør enkelhetsprinsippet kapittel 3.2.2, så anbefaler vi et system basert utelukkende på isolatørens utførelser. Ved å innføre en slik insentivkontrakt, vil problemet med manglende vilje til å utføre reparasjoner og å hente komponenter reduseres. Isolatørens lønn er nå avhengig av flere viktige arbeidsoppgaver, jamfør balanseringsprinsippet.

Problemet med løsningen nevnt ovenfor er at den kan skape nye negative vridningseffekter. Isolatøren kan få insentiv til å konstruere maskinfeil eller å forsyne montørene med unødvendig mange komponenter. Dette vil gå på bekostning av isolatørens hovedoppgave, nemlig å isolere, siden den ikke kan representeres i resultatmålet.

En annen løsning for å redusere de nevnte negative vridningseffektene kan være å skape en bedre gruppefølelse i avdelingen. Dette kan oppnås med å bruke ulike kultur- og teamutviklingstiltak. Det finnes her mange mulige varianter, for eksempel gruppemøter som fokuserer på problemet og sosiale arrangement som fremmer gruppetilhørigheten. Det er viktig at problemet blir satt på dagsorden og at alle gruppe medlemmene identifiserer seg med løsningen. I Grepas tilfelle vil de ansatte på avdelingen være tjent med at alle gjør en god jobb, også når de isolerer. Dersom

isolatøren gjør de arbeidsoppgavene som er påkrevd, vil han tjene på dette på sikt. Begrunnelsen er at de andre på avdelingen vil gjengjelde denne tjenesten når de isolerer, og han kan dermed tjene en større effektivitetsbonus når han monterer. Kultur- og teamutviklingstiltak vil kunne gi en høyere grad av samarbeid mellom medlemmene, samtidig som det er en prosess som krever få ressurser. Ulempen med denne ordningen er at det fortsatt ikke finnes noen direkte insentiveffekt for isolatøren når det gjelder reparasjoner og materialtilførsel. Gruppemøter kan også virke mot sin hensikt, da det er en fare for at spenningen mellom medarbeiderne vokser.

Konklusjon og veien videre

Hovedproblemet ved det individuelle belønningssystemet i innerovnsavdelingen er at isolatøren ikke har insentiv til å gjøre alle oppgavene som står i arbeidsinstruksen. Veien videre kan enten være at isolatørens arbeidsoppgaver representeres i prestasjonsmålet, eller at man øker gruppeidentiteten til de ansatte. Vi vil anbefale bedriften å fokusere på den siste løsningen. En av grunnene er at det kan forekomme nye vridningseffekter når isolatøren belønnes etter antall utførte operasjoner. I tillegg så vil denne ordningen sannsynligvis kreve større ressurser, samtidig som det vil være en stor endringsprosess både for Grepa og de ansatte.

7.2 Gruppebasert prestasjonslønn

Vi har valgt å fokusere på begge avdelingene som har gruppebasert prestasjonslønn. Grunnen er at vi ønsker å undersøke om det eksisterer forskjeller mellom de to avdelingene med tanke på utformingen og virkningene av systemet.

7.2.1 Monteringslinjen

Beskrivelse av arbeidsprosessen

Monteringslinjen er den avdelingen som mottar de ferdige innerovnene fra innerovnsavdelingen. Avdelingen kan ses på som hjertet i produksjonsprosessen. Her bearbeides komfyrene på fem ulike arbeidsstasjoner. De oppgavene som utføres er tilvirkning av; inventarhyller, fotlister og

skuffer. I tillegg så blir panel, lokk og dør montert på komfyren. Når komfyren sendes fra monteringsavdelingen gjenstår kun et par operasjoner før den er klar for testing. Avdelingen er normalt besatt av fem arbeidere som deler på operasjonene. Medlemmene på gruppen roterer mellom de ulike oppgavene hver andre time.

Bonussystemet ved monteringslinjen

Monteringslinjen mottar variabel lønn i form av et prestasjonsbasert bonussystem. Bonusen beregnes etter hvor mange komfyrer gruppen tilvirker daglig. Også i denne avdelingen er innslagspunktet for bonusen ved en ytelse på 90 prosent. For hvert prosentpoeng ytelsen øker over 90 prosent, vil bonusen øke med 29 øre per time. Den totale bonusen på gruppen er avhengig av hvor mange arbeidstimer som er forbrukt for å produsere et visst antall komfyrer. Antall arbeidstimer forbrukt vil variere med hvor mange ansatte som har arbeidet i den respektive perioden. Slik vil bonuskravet per arbeidstime være det samme uansett hvor mange som har bidratt i produksjonsprosessen.

Virkinger av det gruppebaserte bonussystemet

I kapittelet om individuell vs gruppebasert belønning, står det at gratispassasjerproblemet øker med antall gruppe medlemmer. Selv om monteringslinjen er avhengig av flere arbeidere for å oppnå bonus enn emaljeavdelingen, se senere analyse kapittel 7.2.2, så tilsier ikke antallet at det skal eksistere et nevneverdig gratispassasjerproblem. I tillegg er gruppen lokalisert på et relativt lite område slik at arbeiderne lett kan observere hverandre. Påstand 6 i spørreundersøkelsen tar for seg om de ansatte mener bonusordningen på avdelingen er rettferdig. Her svarte imidlertid 85 prosent at de var uenig i denne påstanden. De fleste opplever en likeverdsspennning hvor de ikke får riktig belønning i forhold til sin egen og andres innsats. Dette tyder på at det eksisterer et gratispassasjerproblem. I dybdeintervjuene kom det frem en viss grad av misnøye da noen av arbeiderne følte de jobbet veldig hardt uten at de fikk uttelling på bonusen. Det er stor forskjell på arbeidstempoet til de ansatte på avdelingen, og selv om man er satt opp på en spesifikk arbeidsstasjon, så går arbeiderne mellom stasjonene hvis det er behov for hjelp. En effektiv arbeider som ofte bistår andre arbeidere kan føle at den ekstra innsatsen ikke står i stil med en eventuell økning i bonusen. Et annet moment knyttet til gratispassasjerproblemet er relatert til roteringsprosedyren på avdelingen. Noen arbeidere unnlater, bevisst eller ubevisst, å legge til

rette for den personen som overtar arbeidsstasjonen. Vedkommende som kommer til den mangelfulle arbeidsplassen må bruke tid til å legge til rette for montering, som egentlig skulle ha vært utført av den forrige arbeideren. Dermed vil den arbeideren som ikke fullt ut bidrar, nyte godt av gevinstene fra medarbeidernes innsats, jamfør definisjonen på gratispassasjerproblemet.

Påstand 2 i spørreskjemaet dreier seg om man jobber mer effektivt som følge av bonussystemet. Her var svarene nesten jevnt fordelt, men med en liten overvekt på enig-skalaen. I dybdeintervjuene kom det frem at bonusen stort sett bidrar til økt innsats, men at det oppstår frustrasjon og misnøye når produksjonen på linjen går tregt og bonusen uteblir. Med andre ord tyder det på at motivasjonseffekten varierer med påvirkningsmuligheten på bonusutbetalingen. Samtlige ansatte som mottar gruppebonus var uenig i påstand 7 om at det er lett å påvirke bonusen, jamfør kontrollerbarhetsprinsippet. I dybdeintervjuene kom det frem at i tillegg til gratispassasjerproblematikken på avdelingen, så eksisterer det avhengighet overfor andre avdelinger. Som vi nevnte i analysen av innerovnsavdelingen, så flytter flaskehalsen seg etter hvilken komfyr som produseres. Når det lages varmluftsovner, kan innerovnsavdelingen ha problemer med å forsyne monteringslinjen. Det bør også nevnes at dersom sluttmonteringen ikke tar fort nok unna, blir ferdigstilte komfyrer fra monteringslinjen stående på båndet. Dermed tar disse komfyrene opp arbeidsplass i tillegg til at monteringslinjen taper bonus, siden ovnene først blir registrert når de forlater avdelingen. En annen faktor som reduserer påvirkningsmulighetene på bonusen, er at det har vært en relativ høy gjennomtrekk av ansatte på avdelingen. For det første vil ikke den nyansatte ha et like høyt arbeidstempo som de andre arbeiderne. For det andre vil den nye arbeideren beslaglegge noe av kapasiteten til den mest erfarne arbeideren, siden det kreves en omfattende opplæring for å mestre alle operasjonene. Den nyansatte får ikke lære seg en ny arbeidsoppgave før han kan den første tilfredsstillende. Dette fører til at perioden med lav bonusutbetaling kan strekke seg over tid, siden opplæringsprosessen ved monteringslinjen er mer krevende enn ved mer spesialiserte avdelinger.

Mulige tiltak

Som nevnt ovenfor er det mange operasjoner som må utføres før komfyren kan sendes videre. Dette gjør at det er stor gjensidig avhengighet mellom arbeidsoppgavene ved monteringslinjen og det er vanskelig å skille arbeidernes bidrag fra hverandre. Samarbeid mellom de ansatte er derfor

kritisk for at produksjonsflyten på monteringslinjen skal fungere optimalt. Kriteriene for individuell prestasjonslønn er dermed ikke oppfylt og vi mener at det beste vil være å fortsette med et gruppebasert bonussystem. Dette synet støttes også av de ansatte på monteringslinjen, da de i dybdeintervjuene kommenterte at de ikke så for seg noen annen form for bonus enn gruppebonus. I følge kontrollerbarhetsprinsippet bør man redusere eller fjerne insentivintensiteten ved monteringsavdelingen på grunn av til tider manglende påvirkningsmuligheter. Vi ser ikke for oss en løsning med redusert prestasjonslønnsandel eller et fast timetillegg, siden det er kritisk for Grepa at denne avdelingen har høy effektivitet. Vi vil heller komme med forslag som kan håndtere gratispassasjerproblemet og øke påvirkningsmulighetene ved det eksisterende belønningssystemet, slik at motivasjonseffekten til de ansatte blir høyere.

I kapittel 4.4, nevnes det tre løsninger på gratispassasjerproblemet. De to første alternativene, hvor lederen enten overvåker de ansatte eller iverksetter coachingbasert ledelse, vil etter vår mening kreve for mye tid og ressurser. I tillegg vil innsatsen til gruppemedlemmene variere med overvåkningskapasiteten til lederen. Den tredje løsningen er å øke gruppeidentiteten gjennom kultur- og teamutviklingstiltak. Slike tiltak kan resultere i økt gruppejustis, og dermed vil alle arbeiderne bidra fullt ut. I dybdeintervjuene med både ansatte og ledelsen kom det frem at kanskje noe av gruppefølelsen og justisen har forsvunnet i løpet av de siste årene.

Monteringslinjen var en ny avdeling som oppsto når Grepa flyttet inn i det nye produksjonslokalet. På monteringslinjen ble det hovedsakelig plassert ansatte fra den nedlagte lakkavdelingen. Dette var ansatte som allerede hadde arbeidet som en gruppe, og de andre ansatte på monteringslinjen fikk raskt en innføring i gruppetankegangen. Gruppemedlemmene passet på at alle gjorde en skikkelig jobb som førte til at bonusen på avdelingen til tider ble veldig bra. Erfaringer viser at 3 – 4 personer nesten klarte å holde normalytelsen til 5 personer. Årsaken er at de ansatte alltid vil ha arbeidsoppgaver å utføre siden en arbeidsstasjon står ledig. Man unngår altså at de(n) minst effektive ansatte blir en flaskehals for de andre gruppemedlemmene. En viktig forutsetning for at man skal oppnå høyere bonus med 3 – 4 ansatte er at det er de mest effektive som arbeider, siden bonuskravet per arbeidstime er det samme. I dag er det imidlertid bare et fåtall igjen av den opprinnelige gruppen fra 2002.

Man bør også prøve å unngå gjennomtrekk av ansatte på avdelingen. En stadig utskiftning av arbeidskraft, gjør som nevnt at påvirkningsmulighetene på bonusen reduseres. I tillegg vil de ovenfor nevnte teambuildingstiltakene bare være midlertidige. Det er derfor viktig å velge ut de rette personene, det vil si ansatte som både er effektive og har insentiv til å bli i bedriften over lengre tid. Et annet tiltak i tilknytning til nyansettelse kan være å innføre et opplæringstillegg til den som har ansvaret for opplæringen. Den erfarne arbeideren vil dermed kunne rette fullt fokus mot den nyansatte, slik at han får best mulig opplæring. Et mulig problem kan være at de andre etablerte gruppemedlemmene føler at ordningen er urettferdig, siden ”mentoren” får høyere belønning uten å øke innsatsen tilsvarende. I tillegg blir bonuskravet vanskeligere å nå når ”mentoren” bruker mye av kapasiteten til å bistå den nye arbeideren. Dette kan løses ved at alle, foruten om den nyansatte, får opplæringstillegg og dermed vil alle ha insentiv til å dele på erfaring og kompetanse. Et problem når alle får fast tillegg er at tillegget ikke har insentivstyrke. Gruppen kan dermed innkassere det faste tillegget uten å arbeide, jamfør diskusjonen om isolatørstillingen ved innerovnsavdelingen. Det er derfor viktig at opplæringstiden bare går over en viss periode, for eksempel en uke. Dette gjør at gruppen har insentiv til å gi den nyansatte skikkelig opplæring slik at han kan bidra fullt ut når det faste tillegget forsvinner.

Når det gjelder avhengigheten til andre avdelinger, ser vi ikke noen måte å inkludere de i prestasjonsmålene uten at bonussystemet blir for komplisert, jamfør enkelhetsprinsippet. Det man imidlertid kan gjøre er å påse at det er riktig antall ansatte på de respektive avdelingene med tanke på ulike produkttyper, slik at de klarer å forsyne/ta unna for monteringslinjen.

Konklusjon og veien videre

Etter vår mening bør fokuset rettes mot håndtering av gratispassasjerproblemet. En viktig forutsetning for at tiltakene skal fungere er at Grepa får satt på plass en stabil arbeidstokk ved monteringslinjen. Når det er gjort bør gruppejustisen gjeninnføres slik at alle yter sitt beste. Her synes vi at kultur- og teamutviklingstiltak er det beste alternativ, siden motivasjonseffekten blir større og løsningen er mindre ressurskrevende enn de to andre alternativene. Når 3 – 4 effektive arbeidere klarer å holde tempoet på hele linjen over en viss periode, kan dette brukes som et middel for å få opp effektiviteten til gruppen. Dersom ikke alle bidrar fullt ut, vil de(n) minst effektive ansatte bli flyttet til en annen avdeling. Hvis det likevel er behov for nyansettelse bør

Grepa vurderer å innføre en kortvarig periode med et fast opplæringstillegg, slik at gruppe medlemmene gir den nyansatte den nødvendige opplæringen.

7.2.2 Emaljeavdelingen

Beskrivelse av arbeidsprosessen

Det er syv ansatte ved emaljeavdelingen. En person arbeider med en maskin som lager innerovner. Arbeideren knekker til stålplater og sveiser sammen innerovnen, før han sender den videre på båndet. Ved enden av båndet blir innerovnene automatisk hengt opp på conveyeren. I analysen av emaljeavdelingen vil vi ekskludere denne arbeideren siden han får individuell prestasjonslønn.

I emaljeavdelingen blir ulike komponenter fra stålavdelingen bearbeidet. Det er to hovedconveyere, den ene går til hvit emaljering og den andre går til grunning. Materialet henges på conveyeren som går inn i en maskin, hvor en pulverblanding sprøytes på. I tillegg blir de tilgrisede komponentene avfettet før de påføres pulveret. Etter at komponentene er ferdig i emaljeringsmaskinen tas de av og henges opp på en ny conveyer som går til brennovnen. I brennovnen blir emaljen herdet til en jevn glassoverflate, og herdingsprosessen fullføres i løpet av 30 minutter. Videre blir delene plukket ned, kvalitetssikret og plassert på paller eller traller. Det bør også nevnes at det er innlagt fem minutter pause for hver time ved emaljeavdelingen.

Bonussystemet ved emaljeavdelingen

Gruppebonusen organiseres slik at to og to ansatte er avhengige av hverandre for å få utbetalt bonus. Den som henger på delene får først bonus når den ansatte som skal plukke av komponentene gjør jobben sin. De to som arbeider ved den hvite conveyeren og de to som jobber ved grunningsconveyeren får hver sine respektive gruppebonuser. I tillegg får de to ansatte som er ansvarlige for nedplukk og kontroll av deler etter brennovnen en felles gruppebonus.

Gruppebonusen til de som jobber ved conveyerne beregnes etter hvor mange deler som går i gjennom hele emaljeringsprosessen i forhold til normert tid, samt hvor god kvaliteten på emaljen er. De to ansatte ved brennovnen får gruppebonus etter hvor mange deler som plukkes ned i forhold til normalytelsen.

Virkninger av det gruppebaserte bonussystemet

Hovedproblemet med den gruppebaserte ordningen ved emaljeavdelingen er at de ansatte ikke kan påvirke bonusen sin i nevneverdig grad. Manglende påvirkningsmuligheter ble først nevnt under dybdeintervjuene vi foretok med arbeiderne. Videre ble dette problemet også underbygget av svarene fra spørreundersøkelsen, hvor de fleste ansatte ved avdelingen var uenig med påstand 7. Årsaken til det var, som beskrevet i dybdeintervjuene, at de ansatte ikke kunne endre sine arbeidsrutiner da det er hastigheten på maskinene som påvirker bonusen. De hevdet videre at gruppebonusen ikke bidrar til økt innsats og at de like gjerne kunne belønnes med et fast timetillegg. Men det kom imidlertid frem at man kan påvirke bonusen til en viss grad ved å redusere pausene.

En annen mulighet de har til å påvirke bonusen er enten å sette opp farten på conveyeren og/eller å forandre forholdet i emaljesammensetningen. Inntrykket vi sitter igjen med etter dybdeintervjuene er at sannsynligheten for å tape bonus er større enn muligheten for gevinst. Grunnen er at kvaliteten på emaljen kan bli for dårlig, siden emaljeforholdet blir galt eller at komponentene bruker for liten tid inne i maskinen. Når delene er ferdig i brennoven vil de ansatte som er ansvarlig for nedplukking og kvalitetssikring kassere delene, siden de ikke er avhengig av å nå et kvalitetskrav. Ved å eksperimentere med conveyerfarten og emaljesammensetningen risikerer de to gruppene ved conveyerne at kvalitetskravet ikke tilfredsstilles og bonusen uteblir. Selv om det er en mulighet å endre disse variablene i teorien, sitter vi igjen med følelsen av at arbeiderne ikke ser på dette som et aktuelt alternativ.

Funnene ovenfor bryter delvis med kontrollerbarhetsprinsippet og vi vil i neste avsnitt diskutere om Grepa kan være tjent med å gå over til en annen belønningsordning.

Mulige tiltak

Dagens belønningssystem på emaljeavdelingen gir de ansatte for mye risiko. Som påpekt ovenfor, så er påvirkningskraften på prestasjonsmålene veldig liten. Vi vil derfor komme med forslag om hvordan belønningssystemet bedre kan reflektere fordelingen av risiko. Måten å gjøre det på, slik vi ser det, er å redusere belønningssystemets insentivintensitet. Hvor mye

insentivintensiteten bør reduseres er avhengig av risikoforholdet mellom de ansatte og bedriften. Nøkkelen til en god belønningsordning blir dermed å optimere avveiningen mellom motiveringsgevinster og agentkostnadene, jamfør prinsippal- agent teori kapittel 3.2.

Et alternativ for Grepa kan være å fjerne den variable lønnen i avdelingen. Man fjerner da de ansattes risikokostnader, men samtidig blir motivasjonsgevinsten fraværende. I tillegg så vil en reduksjon i forventet totallønn skape sterk misnøye hos de ansatte. Resultatet kan være at de ansatte på avdelingen vil søke seg til andre stillinger, enten i bedriften eller hos eksterne arbeidsgivere, eventuelt redusere innsatsen slik at likeverdsspenningen utlignes. Det blir derfor viktig for Grepa å kompensere de ansatte med en høyere fastlønn, dersom bedriften velger å fjerne den variable lønnen. Det sentrale ved denne løsningen blir om de ansatte vil yte samme innsats ved fast lønn som ved det prestasjonsbaserte lønssystemet. Påstand 4 i spørreundersøkelsen viser imidlertid at noen ansatte til en viss grad ville redusert sin innsats. I tillegg var det varierende svar i dybdeintervjuene. Det kan derfor være en bedre løsning for Grepa å fortsatt ha en variabel lønnsdel i belønningssystemet ved emaljeavdelingen. Vi vil påpeke at siden påvirkningskraften er liten, kan det være en bedre løsning å gjøre totallønnen mindre avhengig av prestasjoner. De ansattes risikokostnader reduseres siden de får kompensasjon i form av økt fastlønn, og man opprettholder en viss grad av motivasjonseffekt. Hvor stor del av den totale lønnen som bør gjøres avhengig av prestasjoner er vanskelig å stadfeste på nåværende tidspunkt og krever ytterligere studier.

En mulig ulempe med løsningen nevnt ovenfor er at det kan skape misnøye hos ansatte i andre avdelinger. I dag er Grepas policy å gi de ansatte muligheten til, avhengig av arbeidsoppgavens egenskaper, å enten tjene effektivitetsbonus eller motta fast timetillegg. En endring i belønningsstrukturen kan skape konflikter, se senere analyse av kompetansebonussystemet kapittel 7.4, mellom avdelingene. Årsaken til det kan være at det oppleves som urettferdig at emaljeavdelingen mottar et fast timetillegg og i tillegg har muligheten til å tjene effektivitetsbonus.

Konklusjon og veien videre

Ut i fra den informasjonen vi har samlet, så ser det ut til at ansatte ved emaljeavdelingen ville

foretrukket et fast tillegg i stedet for effektivitetsbonusen de mottar i dag. Det begrunner de med at de ikke har nevneverdig påvirkningskraft på prestasjonsmålene. Vi har likevel data som tyder på at de ansattes innsats vil reduseres til en viss grad hvis effektivitetsbonusen faller helt ut av belønningssystemet. Vi vil derfor anbefale Grepa å fortsatt ha en variabel lønn for de ansatte, men på grunn av risikokostnadene så tror vi det ville vært mer rettferdig å redusere bonussystemets insentivintensitet.

7.3 Fast timetillegg

Beskrivelse av fast timetillegg

I dag har Grepa flere avdelinger som mottar fast timetillegg, se figur 11. For de ansatte som mottar denne belønningsformen vil dette være en kompensasjon for manglende mulighet til å tjene effektivitetsbonus. Kompensasjonen kommer som følge av at det er enkelte avdelinger hvor det er vanskelig å fastsette et prestasjonsmål på grunn av arbeidsoppgavenes egenskaper. For det første kan det være ønskelig for Grepa å belønne arbeiderne etter kvalitet i stedet for kvantitet. Dette er for eksempel tilfelle ved avdelingen som kontrollerer komfyrene. For det andre er det stillingsinstrukser som gjør det vanskelig å finne et målbart system. Dette er noe vi vil se nærmere på under analysen av lagerholdsavdelingen.

Fast timetillegg ved kontrollavdelingen

Etter at sluttmontørene har utført sine arbeidsoppgaver sendes komfyren til kontrollavdelingen. Her kobles komfyren til en datamaskin som kontrollerer at elektronikken fungerer som den skal. Hvis det viser seg at komfyren ikke tilfredsstillter kravene i kvalitetshåndboken, må kontrolløren sørge for at feilen rettes. I tillegg til det elektroniske må også komfyrens utseende sjekkes opp mot de eksisterende kvalitetskrav.

En innføring av effektivitetsbonus for de ansatte på kontrollavdelingen ville kunne føre til uønskede vridningseffekter siden kvalitet ikke kan representeres i prestasjonsmålet, jamfør balanseringsprinsippet. Den største faren kan være at den ansatte vil rette et for stort fokus mot å

oppnå et høyt kvantum og nedprioritere enkelte arbeidsoppgaver. Et eksempel kan være at kontrolløren unnlater å inspisere komfyrens utseende. I verste fall så kan det oppstå situasjoner hvor den ansatte slurver med kontroll av elektronikken. Derfor kan et effektivitetsbonussystem på kontrollavdelingen få katastrofale følger for bedriften. Grepa risikerer å skade merkenavnet, samtidig som de kan få store økonomiske tap i form av erstatningskrav og reparasjonskostnader.

Fast timetillegg ved lagerholdsavdelingen

De ansatte på lageret til Grepa har ansvaret for mange ulike oppgaver. Eksempelvis har vi; ta i mot innkommende varer, sjekke varer for transportskader, fjerne unødvendig emballasje og plassere varer på rett plass i produksjonen, ferdigvare behandling, bestille transport for solgte komfyrer og ansvar for orden og ryddighet på lageret.

Som vi ser så vil det kreve et komplekst bonussystem hvis alle oppgavene som utføres skal være representert i vurderingen av den ansatte. Det vil være vanskelig å se konsekvensene av sine handlinger i et så omfattende belønningssystem. Dette bryter med kravene i enkelhetsprinsippet. Det vil også kreve mye tid og ressurser fra ledelsen for å utarbeide et slikt system. I følge balanseringsprinsippet skal arbeidsoppgavene representeres i prestasjonsmålene i samsvar med sin strategiske betydning. På grunn av at det er så mange forskjellige oppgaver å ta hensyn til, vil det være en vanskelig oppgave å rangere de ut i fra deres viktighet. Konsekvensen kan være en feilrangering som fører til negative vridningseffekter. I tillegg så er det mange oppgaver på lageret som det er vanskelig å utarbeide prestasjonsmål for. Det vil for eksempel være problematisk å basere bonusutbetalingene etter hvor ryddig lageret er. Prestasjonsmålet vil være basert på en ren subjektiv vurdering, noe som ikke tilfredstiller kravet om objektivitet. Videre gjør dette det vanskelig for arbeideren å påvirke sin bonusutbetaling, noe som også bryter med kontrollerbarhetsprinsippet. Et effektivitetsbonussystem vil i dette tilfellet kunne føre til stor misnøye blant ansatte på grunn av manglende påvirkningsmuligheter. I tillegg vil de negative vridningseffektene kunne føre til et økonomisk tap for bedriften.

Virknings av fast timetillegg

I motsetning til et effektivitetsbonussystem, så har et fast timetillegg ingen insentivstyrke. Med andre ord så kan tillegget sees på som en økning i fastlønnen og som ikke bidrar til å øke de

ansattes innsats. Man kan derfor se på denne ordningen som en ren ”gave” til de ansatte. Så da blir spørsmålet hvorfor bedriften velger å gi de ansatte en fastlønn ut over tarifflønnen i bransjen. Begrunnelsen vil være at de ansatte på avdelinger uten effektivitetsbonus trolig vil ytre misnøye mot lønnsdifferansen mellom avdelingene. Det faste timetillegget kan derfor forklares med at det tar sikte på å redusere likeverdsspenningen mellom avdelingene.

Svarene fra spørreundersøkelsens påstand 1 viser at de fleste ansatte som ikke mottar en effektivitetsbonus er misfornøyd med bedriftens eksisterende belønningssystem. En ansatt presiserer også at det burde vært mulig for alle ansatte å bli belønnet etter innsats. Gjennom tilbakemeldingene på påstand 6 observerer vi også at de ansatte mener at dagens ordning også er urettferdig på sin egen avdeling. Vi kan tolke det på den måten at ulik innsats på avdelingen ikke reflekteres i lønnsutbetalingene. På bakgrunn av svarene vi fikk fra påstandene 1 og 6, kan det tyde på at det fortsatt finnes en viss likeverdsspennning hos de ansatte som mottar fast timetillegg, både innad og på tvers av avdelingene.

Mulige tiltak

Når det gjelder den likeverdsspenningen som eksisterer innad i avdelingene ser vi ingen umiddelbare løsninger som kan håndtere dette problemet på en god måte. Vi kan likevel nevne at et subjektivt belønningssystem kunne kanskje gjort at belønningen i større grad står i forhold til innsatsen. Imidlertid så innehar et slikt system enkelte faremomenter, som redusert vilje til samarbeid, innynding hos sjefen og varierende innsats, se kapittel 4.3. Vi vil også påpeke at det vil kreve mye tid til overvåking av de ansatte for at en subjektiv vurderingsform skal oppleves som rettferdig.

Slik vi tolker den likeverdsspenningen som finnes mellom de ulike avdelingene på Grepa, kommer den som følge av at det faste tillegget kan være mye lavere enn bonusen til effektive ansatte. En mulighet til å redusere denne likeverdsspenningen kan være å gjøre tillegget mer variabelt. Et eksempel her kan være at det faste tillegget beregnes ut i fra den årlige bonusen som en gjennomsnittsarbeider mottar. På en slik måte vil lønnsforskjellene mellom avdelingene minke og i beste fall føre til en likeverdstilstand. Vi ser også at denne løsningen fører med seg nye utfordringer. For det første så kan det faste tillegget nå sees på som en bonus, men problemet er

at incentiveeffekten er svak på grunn av manglende påvirkningsmuligheter. Det vil også kunne oppstå Ratchet-effekter, se forutsigbarhetsprinsippet kapittel 3.2.2, siden tillegget justeres i takt med den gjennomsnittlige bonusen. Vi vil på grunnlag av disse momentene ikke anbefale bedriften å velge denne løsningen. De bør i så fall undersøke interessen hos de ansatte på forhånd, og forsikre seg om at endringsprosessen i tilknytning til belønningssystemet har stabilisert seg.

Konklusjon og veien videre

Vi mener at Grepa har handlet på riktig måte når de velger å benytte fast timetillegg på enkelte avdelinger. Selv om det fortsatt eksisterer noe misnøye blant ansatte, tror vi at et bonussystem ville skape større mishagsyttringer fra arbeiderne. I tillegg til en økende risiko for konflikter, så vil også et effektivitetsbonussystem kunne skape negative vridningseffekter for bedriften. I spesielle tilfeller kan disse føre til store økonomiske tap.

7.4 Kompetansebonussystemet

Utforming

Et kompetansebonussystem ble foreslått av ledelsen slik at de ansatte skulle belønnes for allsidighet, i tillegg til deres fastlønn og effektivitetsbonus. Ordningen fungerte slik at hver arbeidsoppgave ble tillagt vekttall etter hvor mye oppgaven var verdt. De ansatte fikk så et timetillegg etter hvor mange vekttall de hadde opparbeidet seg. Verdien på vekttallene varierte fra 2 - 15 poeng, og var avhengig av faktorer som vanskelighetsgrad, behovet for arbeidskraft og grad av ansvar.

Vekttall: Utbetaling:

1 - 15	kr. 1,-
16 - 30	kr. 2,-
31 - 45	kr. 3,-
46 - 60	kr. 4,-

61 - 75	kr. 5,-
76 - 90	kr. 6,-

Som vi ser så hadde kompetansebonussystemet innslagspunkt allerede fra første vekttall. Det innebærer at de som behersker kun en arbeidsoppgave, også ville økt timelønnen med en krone. Det ble gitt et tak på et timetillegg på 6 kroner som vi ser av tabellen, noe som utgjør en god motivasjonsfaktor for de som ville lære seg opp i andre jobber.

Når det gjelder rekrutteringsprosessen, så ville ledelsen først definere hvor mange de ønsket å lære opp på de ulike arbeidsplassene. I utgangspunktet skulle de ansatte selv bestemme hvor de ville opplæres, men hvis fordelingen ble skjev måtte ledelsen prioritere etter ulike kriterier. For det første så ville en ansatt som allerede er opplært på den aktuelle plassen, få førsterett til å gå opp til fagprøve. Videre ville ledelsen prioritere de som søkte på oppgaver innenfor samme produksjonsprosess fremfor de som søkte på tvers av prosesslinjene. For å motivere de ansatte til å utvikle sin kompetanse på ett område, fikk de et ekstra vekttall for å kunne mestre flere oppgaver i samme produksjonsprosess, for eksempel innerovn. I tillegg krevde noen arbeidsoppgaver en grunnopplæring, som ofte var tilknyttet andre oppgaver i den samme prosessen. Hvis de ansatte stilte likt etter disse kriteriene, ville den ansatte med lavest vekttall få tilslaget.

For å hindre at alle ansatte bare søkte seg til de vanskeligste arbeidsoppgavene for å sanke vekttall, definerte Grepa en maksimal opplæringstid på hver arbeidsstasjon. For å kunne få godkjent på fagprøven måtte de ansatte lære seg ulike oppgaver innenfor opplæringstiden. Disse oppgavene var naturligvis avhengig av hvilken avdeling man søkte seg til. Nedenfor vises et utvalg av krav som måtte oppfylles:

- Kjenne til og kunne finne fram i kvalitetssystem/normer i den respektive avdelingen
- Kjenne til og arbeide i følge arbeidsinstruks for den enkelte del
- Kunne avgjøre kvalitet ut i fra kvalitetssystemet
- Beherske rutiner for orden og ryddighet
- Beherske rutiner for varetilførsel på aktuell arbeidsstasjon

- Oppfylle 100% krav for effektivitetsbonus
- Kunne planlegge produksjon ut i fra kjøreliste
- Sette ferdig behandlede deler på rett lagringsplass

Motivet fra Grepa sin side var å oppmuntre til en mer fleksibel arbeidsstokk, som ville gjøre bedriften mindre avhengig av nøkkelpersonell. På grunn av arbeidsmengden er det i produksjonsprosessen flere stasjoner som beherskes av bare en eller få ansatte. Det vil dermed få store konsekvenser når det oppstår fravær på en arbeidsstasjon som ingen andre kan utføre. Et kompetansebonussystem ville redusert denne risikoen ved at flere ansatte kunne flyttes mellom ulike oppgaver på kort varsel. Bedriften trodde også at de ansatte ville være positive til forslaget om å innføre kompetansebonus. For det første ville et slikt system øke lønnen til alle ansatte med minst en krone i timen, også for de som kun mestret en arbeidsoppgave. I tillegg ville de som økte sin kompetanse få muligheten til en større variasjon i arbeidsuken, noe som videre ville redusert muligheten for slitasjeskader.

Har holdningen til systemet endret seg blant ansatte?

Tatt i betraktning de positive elementene overfor, så synes vi det var overraskende at de ansatte avslo forslaget om å innføre kompetansebonussystemet. Siden det nå har gått to år siden ordningen ble fremlagt, ville vi finne ut om de ansatte fortsatt hadde samme oppfatning. Vi spurte derfor, gjennom spørreskjemaet, om de ansatte var skuffet over at kompetansebonussystemet ble avslått, se påstand 12 vedlegg 2. Svarene viste at de ansatte fortsatt ville stemt i mot en slik ordning. Nesten 60 prosent var fortsatt helt i mot forslaget, mens drøye 10 prosent svarte at de var veldig skuffet over at systemet ikke fikk gjennomslag. Respondentene ble delt inn etter alder og hvilken avdeling de er sysselsatt. Avdelingsvis er det ingen store forskjeller mellom meningene, men det ser ut til at de eldste (over 50 år) er mer positiv til systemet enn de yngre. En forklaring kan være at de eldste allerede har opparbeidet seg kunnskap om flere arbeidsstasjoner, og ville umiddelbart tjent på ordningen. De eldste er også de som har høyest ansiennitet i Grepa, og det er en mulighet for at de har blitt lei av å gjøre den samme jobben i mange år og vil se positivt på nye utfordringer. Selv om de eldste var relativt mer positive enn de yngre, så er det viktig å presisere at over halvparten av disse også var negativ til å bli belønnet etter fleksibilitet. Vi vil nå se

nærmere på hvorfor kompetansebonusen fikk den dårlige responsen blant de ansatte.

Hvorfor ble systemet avslått?

Årsaken til at forslaget ble avslått var noe vi fikk informasjon om i dybdeintervjuene.

Intervjuobjektene var hentet fra ulike deler av produksjonsprosessen og de dekket hele skalaen med tanke på alder og ansiennitet. De som deltok i intervjurunden representerte både de som mislikte systemet og de som var mer positive. Alle fikk det samme spørsmålet: "Hvorfor tror du kompetansebonussystemet ble avslått av de ansatte?" Vi fikk et inntrykk av at den største grunnen til avgjørelsen var at de ansatte oppfattet systemet som urettferdig, i den forstand at de var redd for at det skulle bli for store lønnsforskjeller mellom ansatte. Årsaken til bekymringen var at flere ansatte ville, grunnet bred kompetanse, opparbeidet seg mange vekttall kort tid etter implementeringen. Dette ville oppfattes som urettferdig av de som hadde spesialisert seg på en eller få arbeidsoppgaver. Kompetansebonussystemet vil dermed føre til at de ansatte som har spesialisert opplever en likeverdsspenning. De spesialiserte føler de gjør en like god innsats, men blir underbelønnet i forhold til de som raskt kvalifiserer til kompetansebonus.

Andre trodde at de ville tape mer i effektivitetsbonus enn de ville tjene på kompetansebonusen. Med andre ord så står ikke forventningen om belønning i stil med den innsatsen som legges ned, jamfør forventningsteori kapittel 3.3.1. Spesielt ville dette forekomme i startfasen, da de ville gå glipp av bonus i opplæringsperioden. De ansatte vil også kunne tape effektivitetsbonus siden de kunne bli beordret til arbeidsstasjoner hvor de har mindre erfaring, og dermed har vanskeligheter med å jobbe like effektivt. I tillegg til tap i effektivitetsbonus fryktet noen ansatte at innføring av kompetansebonussystemet kunne gå på bekostning av fremtidige lønnsforhandlinger. Dette kan vitne om en svekket tillit til arbeidsgiveren.

De motsetningene som er nevnt ovenfor er basert på de antatte *virkningene* av kompetansebonussystemet. De ansatte rettet også en del kritikk til *hvordan* ledelsen forsøkte å implementere den nye ordningen. For det første så var det en generell skepsis til hvem som hadde utarbeidet systemet, og om det var kvalitetssikret av utenforstående. Det var også uenighet når det gjaldt verdien på vekttallene. Det virker slik at ledelsen og ansatte har forskjellige meninger om hvordan disse skulle vurderes. Dette er lett å forstå siden vekttallene var basert på ledelsens

subjektive mening om oppgavenes vanskelighetsgrad, grad av ansvar og opplæringstid. Noen ansatte følte kanskje at deres jobb ble for lite verdsatt relativt til andre oppgaver, jamfør likeverdsteori. Problemet ble kanskje ytterligere forsterket ved at ledelsen gjorde vekttallene avhengig av behovet for kompetansedekning. I tillegg var det også en generell skepsis til hvor de ansatte fikk kvalifisere seg, og hvem som skulle bestemme dette. De ansatte uttrykte også bekymring over systemets krav til byråkrati og at det ville bare føre til en stor papirmølle og mye stress for arbeiderne. Denne kompleksiteten tyder på et brudd på enkelhetsprinsippet, om at et belønningssystem bør være oversiktlig slik at arbeiderne forstår konsekvensene av sine egne handlinger.

Hva kunne vært gjort annerledes?

Til tross for den lille tilliten kompetansebonussystemet fikk fra arbeiderne, tror vi systemet har et stort potensial, både for Grepa og de ansatte. Vi tror også at ledelsen gjerne vil prøve å gjennomføre et lignende system i fremtiden, så derfor vil diskutere hva ledelsen bør ta hensyn til hvis forsøket gjentas. Inntrykket vi sitter igjen med er at de ansatte hadde en generell skepsis til forslaget allerede fra fødselen av. Da ledelsen orienterte de ansatte om kompetansebonussystemet fikk de ikke fremlagt en grundig analyse av dagens situasjon for bedriften, og dermed ikke helt forsto at en endring i belønningssystemet var nødvendig. Det manglet også en begrunnelse på hva bedriften ville oppnå med endringen. Ledelsen presenterte hva de ville belønne, men ikke hvorfor. Det kan være vanskelig å få med de ansatte på en omveltning i organisasjonen hvis de ikke er klar over hvorfor den skjer, se målformulering kapittel 4.5.1. Det kunne derfor ha hjulpet bedriften i prosessen hvis de hadde lagt frem at endringen var nødvendig for å styrke overlevelsessevnen i et konkurranseutsatt marked, og dermed ville føre til at Grepa ble en sikrere arbeidsplass. I tillegg ville muligheten for å opprettholde effektivitetsbonusen forbedres siden ansatte i mindre grad må lære opp midlertidige ansatte. Som nevnt ovenfor så var enkelte ansatte redde for å tape bonus på grunn av høy grad av spesialisering. En praktisk opplysning som ble utelatt fra presentasjonsmaterialet var at det var frivillig å benytte seg av ordningen. Dersom dette hadde kommet bedre frem i orienteringen ville misnøyen sannsynligvis blitt mindre.

Videre er det viktig at ansatte involveres tidlig i prosessen. De ansatte må føle at de er med i selve implementeringsprosessen, slik at de kan få en "eierfølelse" til det nye systemet, jamfør

kapittel 4.5.3 om medvirkning. Noe av kritikken fra ansatte var at de mente deres representanter burde fått ta del i utformingen på et tidligere tidspunkt. I dybdeintervju med ledelsen kom det frem at grunnen til den sene involveringen var ønsket om å legge frem et godt og gjennomarbeidet produkt. Vi mener Grepa ville vært tjent med å organisere et utvalg bestående av representanter fra både ledelsen og ansatte helt fra starten av prosjektet. Ledelsen bør på forhånd ha en idé om hvordan målet skal nåes, men i tillegg lytte til råd og konstruktiv kritikk fra de ansatte i utvalget. Som nevnt tidligere så var det noe misnøye med vektallene og satt spørsmålsteget om systemet var kvalitetssikret. I tillegg var de ansatte redde for at kompetansen ble brukt som et substitutt for ansiennitet og fremtidige lønnsforhandlinger. I følge dybdeintervju med ansatte kom det frem at den sene involveringen av ansatte førte til at de ikke identifiserte seg med forslaget, men at dette var noe ledelsen hadde utarbeidet på egen hånd. Hvis noen ansatte var involvert i utformingen av bonussystemet, så ville eierfølelsen vært større og muligens noe av kritikken redusert. I tillegg til at de ansatte burde hatt en større rolle i utformingsprosessen, tror vi at forslaget ville fått en større aksept dersom representanter fra ansatte hadde deltatt i presentasjonen av systemet. Da ville avstanden mellom ledelsen og de ansatte blitt redusert.

I avsnittet ovenfor så kommenterte vi hva ledelsen kunne gjort bedre i implementeringsprosessen. Vi vil nå se på hvordan utformingen av systemet kunne ført til en mer positiv oppslutning fra ansattes side. Som vi skrev tidligere, så fikk vi det inntrykket av at det var den umiddelbare lønnsforskjellen mellom ansatte som var den største grunnen til at mange var skeptiske til kompetansebonussystemet. I forslaget som bedriften presenterte ville dette vært uunngåelig. Flere ansatte ville fått en stor lønnsøkning veldig tidlig, siden de kunne gått opp til flere fagprøver uten behov for opplæring. For å redusere denne likeverdsspenningen, så kan det være et alternativ for bedriften å ha en overgangsperiode fra systemet ble innført, til det får innvirkning på de ansattes lønn. En måte dette kan løses på er å organisere en opplæringsperiode, for eksempel en måned, for alle ansatte. I denne perioden så får alle som ønsker det muligheten til å opparbeide seg vektall som får virkning fra og med neste lønning. På denne måten får alle ansatte muligheten til å opparbeide seg mange vektall før systemet trer i kraft.

Det er to merkbare ulemper ved denne metoden. Den første er at de ansatte mest sannsynlig vil tape effektivitetsbonus i opplæringsperioden, da det vil være vanskelig å opprettholde samme

tempo i en ny arbeidsoppgave. For å kunne få gjennomslag for denne varianten, vil de ansatte mest sannsynlig kreve en eller annen kompensasjon for tap i effektivitetsbonus. Et alternativ kan da være å gi de ansatte et fast tillegg i opplæringsperioden. Tillegget bør da beregnes ut fra en historisk gjennomsnittlig effektivitetsbonus for hver ansatt, slik at forventningsforholdet mellom innsats og belønning opprettholdes. Det andre problemet vil være organiseringen av opplæringsperioden. Planleggingen vil kreve mye tid og ressurser fra ledelsen, men dette kan være godt investerte midler på lang sikt, hvis dette fører til at systemet blir akseptert av de ansatte. Det bør også nevnes at en opplæringsperiode vil redusere produktivitetstallene til bedriften. Det vil derfor være viktig at denne perioden blir utført når markedet er i lavkonjunktur, for eksempel om sommeren.

En av årsakene til at systemet oppfattes urettferdig er den subjektive fastsettelsen av vektallene. Vi vil nå diskutere alternative utregningsmetoder. De forslagene vi har vurdert vil ikke være hundre prosent rettferdig sett fra de ansattes ståsted, da dette synes å være en tilnærmet umulig oppgave. Et forslag kan være at alle arbeidsoppgaver blir tilegnet samme vektall. Slik vil gamle likeverdspanninger fjernes, men problemet er at nye vil oppstå. De arbeiderne som har de mer krevende arbeidsoppgavene, vil føle de ikke får nok betalt for innsatsen. Et annet alternativ kan være å fjerne behovet for kompetansedekning i utregningen av vektallene. Man vil da kunne redusere innskudd/uttaksbrøken, i tillegg til at man unngår mothake-effekter (Ratchet-effekter). Ulempen vil være at det vil gå på bekostning av den ønskede styringseffekten av kompetanse i bedriften, noe som var ideen bak kompetansebonussystemet.

Konklusjon og veien videre

Vi synes at ideen og utformingen av kompetansebonussystemet har mange gode sider ved seg. For det første vil et slikt system føre til en mer fleksibel arbeidsstokk, noe som på sikt kan redusere bedriftens samlede lønnskostnader. De reduserte kostnadene vil komme som følge av mindre behov for opplæring av midlertidig ansatte og vedvarende effektivitet. En kostnadsreduksjon vil sørge for at Grepa kan styrke sin posisjon i et konkurranseutsatt marked. Dette vil også komme de ansatte tilgode, siden bedriften blir en sikrere arbeidsplass. I utgangspunktet vil også et slikt system kunne utfylle det eksisterende belønningssystemet på en god måte. I tillegg til å bli belønnet ut i fra effektivitetsmål, vil et slikt system også føre til at

allsidighet gir gevinster.

Hovedproblemet med kompetansebonussystemet ser ut til å være de ansattes negative innstilling. Vi tror ikke det er systemets egenskaper som var hovedårsaken til den store mistilliten fra de ansatte, men heller den måten ordningen ble forsøkt implementert. I diskusjonen ovenfor pekte vi på momenter som vil være viktige for Grepa å ta hensyn til i neste endringsprosess.

Hovedpoenget vil være at de ansatte må få en mer delaktig rolle i utviklingsprosessen, slik at de kan få en større eierfølelse til endringene som gjennomføres. Dette gir ingen garantier for at systemet blir akseptert, men det vil sannsynligvis øke muligheten for å få gjennomslag. Vi har også nevnt momenter som kan være med på å redusere den urettferdigheten som de ansatte mistenker systemet vil føre til.

Veien videre for Grepa og kompetansebonussystemet virker å være lang. Siden mange ansatte har en del negative følelser tilknyttet ordet kompetansebonussystem, vil ikke dette være gjennomførbart i nærmeste fremtid. Uansett så tror vi at det kan være en mulighet for å få innført et lignende system på litt lengre sikt, for eksempel om 5 – 10 år, hvis de fokuserer på de punktene som ble diskutert i analysen.

8 Konklusjon

Vi vil i konklusjonen benytte en oppsummerende tabell som gir et oversiktsbilde over funnene i analysedelen. Tabellen viser at når man skal utforme et effektivitetsbonussystem er det viktig at man tar hensyn til både organisasjonsnivå og forskjellige prinsipper i tilknytning til variabel lønn, jamfør momentene i kapittel 3.2.1. Ren effektivitetsbonus, BX, er den belønningsformen som har høyest insentivstyrke. Vi ser imidlertid ikke på ordningen som et aktuelt alternativ, da det vil kreve mye ressurser og kontinuerlig oppfølging. Systemet vil også møte mye motstand fra arbeiderne siden de sitter med all risiko. Det alternativet som har høyest insentivstyrke, og som er gjennomførbart i Grepa, er å belønne arbeiderne med en kombinasjon av tarifflønn og effektivitetsbonus, A + BX. Vi synes at, så fremt arbeidsoppgavens egenskaper tillater det, Grepa bør utforme effektivitetsbonusen ut i fra individuelle prestasjoner. Hvis det ikke er mulig, er neste steg på veien å undersøke om et gruppebasert prestasjonssystem er realiserbart. En gruppebasert effektivitetsbonus har lavere insentivstyrke enn en individuell ordning, som følge av gratispassasjerproblemet.

Etter at man har foretatt valget av organisasjonsnivå, bør man vurdere i hvor stor grad et effektivitetsbonussystem bryter med prinsippene om insentivintensitet. Hvis prinsippene taler mot en bonusordning basert på effektivitet, bør de ansatte på den respektive avdelingen motta en kompensasjon i form av fast timetillegg. Belønningsordningen blir en ren fastlønn, A, hvor insentivstyrken er fraværende. Avkrysningene i tabellen indikerer hvor avdelingenes egenskaper bryter med de gitte kriterier og prinsipper.

	Innerovn		Monterings-	Emalje-	Kontroll-	Lagerholds-
	Montør	Isolatør	linjen	avdeling	avdeling	avdeling
<u>Kriterier for individuell avlønning</u>						
Bidrag til resultatet er lett synlig			÷			÷
Bidrag til resultatet kan skilles ut			÷	÷		÷
Myndighet og mulighet til å påvirke relevante resultater*						
<u>Prinsipper om insentivintensitet</u>						
Kontrollerbarhetsprinsippet		÷	÷	÷		÷
Enkelhetsprinsippet		÷				÷
Balanseringsprinsippet	(÷)	÷			÷	÷
Objektivitetsprinsippet						÷

Figur 13: Oversiktstabell for analysedelen

* Dette kriteriet har større betydning for ledere som mottar variabel lønn i form av resultatlønn. I tillegg er kriteriet sammenfallende med kontrollerbarhetsprinsippet. Vi vil derfor utelukke dette kriteriet for individuell avlønning.

Når det gjelder innerovnsavdelingen ser vi at kriteriene for individuell avlønning er oppfylt. Både montørenes og isolatørens prestasjoner kan lett identifiseres og skilles fra hverandre. Til tross for isolatørens oppgaver oppfyller de nevnte kriteriene, vil vi ikke anbefale å innføre en effektivitetsbonus på denne stillingen. Det begrunner vi med at en slik ordning vil kreve et omfattende og komplekst system, som også kan gi negative vridningseffekter. I tillegg så er isolatøren avhengig av en kontinuerlig tilgang av ferdigmonterte innerovner for å oppnå høy effektivitet. Vi vil derfor anbefale at isolatøren belønnes med et fast timetillegg, slik som finnes ved dagens ordning. Montørene har ikke de samme problemene vedrørende et effektivitetsbonussystem, og bør derfor belønnes etter antall produserte komfyrer. Imidlertid eksisterer det ikke insentiv på avdelingen til å hente material og reparere driftstekniske problemer. Hvis isolatøren legger til rette for montørene, vil montørene være i stand til å kun konsentrere seg om arbeidsoppgaver som representeres i prestasjonsmålet. Siden de ansatte på avdelingen roterer på hvem som isolerer, vil alle arbeiderne være tjent med å gjøre en god innsats som isolatør. Det er derfor viktig at bedriften belyser dette avhengighetsforholdet, for så å innføre forskjellige teamutviklingstiltak. Slike tiltak kan føre til større grad av gruppejustis, bedre samarbeidsvilje og en mer effektiv avdeling.

Monteringslinjen oppfyller ikke kravene til individuell avlønning. Arbeidsoppgavene er nært knyttet til hverandre, og det er vanskelig å skille arbeidernes bidrag fra hverandre da man hjelper andre ansatte ved behov. Det vil derfor være et bedre mål å belønne etter gruppens totale prestasjon. Problemet med en effektivitetsbonus på monteringslinjen er at påvirkningsmuligheten er svekket, både på grunn av avhengighetsforholdet innad i gruppen og til andre avdelinger. Avhengighetsforholdet innad i avdelingen resulterer i et gratispassasjerproblem. Siden monteringslinjen har en sentral posisjon i produksjonslinjen, og i tillegg kan være flaskehalsen, mener vi at avdelingen bør ha et effektivitetsbonussystem. Hovedutfordringen blir derfor å håndtere gratispassasjerproblemet. Dette kan gjøres ved å opprettholde en stabil arbeidsstokk med effektive arbeidere, innføre gruppejustis gjennom teamutviklingstiltak og eventuelt benytte et kortvarig opplæringstillegg ved nyansettelser.

Ved emaljeavdelingen er arbeidernes bidrag lett synlig, men avhengighetsforholdet mellom de ansatte med tanke på det ferdige produktet, umuliggjør individuell bonus. Problemet med en effektivitetsbonus på emaljeavdelingen er at påvirkningsmuligheten reduseres som følge av kvalitetskravet på emaljen. Et brudd på kontrollerbarhetsprinsippet tilsier at man enten skal redusere eller fjerne insentivintensiteten. Siden funnene i analysen konkluderer med at noen arbeidere vil redusere sin arbeidsinnsats ved et fast timetillegg, anbefaler vi derfor Grepa å erstatte noe av effektivitetsbonusen med en økning i fastlønnen.

Når det gjelder avdelingen for kvalitetskontroll er de fastlagte kriteriene for en individuell avlønning tilfredsstillende. Den ansattes prestasjoner kan lett synliggjøres, og det er ingen problemer med å skille ut det individuelle bidraget. Som vi ser fra tabellen, så er det bare balanseringsprinsippet som taler mot en effektivitetsbonus. Vi vil imidlertid påpeke at et lønssystem basert på effektivitet kan gi store negative vridningseffekter, som videre kan forårsake uheldige konsekvenser for Grepa. Det vil derfor være viktig for bedriften at kvalitetskontrollen gjennomføres grundig, slik at man unngår store økonomiske tap som følge av reklamasjoner og søksmål. Klager og ulykker vil også skade et av bedriftens konkurransefortrinn, nemlig Grepas solide merkenavn. Så selv om flesteparten av kriteriene og prinsippene er oppfylt, vil vi anbefale bedriften å opprettholde dagens ordning med fast timetillegg. Til tross for at et slikt timetillegg i utgangspunktet er lavest rangert av lønnsordningene, mener vi at en slik løsning

totalt sett vil være det beste for bedriften.

Å innføre et effektivitetsbonussystem på lageret til Grepa vil kreve mye tid og ressurser. Lagerholdsavdelingen består av mange mindre oppgaver som ville ført til et komplekst og uoversiktlig belønningssystem. Dette gjør det også vanskelig å rangere alle arbeidsoppgavene etter deres strategiske betydning. I tillegg vil en del av oppgavene være umulige å måle med objektive måltall, slik at en subjektiv vurderingsform er påkrevd. Vi føler oss sikre på at det ikke vil være gjennomførbart med et bonussystem. For å redusere en mulig likeverdsspenning på tvers av avdelingene, vil et fast timetillegg være den beste løsningen for lagerholdsavdelingen.

For å komplementere det eksisterende effektivitetssystemet forsøkte Grepa for noen år siden å implementere et kompetansebonussystem. Formålet med systemet var å belønne de ansatte etter allsidighet i tillegg til effektivitet. Systemet ble nedstemt av de ansatte, noe vi har inntrykk av at i hovedsak skyldes implementeringsprosessen. Ved innføring av et nytt og stort system som det tiltenkte kompetansebonussystemet, er det essensielt at de ansatte er deltakere tidlig i endringsprosessen. Dette var ikke tilfellet, da ledelsen ville ha et tilnærmet ferdig produkt ved presentasjonen av forslaget for de ansatte. Dersom Grepa hadde inkludert de ansatte allerede i startfasen, ville det ha vært enklere for arbeiderne å forstå formålet med endringene. I tillegg kunne det skape en større eierfølelse til det nye systemet. På en slik måte ville også ledelsen, sammen med utvalgte ansatte, kunne fjerne eventuelle problemer med selve utformingen på et tidligere stadium.

9 Referanseliste

9.1 Bøker

- Besanko et al. (2004), "*Economics of strategy*", John Wiley & Sons, Inc.
- Boye, K. (1999), "*Finansielle emner*", 3.utgave, Cappelen akademisk forlag
- Easterby-Smith, M. et al. (2002), "*Management Research*", 2dn edition, SAGE Publications
- Gripsrud, G. & Olsson, U.H. (2000), "*Markedsanalyse*", 2. utgave, Høyskoleforlaget AS
- Grønhaug et al. (2003), "*Ledelse i teori og praksis*", Fagbokforlaget.
- Kaufmann & Kaufmann (2003), "*Psykologi i organisasjon og ledelse*", Fagbokforlaget
- Lazear, E. P. (1998), "*Personnel economics for managers*", John Wiley & Sons, Inc.
- Pindyck R.S, & Rubinfeld D.L. (2001): "*Microeconomics*", Prentice Hall International, Inc.

9.2 Tidsskrifter

- Bakke, H. (2003), Dagsavisen, 04.11.2003
- Barth, E. (2005), "*Prestasjonslønn – kan det bare gå oppover?*", Horisont nr. 4/2005
- Bragelien, I. (2005), "*10 bonustabber – Hvordan lære av teori og praksis?*", Praktisk økonomi & finans nr. 2/2005
- Bragelien, I. (2003), "*Bruk av lønn som styringsinstrument: Hvorfor så mange mislykkes*", Magma nr. 2/2003
- Bragelien, I. (2001), "*Resultatbasert avlønning: muligheter og problemer*", Silhuetten nr. 1/2001
- Glimsdal T. (1996): "*Utforming av et lønssystem*", Praktisk økonomi & ledelse nr. 2/1996
- Nørreklit, H. (2000), "*The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions*", Academic Press

9.3 Elektroniske kilder

home.no.net/grepahst/disponent.htm

home.no.net/grepahst/orstaavis29.htm

www.industri-informasjon.no, "Ny produksjonslinje lager komfyrer i rekordfart", publisert 17.09.2003

www.lo.no, "Tariffoppgjøret skritt for skritt", publisert 06.05.2004

www.ukeavisenledelse.no, "Vil ha resultatbasert lønn", publisert 08.02.2006

9.4 Annet

Colbjørnsen, T. (2006), Gjesteforelesning i kurset STR400: Oversikt over strategisk ledelse

Colbjørnsen, T. et.al. (2000) "Resultatavhengig belønning. En utredning for Kreditkassen", Snf-rapport nr. 25/2000

Deloitte & Touche Consulting Group (1997), "Vurdering av bonus- og insentivordninger i energibransjen", EnFO rapport

Elvik, R. (1999), "Vurdering av kvaliteten på evalueringsforskning ved hjelp av meta-analyse", TØI rapport nr. 430/1999

Kvalitetshåndboken til Helkama Grepa AS

Svendsen, E. (2004), "Bruk av insentiver (belønninger) i bedrifter. Gjennomgang av noen teorier og prinsippene bak", Linnea Rådgivning, Rapport nr. 3/2004

10 Vedlegg

10.1 Intervjuguide for dybdeintervju

Intervju med ansatte ved Grepa

Generelt

- Hvor lenge har du jobbet for Grepa?
- Hvorfor valgte du Grepa som din arbeidsgiver?
- Har disse forventningene blitt tilfredsstillt?
- Hva synes du er det beste med å jobbe for Grepa?

Fastlønnssystemet

- Er du fornøyd med fastlønnen?
- Føler du at fastlønnen er rettferdig (med tanke på ansiennitet)?
- Bidrar ansiennitetsprinsippet til lojalitet for deg?
- Bidrar økt lønn ved lengre ansiennitet til økt innsats og motivasjon?

Bonussystemet

- Føler du at kravet for å oppnå bonus er høyt eller lavt?
- Føler du bonussystemet er rettferdig for de ansatte på din avdeling?
- Føler du bonussystemet er rettferdig avdelingene mellom?
- Føler du at du kan påvirke din bonusutbetaling?
- Bidrar bonusen til økt innsats?
- Kunne en høyere bonussats økt din produktivitet?

- Hadde din innsats vært lavere hvis det ikke hadde vært bonus?
- Tenker du ofte på bonus i løpet av arbeidsdagen?
- Legger du spesielt merke til bonusen ved lønnsutbetalingen?
- Rutinene til bonusutbetalingene har endret seg slik at dere får forskudd på forventet bonus midt i måneden, mens bonusen justeres etter innsats på slutten av måneden. Påvirker dette din arbeidsinnsats?
- Ville du lagt mer merke til bonusen hvis den hadde kommet ved senere intervaller, f.eks. annenhver måned?
- Det finnes en felles årsbonus som de ansatte kan oppnå dersom overskuddet blir over 5 % av omsetningen. Vil denne bonusordningen motivere til økt innsats?
- Er du klar over hvor stor del av den totale lønnen bonusen utgjør?

Kompetansebonussystemet

- Var du tilstede når dette systemet ble fremlagt?
- Hvorfor tror du bedriften ville innføre et slikt system?
- Hvorfor tror du systemet ble avslått?
- Er det noe administrasjonen kunne gjort annerledes for å få gjennomslag for systemet?

Sosiale goder

- Er det viktig for deg at Grepa tilbyr sosiale goder, slik som julebord, massasje, arrangering av dåp og diverse andre ting?
- Benytter du deg av de sosiale godene som blir tilbudt av Grepa?
- Motiverer de sosiale godene til økt innsats?
- Ville det hatt innvirkning på deg om bedriften hadde fjernet de sosiale godene?

Annet

- Har du noen andre kommentarer om belønningssystemet?

10.2 Spørreskjema

Informasjon om undersøkelsen

Vi er to studenter fra Norges Handelshøyskole i Bergen som holder på med vår masteroppgave. En del av vår oppgave består i å analysere de eksisterende belønningssystemene hos Helkama Grepa AS. Det hadde derfor vært veldig fint om du kunne brukt ca 10 min på å svare på våre spørsmål.

Grunnen til at vi foretar undersøkelsen er å kartlegge ansattes holdninger rundt belønningssystemet, og dermed se på muligheter og begrensninger som finner sted i dagens bonussystem.

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

Spørsmålene besvares med ett svar på hver linje. Hvis du vil forklare dine svar nærmere, ber vi deg vennligst bruke baksiden av spørreskjemaet. Dette gjelder også hvis du har andre kommentarer som du vil få frem i undersøkelsen.

Vi håper at dere vil svare ærlig på spørsmålene.

På forhånd takk

Helge og Thomas

Alder:

Under 30 30-50 Over 50

I hvilken avdeling jobber du hovedsaklig? _____

I hvilken form mottar du bonus? (ind, gruppe eller fast tillegg) _____

I hvilken grad er du enig i følgende påstander? (1=helt uenig, 6=helt enig). Sett ett kryss på hvert spørsmål.	Helt uenigHelt enig					
	1	2	3	4	5	6
1. Jeg er godt fornøyd med bedriftens bonussystem						
2. Bonussystemet fører til at jeg jobber mer effektivt						
3. Jeg ville jobbet hardere hvis bonusen hadde vært større						
4. Jeg ville jobbet like effektivt uten bonussystemet						
5. Jeg synes minstekravet for å oppnå bonus er for høyt						
6. Jeg synes bonusordningen på min avdeling er rettferdig						
7. Det er lett for meg å påvirke min egen bonus (feks ved å øke innsats, redusere pauser etc)						
8. Jeg synes utregningene for min bonus er lett forståelig						
9. Pga bonussystemet fokuserer jeg mer på arbeidsoppgaver som påvirker min bonus						
10. Jeg ville vært mer borte fra jobb hvis det ikke hadde vært et bonussystem						
11. Jeg tror at bedriften reduserer sine totale kostnader ved å ha bonussystemet						
12. Jeg er skuffet over at kompetansebonussystemet som ble lagt frem for noen år siden, ble nedstemt av de ansatte						

