

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Bergen, våren 2008

Utredning innen hovedprofilen Økonomisk analyse

Veileder: Førsteamanuensis Eirik Gaard Kristiansen

## **Prestasjonsbasert belønning, effektivitet og sykepleiere**

### **- En teoretisk analyse**

Av Cathrine Nygård

”Denne utredningen er gjennomført som ledd i det fireårige siviløkonomstudiet 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 foretas det en teoretisk analyse av muligheter for og utfordringer ved bruk av prestasjonsbasert belønning for å fremme effektivitet blant sykepleiere i Helse Bergen.

I første del presenteres relevante teorier om motivasjon, incentiver og belønningssystemer. I andre del presenteres først caset, hvilket er belønningssystemet til sykepleiere i Helse Bergen. Dagens belønningssystem analyseres så på grunnlag av relevante teorier for å avdekke hvorvidt prestasjonsbasert belønning anvendes samt hvilke incentivmekanismer som eventuelt finnes i systemet. Til sist vurderes systemet i forhold til noen forutsetninger for at et belønningssystem skal fremme effektivitet.

I siste del gjøres det en analyse av mulige endringer, i form av at to scenario presenteres og diskuteres på grunnlag av teoriene i den første delen. Også her vurderes systemene i forhold til noen forutsetninger for at et belønningssystem skal fremme effektivitet.

## **Forord**

Min interesse for teorier om incentiver ble for alvor vekket i løpet av 3. avdeling på siviløkonomstudiet. Innenfor hovedprofilen har jeg fulgt flere kurs som mellom annet har omhandlet muligheter og utfordringer ved utforming og bruk av incentiver. Det ble tidlig klart for meg at dette var noe jeg hadde lyst å anvende i utredningen min.

Opprinnelig begynte jeg å skrive en utredning hvor bonussystemet til en privat bedrift skulle analyseres i forholdt til relevant teori. Jeg måtte imidlertid legge utredningen til side i en periode, hvilket førte til at innsamlet case-materiell ble utdatert før utredningen ble ferdig. I det jeg skulle begynne på igjen hadde jeg valget mellom å innhente nytt materiale angående samme case, eller bytte case. Jeg valgte sistnevnte, og det av flere årsaker. Et moment som veide tungt var ønsket om å skrive en utredning som ikke måtte være konfidensiell. Videre hadde jeg funnet frem til en ny problemstilling og et nytt case som i enda større grad engasjerte meg og som jeg derfor hadde veldig lyst til å skrive om. I ettertid er jeg meget godt fornøyd med valget, da arbeidet med utredningen viste seg å bli både spennende, utfordrende og interessant.

Etter å ha gått inn for å bytte case ble ny informasjon innhentet og teoridelen skrevet om, tilpasset og utvidet. For å supplere tilgjengelig skriftlig informasjon om caset har jeg også avholdt noen intervjuer.

Jeg vil takke veilederen min, Eirik Gaard Kristiansen, for veiledning og hjelp underveis i prosessen med utredningen, Helse Bergen og intervjuobjektene derfra som tok seg tid til å snakke med meg, samt min kjære Glenn, familien min og vennene mine som har støttet meg gjennom studietiden.

Bergen, 19. juni 2008

Cathrine Nygård

## **Innhold**

1	Innledning .....	6
2	Teoretisk ramme .....	8
2.1	Generelt om belønningssystemer .....	8
2.1.1	Motivasjon og belønning.....	8
2.1.2	Kriterier for effektivitetsfremmede belønningssystem .....	9
2.1.3	Incentiver.....	10
2.2	Presentasjon av ulike belønningssystemer.....	11
2.2.1	Fastlønn .....	12
2.2.2	Fastlønn med forfremmelser .....	12
2.2.3	Prestasjonsbasert belønning .....	15
2.2.3.1	Sortering .....	15
2.2.3.2	Etter ansettelse – kriterier for at prestasjonsbasert lønn skal fremme effektivitet.....	16
2.2.3.3	Noen vanlige former for prestasjonsbasert lønn .....	18
2.2.3.3.1	Stykkpris/akkord .....	18
2.2.3.3.2	Bonus.....	19
2.3	Faktorer ved utarbeidelse av et prestasjonsbasert belønningssystem .....	20
2.3.1	Valg av måleenhet .....	21
2.3.2	Standard og incentivsone .....	21
2.3.3	Incentivstyrke og risiko.....	22
2.3.4	Prestasjonsmåling.....	23
2.3.4.1	Kvantitativ prestasjonsmåling og måleproblemer.....	23
2.3.4.2	Kvalitativ evaluering .....	24
2.3.5	Incentiver og team.....	25
2.3.6	Frynsegoder.....	26
2.4	Fagforeninger.....	26
3	Presentasjon og analyse av belønningssystemet til sykepleiere i Helse Bergen... 27	
3.1	Spesialisthelsetjeneste og helseforetak .....	27
3.2	Presentasjon av dagens belønningssystem.....	30
3.3	Analyse av dagens belønningssystem.....	33

3.3.1	Motivasjon.....	33
3.3.2	Minstelønn og ansiennitet .....	34
3.3.3	Opprykk ved kompetanseheving (videreutdanning) .....	35
3.3.4	Forfremmelser oppover i hierarkiet.....	36
3.3.5	Mulighetene for individuell lønn og betydningen av fagforeningen.....	37
3.3.6	Diskusjon og vurdering i forhold til Nordhaugs fire forutsetninger for at et belønningssystem skal virke effektivitetsfremmende (jfr. 2.1.2).....	38
4	Analyse av mulige endringer – To scenario .....	41
4.1	Scenario 1.....	42
4.2	Scenario 2.....	43
4.3	Utforming og virkninger.....	44
4.3.1	Rekruttering, sorteringseffekter og mulig forsterking av sirkler.....	44
4.3.2	Valg av måleenhet (påvirkbarhet, bredde, kvalitet og kvantitet, incentivvridninger).....	46
4.3.3	Prestasjonsmåling.....	49
4.3.4	Mulighetene for å angi standard og incentivsone.....	51
4.3.5	Støy, målefeil, risiko og incentivstyrke.....	53
4.3.6	Individuelle incentiver vs. gruppeincentiver .....	54
4.3.7	Pengemessig vs. ikke-pengemessig belønning.....	55
4.4	Vurdering i forhold til Nordhaugs fire forutsetninger for at et belønningssystem skal virke effektivitetsfremmende og fem forutsetninger for at prestasjonsbasert lønn skal fremme effektivitet.....	56
4.4.1	Nordhaugs fire forutsetninger for at et belønningssystem skal virke effektivitetsfremmende (jfr. 2.1.2).....	56
4.4.2	Nordhaugs fem forutsetninger for at prestasjonsbasert lønn skal fremme effektivitet (jfr. 2.2.3.2).....	59
5	Oppsummering.....	61
6	Konklusjon.....	63
	Litteraturliste.....	64

## **1 Innledning**

Det har i media vært en del fokus på at helseforetakene går med store underskudd. Dette innbyr til litt tankevirksomhet angående hva som eventuelt kan bidra til å snu trenden. Et passende sted å begynne å se kan da være der hvor den viktigste ressursen og største utgiftsposten er, nemlig i arbeidskraften. I følge økonomisk teori kan effektivitet fremmes gjennom bruk av prestasjonsbasert belønning<sup>1</sup>. Det vil da være interessant å se om det for å fremme effektivitet, kan la seg gjøre å ta i bruk mer prestasjonsbasert belønning på en gruppe arbeidere som i liten grad har en slik belønningsform fra før. Min tanke har vært at sykepleierne i liten grad belønnes basert på prestasjoner og derfor kan være en passende gruppe å se nærmere på.

Formålet med utredningen vil være å belyse hvorvidt det teoretisk sett kan være hensiktsmessig å anvende mer prestasjonsbasert belønning på sykepleiere i Helse Bergen for å fremme effektivitet.

Første hoveddel vil være en innføring i relevante teorier om motivasjon, incentiver og belønningssystemer, som skal danne grunnlaget for de teoretiske analyser som følger. I andre del vil jeg se nærmere på om teorien om at sykepleierne i liten grad belønnes basert på prestasjoner stemmer. Gjennom å beskrive og analysere dagens belønningssystem med utgangspunkt i den teoretiske rammen vil jeg samtidig se på hvilke incentivmekanismer som eventuelt finnes i belønningssystemet. Belønningssystemet vil også bli betraktet i forhold til noen forutsetninger for at det skal fremme effektivitet.

Gitt at teorien om sykepleiernes belønningssystem stemmer, vil det så være interessant å se på om sykepleiere i Helse Bergen kan være en potensiell gruppe å bruke mer prestasjonsbasert belønning på for å fremme effektivitet. Gjennom å skissere og diskutere to scenario vil fordeler, ulemper og utfordringer som mulige endringer vil kunne medføre belyses, da også med utgangspunkt i den teoretiske rammen. Til sist vil scenariene

---

<sup>1</sup> Lazear (2000: s. 621)

vurderes i forhold til flere forutsetninger for at et belønningssystem skal fremme effektivitet.

Av hensyn til omfang har jeg valgt å konsentrere meg om ett helseforetak. Valget falt da ganske naturlig på det som ligger nærmest, altså Helse Bergen. Jeg har videre valgt å kun se på belønningssystemet til de som omfattes av Norsk Sykepleierforbunds tariffavtale. Det vil si at jeg ikke vil gå nærmere inn på belønningssystemet til de av jordmødrene som ikke er medlem av Norsk Sykepleierforbund.

For å supplere tilgjengelig skriftlig informasjon om caset samt for å få flere innspill i forhold til scenariene har jeg valgt å intervju et lite utvalg av personer som arbeider i Helse Bergen. Med ønske om å få innspill fra ulike vinkler har jeg valgt intervjuobjekter med ulik bakgrunn fra helseforetaket; en sykepleier, en sykepleierleder og en representant fra arbeidsgiversiden. I intervjuene ble det ikke brukt en identisk intervjuguide. De fikk en noen like spørsmål og noen individuelle spørsmål som mer var tilpasset deres bakgrunn. Felles for alle var blant annet spørsmål angående dagens belønningssystem, hvilke fordeler og ulemper de kunne se ved å ta i bruk mer prestasjonsbasert lønn, hvilke tanker de hadde om gruppeincentiver i forhold til individuelle incentiver og hvilke tanker de hadde om bruk av pengemessig kontra ikke-pengemessig belønning.

Utredningen er for øvrig avgrenset i forhold til at den ikke vil si noe om hvor mye det er å tjene i kroner og øre på å skape effektivitetsgevinster i forhold til hva det vil koste å fremskaffe de, hva som faktisk legges til grunn for budsjetteringen på avdelingene i Helse Bergen, samt mulige virkninger av incentivene som ligger i finansieringsmodellen til helseforetakene.

## 2 Teoretisk ramme<sup>2</sup>

### 2.1 Generelt om belønningssystemer

#### 2.1.1 Motivasjon og belønning<sup>3</sup>

Innenfor ulike fagområder finnes det forskjellige syn på hva som motiverer mennesker og styrer deres adferd. I tradisjonell økonomisk teori antas det at hvert enkelt individs adferd styres av dets økonomiske egeninteresse. Enhver vil utelukkende ønske å maksimere egen inntekt eller nytte og minimere tilhørende risiko. Den menneskelige beslutningstaker oppsummeres i "Homo Economicus" som er rasjonell og som tar beslutninger utelukkende på grunnlag av hva som best ivaretar hans økonomiske egeninteresse<sup>4</sup>.

Innen psykologi er synet på motivasjon mye bredere. Eksempelvis definerer Kaufmann og Kaufmann motivasjon som "(...) *de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse.*"<sup>5</sup>

I kryssningen mellom tradisjonell økonomisk teori og psykologi finner vi adferdsøkonomi som er en noe nyere retning innen økonomisk teori. Her antas det at menneskene drives av en form for indre motivasjon. Det vil i korte trekk si at en ønsker å gjøre noe for sin egen del, men på et noe mer følelsesmessig plan enn snever økonomisk egeninteresse. Et enkelt eksempel er at en person deltar i en aktivitet fordi han synes at det er interessant. Aktiviteten får en egenverdi som gjør deltagelse til et mål i seg selv.

Videre antas det at adferd kan påvirkes av moralsk og sosial motivasjon. Moralsk motivasjon vil si at en gjør noe fordi en vektlegger andres velferd, ønsker en form for rettferdighet eller ønsker å gjengjelde noe. Dette kan også sies å være former for indre

---

<sup>2</sup> Hovedsakelig basert på forelesningsnotater i SAM464, STR435 og EPM400 samt Lazear (1995) og Nordhaug (1998: kp. 9)

<sup>3</sup> Cappelen og Tungodden (2006: Forelesning 1-6)

<sup>4</sup> Cappelen og Tungodden (2006: Forelesning 2, slide 6)

<sup>5</sup> Kaufmann og Kaufmann (1998: s.43)



motivasjon. Sosial motivasjon baseres på at mennesker sammenlignes med hverandre. Adferden styres ut fra et ønske om å etterleve visse normer eller av mulighetene for å oppnå anerkjennelse eller høy sosial status. Å oppnå høy sosial status eller å få anerkjennelse for noe en har gjort vekker gjerne positive følelser i mennesker, som glede og stolthet. Det motsatte bringer i stedet frem mer negative følelser som flauhet og misnøye.

Motivasjon, adferd og belønning henger nært sammen. For at en bedrift skal få en arbeider til å gjøre en jobb tilbyr den arbeideren en form for belønning. Et belønningssystem kan baseres på ulike former for belønning som igjen kan påvirke, styrke eller fortrenge arbeidernes opprinnelige motivasjon og der i gjennom påvirke adferden. Belønningssystemet kan brukes som et virkemiddel for å få arbeiderne til å være mest mulig produktive og yte optimal innsats slik at bedriften oppnår størst mulig grad av effektivitet.

### 2.1.2 Kriterier for effektivitetsfremmede belønningssystem

Det er i følge Nordhaug fire forutsetninger som må være oppfylt for at et belønningssystem skal virke effektivitetsfremmede på arbeidsutførelsen<sup>6</sup>. For det første må arbeiderne oppfatte systemet som rettferdig. Dette gjelder både innad i bedriften og utad i forhold til andre bedrifter. Oppfattes systemet som urettferdig innad i mellom arbeiderne, vil det kunne virke demotiverende. Oppfattes det som urettferdig utad, vil bedriften kunne få problemer med å rekruttere og beholde arbeiderne, ettersom at de lokkes av andre bedrifter som gir bedre tilbud. Samtidig kan forsøk på å løse dette ved å øke lønnen resultere i problemer med konkurransedyktigheten til bedriften dersom lønnskostnadene blir for høye.

Den andre forutsetningen er at oppbygningen av belønningssystemet må være enkel slik at arbeiderne ikke vil ha problemer med å forstå hvordan det fungerer. Høye administrasjonskostnader taler også imot svært avanserte systemer. Videre må belønningssystemet omfatte faktorer som arbeiderne kan påvirke. Det vil ikke

---

<sup>6</sup> Nordhaug (1998: s. 230)

forekomme noen motiverende effekt dersom arbeidernes innsats ikke har betydning for oppnåelsen av belønning. Den siste forutsetningen går på at de fleste har behov for å ha en rimelig forutsigbar og stabil inntekt. Det bør altså ikke være for stor risiko tilknyttet arbeidernes lønn.

### 2.1.3 Incentiver

For å oppnå at en arbeider skal yte optimal innsats kan bedriften ta i bruk spesielle former for belønning som gjerne går under betegnelsen *incentiver*. ”Et incentiv er en hvilken som helst faktor som gir en aktør et motiv til å velge en bestemt handling fremfor alternative handlinger.”<sup>7</sup> Incentiver er i motsetning til annen belønning direkte knyttet til arbeiderens prestasjoner. Gjennom bruk av incentiver kan bedriften aktivt gå inn for å påvirke arbeiderens adferd.

Arbeideren og bedriften kan ha motstridende interesser som gjør at arbeideren ikke nødvendigvis i utgangspunktet vil ta de beslutningene og yte den innsatsen som er optimal sett fra bedriftens side. Anta at bedriftens mål er å maksimere overskuddet, gitt ved differansen mellom resultatene arbeideren genererer gjennom arbeidet som utføres og lønnen. Resultatene kan påvirkes av arbeideren gjennom valget av arbeidsinnsats. For arbeideren er innsats en byrde som representerer en kostnad. Styrt av økonomisk egeninteresse vil han ønske å minimere egen innsats, som altså er det motsatte av hva som er optimalt for bedriften. Gjennom bruk av incentiver kan problemer som dette løses. Incentivene kan utarbeides på en slik måte at de vil kunne påvirke arbeiderens interesser slik at de i større grad sammenfaller med bedriftens interesser.

Hvor hensiktsmessig bruken av incentiver vil være, avhenger i stor grad av hvordan de er utformet og hvor godt de er tilpasset situasjonen de skal brukes i. Det finnes ikke ett sett perfekte incentiver som kan brukes i ethvert tilfelle. I stedet avhenger optimal utforming av en rekke faktorer som blant annet målsetning, ønsket adferd og forekomst av annen motivasjon. En del viktige elementer ved utformingen av incentiver utdypes senere, se punkt 2.3.

---

<sup>7</sup> Cappelen og Tungodden (2006: Forelesning 2, slide 3)

Noen vanlige former for incentiver er lovnader om eller tildeling av ulike økonomiske godtgjørelser, straff eller ikke-pengemessige goder. Sistnevnte kalles gjerne frynsegoder og kan være enten et tillegg til eller et alternativ til økonomiske incentiver.

Bruk av incentiver kan gi både ønskede og uønskede virkninger på samme tid. I noen tilfeller vil ulempene være større enn fordelene slik at det alt i alt er bedre å ikke ta i bruk incentivene i det hele tatt. Særlig økonomiske incentiver kan lett fortrenge annen motivasjon. En studie av Timus fra 1970-tallet i USA viser dette<sup>8</sup>. Ved å gi blodgivere betalt for å gi blod ble mange tidligere blodgivere mindre villige til å gi blod. Samtidig meldte en del nye, mindre egnede blodgivere seg. Disse var ofte ikke helt ærlige angående egen helsetilstand. De økonomiske incentivene fortrenget altså motivasjonen blodgiverne hadde før de fikk betalt for å gi blod. Hvis indre motivasjon er viktig for utførelsen av en oppgave bør en altså være forsiktig med å introdusere økonomiske incentiver fordi det kan medføre store kostnader knyttet til fortregning<sup>9</sup>. Ved fortregning blir gjerne belønningen målet i stedet for arbeidet i seg selv.

Cappelen presenterer i en av sine forelesninger tre psykologiske årsaker til at incentiver kan fortrenge indre motivasjon<sup>10</sup>. For det første kan det skyldes at følelsen av egen kontroll reduseres. En oppgave eller aktivitet kan oppfattes som mindre interessant hvis den er pålagt. Den andre årsaken er at oppgavens eller aktivitetens egenverdi kan reduseres hvis noen plutselig føler at de må betale deg for å utføre den. Den siste årsaken det vises til er at ved å introdusere økonomiske incentiver reduseres mulighetene for å bruke aktiviteten som et uttrykk for personlige preferanser og identitet.

## **2.2 Presentasjon av ulike belønningssystemer**

Et belønningssystem kan bestå av en eller flere former for belønning. Den mest brukte formen er fastlønn. De fleste alternativene til et rent fastlønnssystem er bygd opp med

---

<sup>8</sup> Cappelen og Tungodden (2006: Forelesning 1, slide 7 og forelesning 6, slide 19)

<sup>9</sup> Cappelen og Tungodden (2006: Forelesning 6, slide 24)

<sup>10</sup> Cappelen og Tungodden (2006: Forelesning 6, slide 15)

fastlønn i bunnen og med andre belønningsformer som et tillegg. I det følgende vil fastlønn, bruk av forfremmelser samt prestasjonsbasert belønning presenteres.

### 2.2.1 Fastlønn

Fastlønn i seg selv fungerer først og fremst som en belønning og ikke som et incentiv. Arbeiderne får betalt for tiden de tilbringer på jobb og det er strengt tatt ikke nødvendig å gjøre noe annet enn å være tilstede for å få lønn. Et slikt system er attraktivt for de som ønsker å yte minst mulig, men vil være lite motiverende for de som gjør en god jobb og som står på ekstra mye. Den største ulempen med et rent fastlønnssystem er altså at det ikke skaper incentiver.

En av de største fordelene med et rent fastlønnssystem er at det er et tydelig og enkelt system som arbeiderne ikke vil ha problemer med å forstå hvordan fungerer. I forhold til mer avanserte belønningssystemer vil et fastlønnssystem som oftest også være billigere å administrere. Videre er risikoen knyttet til lønnen minimal. Ettersom at lønnen er fast inntreffer den i hver lønnsperiode uavhengig av arbeiderens prestasjoner.

Fastlønnssystemer er som regel bygd opp rundt stillinger. Til hver stilling kan det følge en stillingsbeskrivelse som kan si noe om oppgaver, ansvar, mål, krav til utdanning og kompetanse eller lignende. Det følger også gjerne en bestemt lønn med til hver stilling. Fastlønnssystemer omfatter som regel også en ansiennitetskomponent. Ansienniteten sier hvor mange måneder eller år arbeideren har med relevant arbeidserfaring. Etter hvert som ansiennitet opparbeides klatrer arbeideren oppover i en lønnsstige. Ansiennitetsopptrykk kan sees på som en måte å verdsette og belønne kunnskap og erfaringer som opparbeides med årene.

### 2.2.2 Fastlønn med forfremmelser<sup>11</sup>

Gjennom bruk av forfremmelser er det mulig å oppnå incentivvirkninger i et fastlønnssystem. En forfremmelse innebærer gjerne både høyere lønn, avansement innen status og ansvar, og kanskje også mer spennende arbeidsoppgaver. I tillegg kommer

---

<sup>11</sup> Salvanes og Hunnes (2007: Forelesning 10) samt Hunnes (2007)

mulighetene for ytterligere forfremmelser. Således kan det anses som svært attraktivt for en arbeider å oppnå å bli forfremmet. Fordelene knyttet til en forfremmelse gjør at arbeiderne vil styrke sin innsats i håp om å bli den som blir forfremmet.

Lønnen i en stilling fungerer ikke som incentiv for den som innehar stillingen, men derimot for de som vil inn i stillingen. Forfremmelser skaper altså først og fremst incentiver for de som er aktuelle kandidater til opprykk. Incentivvirkningene opphører i det en av kandidatene forfremmes.

For at forfremmelser skal kunne medføre incentivvirkninger er det viktig at de som er aktuelle kandidater oppfatter sine egne muligheter for opprykk som reelle. Det vil si at kandidatene helst bør være så like som mulig. En kandidat som anser sine egne muligheter som sterkt begrensede vil i liten grad motiveres av fordelene som følger med forfremmelsen.

Størrelsen på lønnsøkningen som følger med forfremmelsen har betydning for hvor sterke incentiver til innsats som skapes. Jo større lønnsøkningen vil være, jo sterkere blir incentivene til å yte mest mulig for å oppnå å bli forfremmet. Samtidig må lønnsøkningen kompensere for reduserte muligheter for forfremmelser jo høyere opp i hierarkiet en befinner seg.

I en bedrift med hierarkisk organisasjonsstruktur med flere nivåer kan forfremmelser skje ved at arbeidere på et nivå i hierarkiet inngår i en konkurranse om forfremmelse til en stilling på et høyere nivå. Hvem som skal forfremmes avgjøres ved at aktuelle kandidater evalueres relativt til hverandre<sup>12</sup>. Den som gjør det best vinner konkurransen, blir forfremmet og får der i gjennom belønning for sine prestasjoner.

Ved relativ evaluering kan det oppstå problemer med at kandidater bedriver mindre heldige aktiviteter for å fremme sine egne muligheter for forfremmelse. Fordi arbeiderne

---

<sup>12</sup> Salvanes og Hunnes (2007: Forelesning 10, slide 7)

konkurrerer om den samme jobben kan viljen til samarbeid og læring internt svekkes og sabotasje av andres arbeid kan forekomme.

Dersom relativ evaluering ikke egner seg, kan absolutt evaluering være et alternativ. Anta eksempelvis at det ikke er tilstrekkelig at en arbeider presterer bedre enn sine medarbeidere. Ved absolutt evaluering vil i stedet de som oppfyller gitte kriterier forfremmes. En form for absolutt evaluering kan også brukes innenfor en stilling, eller innenfor et nivå i et hierarki, ved å gi lønnsopprykk i forbindelse med for eksempel økt kompetanse. Et slikt system vil kunne skape incentiver både til kompetanseheving gjennom for eksempel videreutdanning, og til mer samarbeid og læring internt mellom arbeiderne. Bedriften bør imidlertid begrense seg til å belønne kompetanseheving som er ønsket, fordelaktig for og avklart med bedriften, ellers kan arbeiderne utnytte situasjonen til å kvalifisere seg for jobber utenfor bedriften<sup>13</sup>.

Et belønningssystem som sistnevnte kan være et godt alternativ for bedrifter og stillinger hvor det er sterkt begrensede muligheter for opprykk i form av ordinære forfremmelser. Samtidig kan mangelen på en potensiell karrierestige kombinert med incentiver til kompetanseheving medføre en viss fare for at bedriften på sikt ikke klarer å holde på arbeiderne fordi de blir overkvalifiserte.

#### The Peter Principle

Ved bruk av forfremmelser er det muligheter for at en del arbeidere vil forfremmes helt til de når sitt inkompetansenivå. Det vil si at de forfremmes en gang for mye og ville vært mer produktive i en stilling på et lavere nivå.

Bruk av forfremmelser vil også kunne gi problemer med ”taperne”, altså de som ikke oppnår å bli forfremmet. Det kan godt være at de befinner seg i den stillingen hvor de er på sitt mest produktive og gjør en optimal jobb. Problemet er at ”tapet” ved å ikke bli forfremmet kan virke demotiverende.

---

<sup>13</sup> Lønnstrategiplan for Kristiansand kommune

### Prestasjonsbasert fastlønn

Til sist kan fastlønnen for en periode fastsettes ut fra oppnådde prestasjoner i en tidligere periode. Eksempelvis kan neste års lønn fastsettes ut fra arbeiderens prestasjoner inneværende år<sup>14</sup>. Denne avlønningsformen vil selv om den i og for seg er fast, ha mer til felles med prestasjonsbasert lønn som vi nå skal se nærmere på.

### 2.2.3 Prestasjonsbasert belønning

Prestasjonsbasert belønning går ut på at arbeiderne lønnes ut fra hva de presterer gjennom sitt arbeid. Prestasjonsbasert belønning er således incentiver. Bedriften kan velge mellom å la hele eller deler av lønnen være prestasjonsavhengig, og den kan avhenge av et utvalg av eller alle oppgavene til én eller flere arbeidere.

Før noen konkrete former for prestasjonsbaserte belønningssystemer presenteres skal vi se at prestasjonsbasert lønn kan virke effektivitetsfremmende på to måter<sup>15</sup>. For det første kan valget av avlønningsstruktur medvirke til at de ”riktige” arbeiderne tiltrekkes i en rekrutteringsprosess. Deretter har det betydning for arbeidernes adferd etter ansettelse gjennom virkningene det kan ha på arbeidernes motivasjon og adferd.

#### 2.2.3.1 Sortering<sup>16</sup>

Det kan forekomme stor variasjon blant arbeidere med hensyn til produktivitet. Når en bedrift skal rekruttere nye arbeidere er det derfor fordelaktig om den klarer å tiltrekke seg de riktige arbeiderne i forhold til oppgavene som skal utføres. Ved å velge en form for avlønning fremfor en annen er det mulig å oppnå at arbeiderne sorterer seg selv.

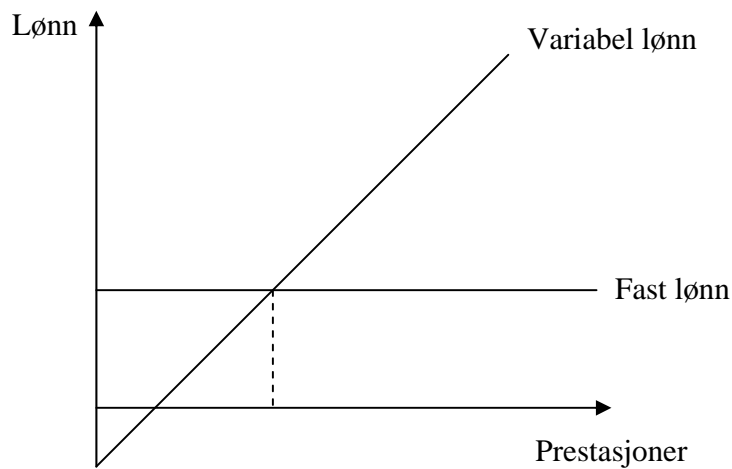
Anta at det finnes to typer arbeidere, høyproduktive og lavproduktive, og at bedriften ikke kan ha kjennskap til hver enkelt arbeiders produktivitet før en eventuell ansettelse. Bedriften kan velge å tilby kun fastlønn eller la noe av lønnen variere med arbeiderens prestasjoner.

---

<sup>14</sup> Nordhaug (1998: s. 233)

<sup>15</sup> Lazear (2000)

<sup>16</sup> Lazear (2000)



Arbeidere med lav produktivitet vil ikke prestere så mye og vil derfor befinne seg et sted til venstre i figuren over<sup>17</sup>. Høyproduktive arbeidere vil befinne seg lengre til høyre. Så lenge en arbeiders prestasjoner tilsier at den faste lønnen vil være større enn den variable lønnen vil han foretrekke en bedrift som tilbyr fastlønn, og motsatt. Dersom bedriften ønsker å tiltrekke seg høyproduktive arbeidere kan den altså oppnå det ganske enkelt ved å tilby prestasjonsbasert lønn.

Det er samtidig viktig å være oppmerksom på at ukritisk bruk av prestasjonsbasert lønn kan få store konsekvenser for lønnskostnadene. De fleste bedrifter vil være tjent med å ikke være lønnsledende, altså er det viktig å finne en balanse mellom å skape incentiver og å holde lønnskostnadene på et akseptabelt nivå.

2.2.3.2 Etter ansettelse – kriterier for at prestasjonsbasert lønn skal fremme effektivitet  
Etter ansettelse oppnås effektiviseringsgevinster gjennom at de høyproduktive arbeiderne i bedriften presterer på et høyere nivå enn de ville gjort om de kun fikk fastlønn, fordi de gjennom mulighetene for økt belønning får incentiver til å øke innsatsen sin.

---

<sup>17</sup> Figur tegnet på forelesning - Salvanes og Hunnes (2007: Forelesning 4)



Nordhaug presenterer fem forutsetninger som må oppfylles for at prestasjonsbasert lønn skal fremme effektivitet<sup>18</sup>:

- i) Arbeideren må oppfatte det som positivt å selv kunne påvirke lønnen sin
- ii) Arbeideren må kunne stole på at prestasjonene faktisk blir belønnet
- iii) Prestasjonene må være et resultat av arbeidsinnsats og ikke av andre faktorer som arbeideren ikke kan kontrollere
- iv) Fordelene med belønningen må være større enn ulempene tilknyttet innsatsen som er lagt ned i arbeidet
- v) Innsats må være beste måte å påvirke lønnen på

I kapittelet om incentiver (2.1.3) ble problemet med motstridende interesser hos bedriften og arbeiderne beskrevet. Gitt at resultatene en arbeider genererer gjennom arbeidet sitt perfekt gjenspeiler arbeiderens innsats, kan dette problemet løses ved at lønnen i sin helhet baseres på resultatene og dermed innsatsen. Anta for eksempel samlebåndsproduksjon hvor antall produserte enheter kun avhenger av arbeiderens egen innsats. Lønn utelukkende basert på produksjonsvolum vil i et slikt tilfelle kunne gi arbeideren incentiver til å produsere så mange enheter som han er i stand til.

I de fleste tilfeller er det imidlertid slik at resultatene er vanskelig å måle og/eller ikke gjenspeiler arbeiderens innsats med sikkerhet. Den prestasjonsbaserte lønnen må i så fall baseres på en eller annen form for prestasjonsmåling. En slik måling kan være påvirket av forhold og faktorer som arbeideren ikke råder over. Et praktisk eksempel på dette er en fisker som har arbeidet hardt og fisket mye, men som kommer på land med en liten fangs som følge av at fiskeforekomsten nærmest er fraværende, kontra en fisker som har lagt minimalt med innsats i arbeidet, men som kommer på land med en stor fangst fordi fiskeforekomsten tilfeldigvis var stor<sup>19</sup>. Det er ikke mulig kun ut fra observasjoner av fangsten å si noe om hvilken fisker som har lagt ned størst innsats i arbeidet sitt. I tilfeller hvor betydningen av andre faktorer overstiger betydningen av innsats, svekkes

---

<sup>18</sup> Nordhaug (1998: s. 234)

<sup>19</sup> Hagen (2006)

incentivene. Usikre mål hva angår faktiske prestasjoner og innsats er en svakhet ved denne typen belønningssystem.

### 2.2.3.3 Noen vanlige former for prestasjonsbasert lønn

Det finnes flere ulike former for prestasjonsbasert lønn. Noen eksempler er akkord, provisjon, bonus og aksjeopsjoner. I denne utredningen vil først og fremst de formene som er aktuelle for caset og scenariene som følge bli presentert nærmere, det vil si stykkpris/akkord og bonus.

#### 2.2.3.3.1 Stykkpris/akkord<sup>20</sup>

Stykkpris eller akkord går helt enkelt ut på betaling per stykk. Grunnlaget for et system av denne typen er at arbeiderne produserer noe som kan måles i en eller annen form for volumstørrelse. Lønnen knyttes så direkte til produsert volum. Dette prinsippet kan også anvendes på en gruppe dersom det er enklere å måle gruppens samlede produksjon fremfor enkeltarbeidernes bidrag. Gitt en direkte sammenheng mellom ytelse og produksjonsvolum, vil et akkordsystem gi incentiver til høy arbeidsinnsats.

Samtidig som at systemet har klare fordeler med hensyn til incentiver til innsats, finnes det også flere potensielle ulemper med det. Arbeidere som yter over evne vil med tiden kunne bli overarbeidet, slite seg ut og bli syke. Sykefravær er ikke gunstig for bedriften. For stort og ensidig fokus på produksjonsvolum kan gå ut over kvaliteten på det som produseres. I verste fall kan det også gå ut over sikkerheten i produksjonsprosessen. I tillegg kan fokuset gjøre at arbeiderne i liten grad vil være villige til å bruke tid på samarbeid og læring da de heller taper enn tjener på det. Viljen til å tilpasse seg til endringer vil også kunne svekkes. Endringer vil sannsynligvis gjøre arbeiderne mindre produktive i en periode, hvilket de vil tape på økonomisk sett. Det kan også tenkes at arbeiderne blir mindre fleksible og mindre villige til å utføre flere oppgaver dersom de tjener godt på heller å spesialisere seg.

---

<sup>20</sup> Nordhaug (1998: s. 235)

#### 2.2.3.3.2 Bonus<sup>21</sup>

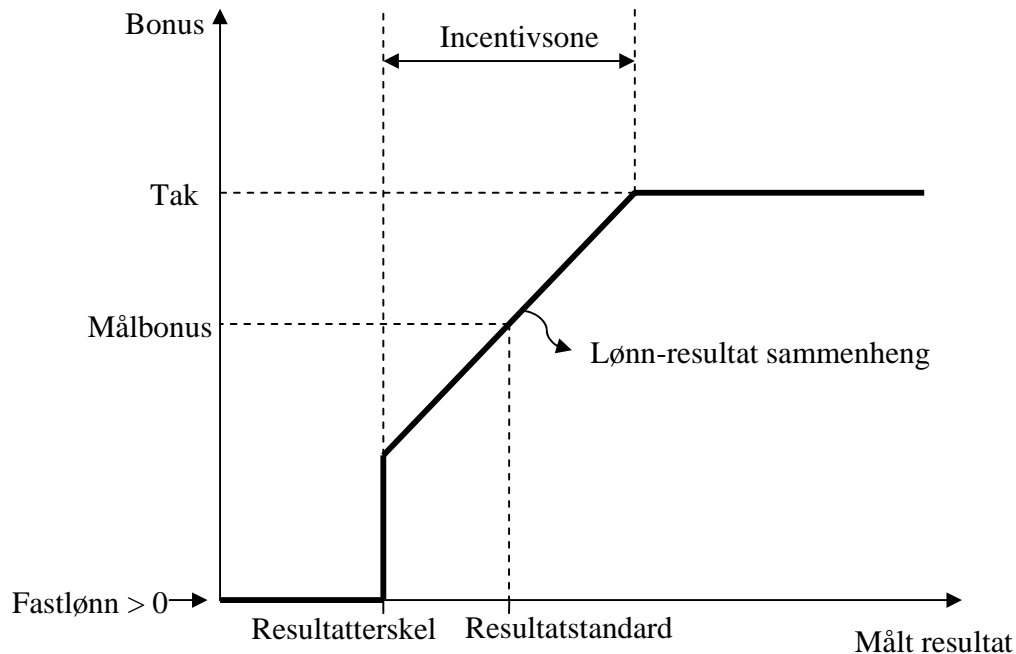
Bonus er et beløp som utbetales i slutten av en periode på grunnlag av hva mottakeren har oppnådd i løpet av perioden. Dersom prestasjonene ikke har vært tilfredsstillende kan det medføre at bonusutbetalingen uteblir. Bonus er ikke en varig lønnsøkning, følgelig skapes det nye incentiver for hver periode.

Lengden på hver periode har betydning for hvilke incentiver som skapes. Ved å la periodene være korte slik at bonusutbetalingene kan inntreffe ofte skapes incentiver til intensiv innsats. Arbeideren ser nærmest umiddelbart konsekvensene av endringer i arbeidsinnsatsen. Dersom arbeidet er preget av kortsiktige mål og stadige endringer kan kortsiktige incentiver bidra til bedre tilpasning til endringene. Dersom det i stedet er ønskelig å fremme mer langsiktige målsetninger, kan bonusen knyttes til prestasjoner over ett eller flere år. Beslutninger som er gunstige på kort sikt, men uheldige på lang sikt, kan med det unngås.

---

<sup>21</sup> Colbjørnsen et. al. (2000)

## 2.3 Faktorer ved utarbeidelse av et prestasjonsbasert belønningssystem<sup>22</sup>



Figuren over er et eksempel på hvordan et bonussystem kan se ut grafisk<sup>23</sup>. Under følger en liten forklaring til elementene i figuren.

*Terskel:* Dette er nedre grense for prestasjoner som kan trigge i gang en bonus. Ved å ha slike terskler kan det hende at noen arbeidere vil tilpasse innsatsen slik at en får hjørneløsninger.

*Resultatstandard:* Diskuteres i et eget punkt. Sier noe om hva forventningene til prestasjonene er. Det hører også gjerne en målbonus til ønsket prestasjonsnivå.

*Tak:* I det taket nås opphører incentivene til å prestere ytterligere. Kan forhindre høy risikotaking, incentiver til å slite seg ut og himmelhøye lønnskostnader.

*Incentivsone:* Intervall hvor målte prestasjoner vil utløse bonus.

*Lønn-resultat sammenheng:* Sier noe om incentivstyrken i systemet.

<sup>22</sup> Salvanes og Hunnes (2007: Forelesning 5)

<sup>23</sup> Oversettelse av figur fra Salvanes og Hunnes (2007: Forelesning 5, slide 5). Figuren skal i følge veilederen min være hentet fra *A theoretical and empirical investigation of managerial labor contracts* av Kevin James Murphy (1984). Jeg har dessverre ikke lyktes i å få tak i dette verket og refererer derfor i stedet til forelesningsnotatet hvor figuren er gjengitt.

### 2.3.1 Valg av måleenhet

Ved utarbeidelse av et prestasjonsbasert belønningssystem må det avgjøres hva belønningen skal avhenge av, altså hvilke måleenheter som skal brukes når prestasjonene skal måles. Arbeiderens stilling vil ha betydning for optimalt valg av prestasjonsmål ettersom at arbeidere i ulike stillinger vil ha ulike muligheter til å påvirke ulike faktorer. Det er eksempelvis lite hensiktsmessig å bruke de samme måleenhetene for topplederen og vaktmesteren. For en leder i et børsnotert selskap kan aksjekursen være et mulig prestasjonsmål, da det er en faktor lederen antas å kunne påvirke. For vaktmesteren derimot vil aksjekursen være en faktor han ikke på noen måte kan påvirke, og dermed bør heller ikke lønnen hans avhenge av den.

### 2.3.2 Standard og incentivsone

I mange tilfeller kan det være en fordel å finne frem til en standard og en incentivsone for prestasjonsmålet. Ved å bruke en incentivsone gis det incentiver til å prestere innenfor gitte rammer. Standarden sier noe om hvilket nivå det ønskes eller forventes at prestasjonene skal være på. Ved å bruke standard og tak kan blant annet problemet med arbeidere som yter over evne motvirkes. Standarden kan baseres på fremtidsplaner, tidligere prestasjoner eller en kombinasjon av disse. Alternativt kan den baseres på en sammenligning med andre arbeidere i samme type stilling eller andre bedrifter i samme sektor. Hvis standarden baseres på hva som har hendt tidligere, kan det oppstå problemer med mothakeeffekter. Gode prestasjoner som nærmest straffes med høyere krav i neste periode, gir incentiver til å holde igjen og yte mindre enn hva en er i stand til i inneværende periode eller til å manipulere det som måles. Det er enklere å opprettholde en noe lavere forbedring over tid og det er enklere å forbedre seg jo lavere utgangspunktet er. Ved å basere standarden på sammenligning med andre fremfor seg selv, kan mothakeeffekter unngås.

### 2.3.3 Incentivstyrke og risiko<sup>24</sup>

I mange tilfeller kan prestasjoner være vanskelige å måle. I tillegg til å være et resultat av arbeiderens innsats kan de, som illustrert i eksempelet med fiskerne (se punkt 2.2.3.2), være påvirket av tilfeldige faktorer som er utenfor arbeiderens kontroll. Dette gjør at det knyttes en viss risiko til prestasjonsbasert lønn.

Anta at bedriften er risikonøytral, mens arbeideren er risikoavers. Dette er en rimelig antagelse hvis bedriften har tilgang til finansmarkeder hvor risikoen kan diversifiseres, mens arbeideren kun har sin egen arbeidskraft å tilby, og er avhengig av den<sup>25</sup>. Ved utarbeidelse av et prestasjonsbasert belønningssystem må det da foretas en avveining mellom å skape incentiver og å påføre arbeideren risiko.

Et eksempel på en helt enkel modell for prestasjonsbasert lønn er gitt ved  $w = a + bPM$  hvor  $w =$  lønn,  $a =$  fastlønnskomponent,  $b =$  incentivstyrke og  $PM =$  målte prestasjoner<sup>26</sup>. Jo større  $b$  er jo mer avhenger lønnen av prestasjonene og jo sterkere er incentivene som gis.

Ved å la incentivstyrken ( $b$ ) være null og fastlønnskomponenten ( $a$ ) større enn null mottar arbeideren kun fastlønn, og påføres med det ingen risiko. Samtidig gis det heller ikke incentiver til innsats. Settes derimot incentivstyrken ( $b$ ) til én, og fastlønnskomponenten ( $a$ ) til null, gis det sterke incentiver til innsats, men arbeideren må også bære all risiko. I de fleste tilfeller vil optimal incentivstyrke være et sted midt mellom, hvor incentiver og risiko balanseres, samt at fastlønnskomponenten vil være positiv.

Dersom forekomsten av felles støy er stor, kan bruk av relative mål i stedet for absolutte mål redusere problemene. Ved å måle arbeidere relativt til hverandre, kan betydningen av felles støy elimineres. Samtidig kan relativ måling som tidligere nevnt også redusere samarbeidsviljen til arbeiderne.

---

<sup>24</sup> Hagen (2006: Forelesning 4)

<sup>25</sup> Salvanes og Hunnes (2007)

<sup>26</sup> Salvanes og Hunnes (2007: Forelesning 4)

Incentivstyrken kan være større jo mindre risikoavers arbeideren er, jo mindre målefeilene er, jo mer resultatene avhenger av arbeiderens innsats og jo mer arbeiderens innsats påvirkes av incentivene<sup>27</sup>. Desto mer presis sammenhengen mellom det som måles og adferden en ønsker å påvirke er, jo sterkere incentiver kan en gi<sup>28</sup>.

### 2.3.4 Prestasjonsmåling

#### 2.3.4.1 Kvantitativ prestasjonsmåling og måleproblemer<sup>29</sup>

For at lønnen skal ha incentivvirkninger er det viktig at arbeideren faktisk kan påvirke det som måles. Først da vil han føle at hans adferd og handlinger har betydning og la seg påvirke av incentivene. Oppgaver eller variabler som arbeideren ikke kan påvirke, bør utelates da de kun påfører ham unødvendig risiko.

Prestasjonsmålenes bredde sier noe om mengden faktorer som tas med i målingene. Vide prestasjonsmål vil si at det tas med mange faktorer. En vil kunne oppnå høy grad av presisjon, men samtidig vil arbeideren påføres mye risiko. Sannsynligheten for at arbeideren kan påvirke alle faktorer reduseres når antall faktorer som måles øker. Smale prestasjonsmål vil si at kun noen få faktorer tas med. Risikoen som påføres arbeideren reduseres, men presisjonen blir også lavere.

#### Incentivvridninger: Flerdimensjonale output og multitasking<sup>30</sup>

Ved smale prestasjonsmål kan det oppstå problemer med incentivvridninger. Det vil si at det oppstår en vridning i retning av innsats kun på de områdene som lønnen baseres på. Problemet forekommer særlig ved multitasking eller flerdimensjonale output hvor det er vanskelig å tallfeste alle dimensjonene av arbeidet. I slike tilfeller vil ikke incentivene virke etter sin hensikt. Anta at en arbeider har en oppgave, og at resultatene fra denne kan måles langs de to dimensjonene kvalitet og kvantitet. Anta videre at det er enkelt å måle kvantitet, mens kvalitet er vanskelig å måle. Ved å gi svake eller ingen incentiver langs kvalitetsdimensjonen og sterke incentiver langs kvantitetsdimensjonen vil det kunne

---

<sup>27</sup> Hagen (2006: Forelesning 5)

<sup>28</sup> Colbjørnsen et. al. (2000)

<sup>29</sup> Salvanes og Hunnes (2007: Forelesning 3)

<sup>30</sup> Salvanes og Hunnes (2007: Forelesning 4) og Hagen (2006: Forelesning 8)

oppstå problemer med incentivvridning. Arbeideren har incentiver til å kun konsentrere seg om det som enkelt kan tallfestes. Det er altså fare for at han vil produsere et størst mulig kvantum uten å bry seg om kvaliteten på det som blir produsert. Dette kan være et problem hvis kvaliteten på det som produseres også er viktig.

Tilsvarende kan skje hvis arbeideren har flere oppgaver, og prestasjonene tilknyttet noen av disse er enkle å måle, mens andre ikke kan måles like enkelt. Ved å gi sterke incentiver tilknyttet oppgavene som kan måles enkelt, og svake tilknyttet resten, vil arbeideren konsentrere sin innsats rundt de oppgavene som har betydning for lønnen.

Dersom det er vanskelig å balansere incentivene over ulike oppgaver eller dimensjoner, bør incentivstyrken reduseres for å unngå problemene med incentivvridninger. Det er bedre å gi svake incentiver enn skjeve incentiver.

Et annet problem som kan oppstå er manipulasjon av det som måles. Det bør ikke knyttes sterke incentiver til faktorer som enkelt kan manipuleres av den som skal måles.

#### 2.3.4.2 Kvalitativ evaluering<sup>31</sup>

Det vil ofte være ønskelig å kunne påvirke flere aspekter ved arbeidet enn det som enkelt kan tallfestes. Ved kvalitativ evaluering vil det være mulig å ta med flere faktorer eller dimensjoner i målingene.

Kvalitativ evaluering brukes primært som et tillegg til kvantitativ måling, men kan også fungere som et alternativ til sistnevnte. Kvalitativ evaluering kan redusere en del av imperfeksjonene ved kvantitativ måling. Ved å kombinere disse to kan en oppnå at både risiko, incentivvridninger og manipulasjon reduseres. Videre kan kvalitativ evaluering tilføre incentivsystemet større grad av fleksibilitet og økt kommunikasjon mellom arbeider og bedrift.

---

<sup>31</sup> Salvanes og Hunnes (2007: Forelesning 3)



Den største ulempen med kvalitativ evaluering er at evalueringer er subjektive. Hvis troverdigheten til den som evaluerer ikke er tilstrekkelig høy, kan han lett mistenkes for favorisering. For en arbeider kan det virke både uryddig og uforutsigbart hvis han ikke vet hva han evalueres i. Dette kan ha en direkte demotiverende effekt. Ved kvalitativ evaluering kan det også forekomme at arbeidere bruker tid og ressurser på å påvirke den som evaluerer eller til å manipulere det som evalueres. Videre kan det i tilfeller hvor evaluator og den som evalueres er gode venner, har kjent hverandre lenge eller lignende, være vanskelig for den som evaluerer å gi de tilbakemeldingene som burde blitt gitt. Problemer som dette kan løses gjennom å redusere størrelsen på det som kan vinnes eller tapes i etterkant av evaluering. Videre er det mulig å anvende komiteer i stedet for enkeltpersoner som evaluator. Det kan også gjøres forsøk på å skape kultur for konstruktiv kritikk i bedriften, slik at det blir enklere for evaluator å komme med tilbakemeldinger.

Det kan i forkant være vanskelig å beskrive hva som er en god prestasjon. En må likevel kunne stole på at de en i etterkant ser at har prestert bra blir belønnet for det.

### 2.3.5 Incentiver og team<sup>32</sup>

Dersom en arbeider både arbeider selvstendig og i team, er det viktig at incentivene balanseres slik at ikke all innsats konsentreres omkring det selvstendige arbeidet. Slike vridningseffekter kan forekomme hvis det er vanskelig å knytte lønnen til resultatene av teamarbeidet, og det derfor velges å gi lønn kun ut fra den individuelle delen av arbeidet. Ved teamarbeid kan det være vanskelig å finne frem til hva enkeltpersoner har bidratt med. I slike tilfeller kan det såkalte gratispassasjerproblemet lett oppstå. Ettersom at hver enkelt aldri vil få full uttelling for egen innsats, vil det være mer lønnsomt å konsentrere seg om selvstendige oppgaver, for så å høste lønn for innsats andre har lagt i teamarbeidet. Det vil altså være optimalt for hver arbeider å bidra minst mulig i teamarbeidet.

---

<sup>32</sup> Colbjørnsen et. al. (2000) og Salvanes og Hunnes (2007: Forelesning 14)

Ved teamarbeid er naturlig nok samarbeid et viktig element. Relativ evaluering av medlemmer innenfor et enkelt team kan da ha uheldige virkninger. Fremheving av egne prestasjoner kan gå fremfor samarbeid. Dersom det finnes flere tilsvarende team, kan et alternativ være å sammenligne teamene med hverandre. På den måten er det mulig å skape incentiver til samarbeid og innsats innad i teamet. Dette vil fungere best dersom teamene ikke er avhengig av å samarbeide med hverandre, og heller ikke kan gjøre så mye for å sabotere hverandre.

### 2.3.6 Frynsegoder<sup>33</sup>

Frynsegoder er goder eller ytelser som arbeideren mottar fra bedriften som ikke er i form av penger. I tilfeller hvor økonomiske incentiver kan være dårlig egnet, kan frynsegoder være et godt alternativ som kompensasjon for arbeidsinnsats.

Det finnes flere typer frynsegoder og disse kan brukes på ulike måter, alt ettersom hva som er hensikten. Vanlige materielle frynsegoder som telefon, pc og firmabil egner seg godt til å gjøre bedriften attraktiv for arbeidssøkende. Bedriften kan altså ved å tilby frynser som dette, opparbeide seg et godt rykte. Frynsegoder kan også bidra til å holde den pengemessige avlønningen på et lavere nivå, slik at bedriften kan unngå å være lønnsledende.

En siste form for frynsegoder som jeg vil nevne her, er kompetansehevende tiltak som kurs og videreutdanning. Dette er frynsegoder som kan appellere til arbeidernes indre motivasjon. Godene kan være med på å skape godvilje og tilhørighetsfølelse, og få arbeiderne til å føle at de får noe igjen for arbeidet de gjør. Det kan oppstå en vinn-vinn situasjon for bedriften som kan oppnå å styrke kompetansen og motivasjonen til arbeiderne på samme tid.

## 2.4 Fagforeninger

”Forhandlinger tilsvare bonus”<sup>34</sup>. Effekten av at lønn forhandles med fagforeninger er i grove trekk at det blir mer gruppebonus og at lønnsforskjellene utjevnes. Fagforeninger

---

<sup>33</sup> Salvanes og Hunnes (2007: Forelesning 13)

har gjerne i en sammenheng som denne to mål. For det første er det ønskelig at totalpotten som går til fordeling blant medlemmene av foreningen skal være størst mulig. Det andre målet er å kunne påvirke fordelingsfunksjonen som potten skal fordeles etter. Disse målene kan noen ganger være motstridende. Hvis fagforeningen ønsker at alle skal ha det samme, altså mindre lønnsspredning, gir gjerne det en mindre totalpott. Ved å tillate større lønnsspredning vil totalpotten bli større.

### **3 Presentasjon og analyse av belønningssystemet til sykepleiere i Helse Bergen**

Før jeg går nærmere inn på belønningssystemet som tilbys sykepleierne i Helse Bergen i dag, vil jeg for å sette caset inn i en sammenheng og illustrere litt av bakgrunnen for valget av problemstilling, si litt om spesialisthelsetjenesten og helseforetakene.

#### **3.1 Spesialisthelsetjeneste og helseforetak**

Spesialisthelsetjenesten omfatter tre hovedområder innenfor helsetjenester som staten har ansvaret for. Disse er somatikk, psykiatri og rusbehandling. Innenfor det somatiske finner vi sykehus og andre institusjoner som tilbyr helsetjenester som har med det kroppslige å gjøre. Psykiatrien omfatter tilsvarende som har med det psykiske å gjøre. Staten har hatt ansvaret for spesialisthelsetjenesten siden sykehusreformen i 2002. Før dette lå ansvaret hos fylkeskommunene<sup>35</sup>.

Med sykehusreformen kom en stor omorganisering av spesialisthelsetjenesten. Det kom en egen lov om helseforetak<sup>36</sup>, og det ble en geografisk inndeling i fem nye regionale helseforetak (RHF) med ansvar for spesialisthelsetjenesten i hver sin region. Innenfor hvert regionalt helseforetak finnes det flere mindre lokale helseforetak (HF). Disse er også gjerne geografisk inndelt, og kan omfatte flere sykehus og institusjoner. Innenfor

---

<sup>34</sup> Barth (2007)

<sup>35</sup> Statistisk Sentralbyrå: Spesialisthelsetjenesten

<sup>36</sup> Lovdata: Lov om helseforetak m.m. (helseforetaksloven)

Helse Vest RHF finner vi blant annet Helse Bergen HF, som igjen omfatter en rekke divisjoner, avdelinger og klinikker som før helsereformen var selvstendige enheter<sup>37</sup>. Helseforetakenes hovedoppgaver består i å drive med behandling av pasienter, forskning, utdanning av helsepersonell og opplæring av pasienter og pårørende<sup>38</sup>.

Et helseforetak fungerer i stor grad som et hvilket som helst annet foretak, men det har noen særegenskaper. De regionale helseforetakene eies av staten, og helseministeren har det overordnede ansvaret<sup>39</sup>. De lokale helseforetakene er egne juridiske enheter som eies av de regionale helseforetakene<sup>40</sup>. Finansieringen skjer hovedsakelig gjennom faste tilskudd og innsatsstyrt finansiering fra staten<sup>41</sup>. Helseforetakene kan ikke gå konkurs og har begrensede muligheter til å ta opp lån<sup>42</sup>.

Med helsereformen og omorganiseringen har helseforetakene fått muligheter for individuell avlønning av de ansatte. Dette medfører teoretisk sett større frihet for helseforetakene til å kunne benytte seg av belønning som et personalpolitisk virkemiddel.

#### Helse Bergen HF

Helse Bergen HF har om lag 7500 årsverk, mens antall ansatte er på om lag 9500. I 2008 har helseforetaket et totalt budsjett på om lag 6,2 milliarder kroner<sup>43</sup>. Lønnskostnadene utgjør den største andelen av driftskostnadene, hele 4 261 av 6 378 millioner i følge regnskapet for 2007<sup>44</sup>.

---

<sup>37</sup> Helse Bergen HF: Ordforklaringer

<sup>38</sup> Helse Bergen HF: Årsberetning for Helse Bergen 2007 (s. 2)

<sup>39</sup> Kaarbøe (2006)

<sup>40</sup> Statistisk Sentralbyrå: Ordforklaring Helseforetak (HF)

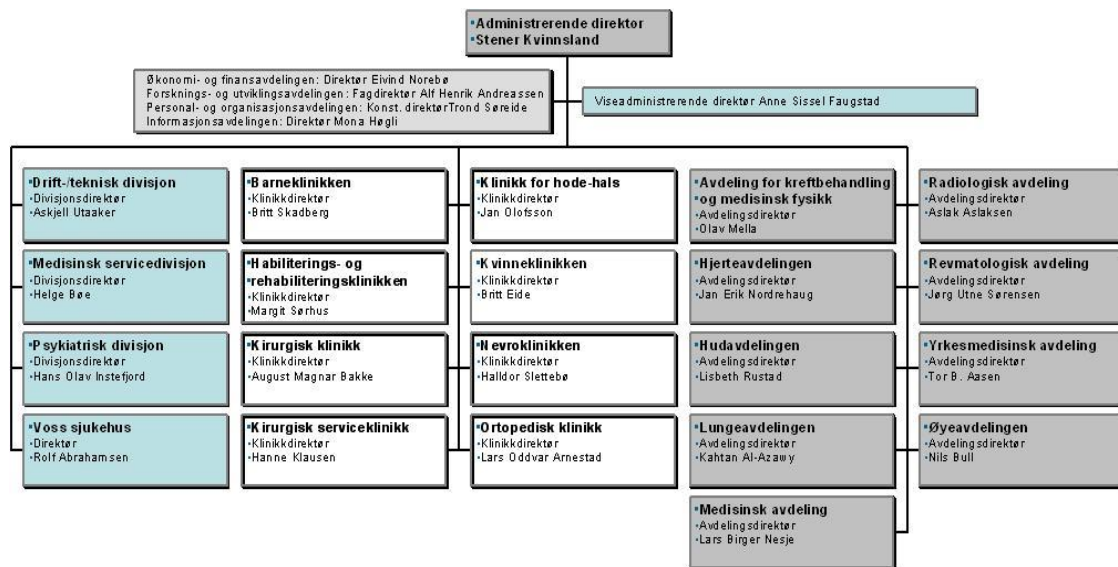
<sup>41</sup> Helse Bergen HF: Årsberetning for Helse Bergen 2007 (s. 9)

<sup>42</sup> Helse Bergen HF: Ordforklaringer

<sup>43</sup> Helse Bergen HF: Om Helse Bergen

<sup>44</sup> Helse Bergen HF: Årsregnskap for Helse Bergen 2007

Helse Bergens organisasjonsstruktur er hierarkisk med flere nivåer:



Organisasjonskart per juni 2008<sup>45</sup>

På nivå 1 er administrerende direktør. På nivå 2 er det fire divisjonsdirektører, åtte klinikkdirektører, ni avdelingsdirektører samt fire direktører for stabsavdelinger. På nivå 3 finner vi blant annet avdelingssykepleierne. Avdelingssykepleiere rekrutteres i all hovedsak internt.

Helse Bergen har et tett samarbeid med undervisningsinstitusjonene i Bergen. Om lag 1400 elever, lærlinger og studenter hadde i løpet av 2007 helseforetaket som praksis plass<sup>46</sup>. Nye undervisningstilbud er opprettet på bakgrunn av Helse Bergens behov. Videreutdanningstilbudet er populært, og Helse Bergen tilbyr stipend til videreutdanning innenfor områder hvor foretaket har behov for flere spesialutdannede sykepleiere.

Følgende overskrift er hentet fra tidsskriftet Hospitalet nr 3, 2007<sup>47</sup>: ”Spare inn 230 millioner kroner og redusere et par hundre årsverk. Det var Helse Bergen sin utfordring ved årsskiftet.” Administrerende direktør skriver i samme utgave: ”I trange tider er vi

<sup>45</sup> Helse Bergen HF: Organisasjonskart Helse Bergen

<sup>46</sup> Helse Bergen HF: Årlig melding 2007 (s. 14)

<sup>47</sup> Helse Bergen HF: Hospitalet nr. 3/2007

også nødt til å tenke nytt. Kan vi gjøre dette på en smartere og mer effektiv måte? Kan vi organisere oss bedre? Har vi den rette kompetansen til å jobbe mest mulig effektivt og godt?”

Med innsparinger, innstramminger og reduksjon av bemanning følger spørsmålet om hva som kan gi effektivitet. Belønningssystemet kan i følge økonomisk teori brukes som et virkemiddel for å fremme dette, gitt at visse forutsetninger innfris (jfr. 2.2.3.2). Før vi går nærmere inn på dette skal vi se på hvordan dagens belønningssystem er bygd opp og hvilke incentivmekanismer som finnes i dette.

### **3.2 Presentasjon av dagens belønningssystem**

På sentralt hold utgjør Norsk Sykepleierforbund (heretter omtalt som NSF) og arbeidsgiverforeningen Spekter (tidligere NAVO) forhandlingspartene i det lønns- og arbeidsvilkårene for sykepleierne i helseforetakene skal forhandles frem<sup>48</sup>. I forkant av disse forhandlingene forhandler Spekter og hovedorganisasjonen Unio frem noen generelle bestemmelser og nasjonale føringer som skal legges til grunn ved videre forhandlinger. Dette er den såkalte A-delen av overenskomsten. Forhandlingene mellom NSF og Spekter gjelder en A2-del som kun finnes i forhandlingsmodellen til helseforetakene. Disse forhandlingene er felles for alle foretakene og bestemmelsene som gjøres her er gjeldende for alle helseforetakene. Ut over dette forhandles det også lokalt mellom forbundet og den enkelte arbeidsgiver. Hvert av forbundene som har en A2-del blir sammen med arbeidsgiverforeningen enig om hvor mye som skal forhandles sentralt og hva som skal overlates til de lokale forhandlingene. Dersom partene blir enige om det, kan forhandlinger på A2 nivået utelates. De lokale forhandlingene resulterer i overenskomstens B-del.

I det årlige tariffoppgjøret, enten det er et hovedoppgjør som tar for seg alt eller et mellomoppgjør som vanligvis kun tar for seg det økonomiske, fastsettes det

---

<sup>48</sup> Dette gjelder ikke de av jordmødrene som ikke er medlem av Norsk Sykepleierforbund, og som dermed omfattes av Den Norske Jordmorforening

minstelønnsatser for de som omfattes av tariffavtalen. Minstelønn vil si at det er en nedre grense for hva de som omfattes av avtalen kan lønnes med<sup>49</sup>.

Overgangen til minstelønnsavtaler kom sammen med helsereformen i 2002.

Avtaleformen som ble brukt i fylkeskommunen forut for reformen var normallønnsavtaler. I slike avtaler kan en lese nøyaktig hvilken lønn arbeidere skal ha ut fra gitte kriterier som formalkompetanse og ansiennitet. Ved bruk av minstelønnsavtaler er det i stedet meningen at det skal fastsettes en minstelønn for en type arbeidere, og så kan det forhandles frem tillegg lokalt<sup>50</sup>. Sykepleierne omfattes av en minstelønnsavtale som har betydelige likhetstrekk med en normallønnsavtale. Det er tatt inn en ansiennitetskomponent, og minstelønnen brukes i stor grad som en norm for hva sykepleierne skal ha i lønn. Størsteparten av de tilgjengelige midlene har også blitt fordelt i de sentrale forhandlingene siden denne avtaleformen ble tatt i bruk<sup>51</sup>.

I tariffoppgjøret i 2007 ble følgende minstelønnsatser for sykepleiere og spesialsykepleiere i helseforetakene avtalt mellom NSF og NAVO (1. mai 2007):

Ansiennitet:	0 år	4 år	8 år	10 år
Sykepleier	282 000	288 000	297 000	320 000
Spesialsykepleier	305 000	315 000	327 000	355 000

Sykepleierledernes lønn ble ikke regulert tilsvarende fra sentralt hold. Imidlertid finnes det en såkalt "sentral sikringsbestemmelse" som sier at sykepleierlederne i det minste skal ha høyere lønn enn de som de skal lede<sup>52</sup>. Ut over dette har sykepleierledernes lønn blitt forhandlet frem lokalt.

I tillegg til sykepleiernes minstelønn er det også fra sentralt hold forhandlet frem en del tillegg av ulike slag, og satser for disse. Arbeid på lørdager og søndager gir et tillegg på minimum 27 kr per time. For klinisk spesialist, mastergrad og doktorgrad gis det et årlig

---

<sup>49</sup> Norsk Sykepleierforbund: Debattnotat

<sup>50</sup> NOU 2003: 13

<sup>51</sup> Intervju

<sup>52</sup> Norsk Sykepleierforbund: Debattnotat. Finnes også i: Arbeidsgiverforeningen Spekter: Protokoll fra sentrale forbundsvise forhandlinger (2008)

tillegg. For klinisk stige er tillegget mellom 6 000 kr og 30 000 kr, for mastergrad mellom 7 000 kr og 35 000 kr og for doktorgrad mellom 20 000 kr og 25 000 kr. Høyere satser kan forhandles frem lokalt<sup>53</sup>.

Kvelds- og nattillegg betales ut i henhold til en tabell hvor sats bestemmes av grunnlønnen. Jo høyere grunnlønnen er, jo høyere er timesatsen for kvelds- og nattillegget. Ut over disse tilleggene finnes det i overenskomsten også bestemmelser angående overtidsbetaling, helligdagstillegg, utrykning, smusstillegg og så videre<sup>54</sup>.

I Norsk Sykepleierforbunds Krav 1 til overenskomstens del A2 står det i kap V: Lønn følgende: ”Kriterier for individuell avlønning - Sykepleiere lønnes individuelt basert på sykepleiernes arbeids- og ansvarsområde, kompetanse og erfaring. Andre relevante kriterier avtales lokalt; herunder særskilte kriterier for ledere”<sup>55</sup>. Dette understreker at det er muligheter for individuelt tilpasset lønn. Den kan imidlertid ikke være mindre enn minstelønnen, og bør i alle fall være basert på kriteriene over. Belønningssystemet slik det er beskrevet i tariffavtalen er i henhold til disse kriteriene.

Helse Bergen har som en del av sin overordnede personalpolitikk noen kriterier for hva som skal legges til grunn ved individuell avlønning. I B-delen av overenskomsten avtales det gjerne spesielle kriterier som skal gjelde for et enkelt år. Når det i de lokale forhandlingene settes av midler til individuelle tillegg, fordeles disse midlene ut til nivå 2 lederne, som så får ansvaret for videre fordeling i samråd med tillitsvalgte. Etter at lederne har kommet med sine anbefalinger blir det foretatt en gjennomgang for å sikre at det er avtalte kriterier som ligger til grunn for fordelingen<sup>56</sup>.

I forbindelse med helseformen og endringene som fulgte med, ble fullmaktene til å fastsette individuell lønn delegert ut til nivå 2 lederne. Det vil i praksis si at dersom det er ønskelig og rom for det i budsjettene kan disse lederne når som helst velge å sette opp

---

<sup>53</sup> Norsk Sykepleierforbund: Debattnotat

<sup>54</sup> Arbeidsgiverforeningen Spekter: Den forbundsvise delen av overenskomsten (A2)

<sup>55</sup> Norsk Sykepleierforbund: Overenskomstens del A2: Krav 1

<sup>56</sup> Intervju



lønnen til enkeltpersoner eller grupper. De har også muligheter til å bruke lønn som et virkemiddel ved rekruttering og for å kunne holde på ettertraktede arbeidere med spesiell kompetanse. Det er hovedsakelig budsjettene som setter beskrankningene på dette området. Imidlertid er det ønskelig at lederne handler slik at foretaket tilbyr konkurransedyktig lønn uten å være lønnsledende<sup>57</sup>.

### **3.3 Analyse av dagens belønningssystem**

I denne delen vil dagens belønningssystem settes i sammenheng med og analyseres i forhold til det teoretiske rammeverket.

#### **3.3.1 Motivasjon**

Mange sykepleiere har valgt yrket sitt fordi de har lyst til å hjelpe mennesker. I intervjuene beskrives det blant annet som en form for ideologi som ligger inne i dem. Det kommer særlig tydelig frem blant nyutdannede, som ofte viser stor iver og engasjement. De har fått en god utdanning og gleder seg over å få bruke det de har lært. Den indre motivasjonen er sterk. Å føle at de gjør en forskjell for folk og betyr noe, gjør sitt til at de motiveres til å utføre jobben på en god måte. Med tiden har også trivsel stor betydning. Med tilfredshetsfølelsen til stede gjør generelt sett de aller fleste en god jobb og opptrer pliktoppfyllende.<sup>58</sup>

Med dagens belønningssystem gjør en seg "fortjent" til lønnen sin gjennom ansiennitet, kvalifikasjoner og ansvarsområder. Systemet taler i stor grad for lik lønn for like oppgaver. Det stilles gjerne krav til hvilke oppgaver som skal utføres, men det gis ikke i særlig stor grad incentiver til å utføre disse på en god måte. Systemet baseres altså mer på ren belønning, enn incentiver. Dette medfører liten fare for fortrenning av indre motivasjon. Imidlertid er det andre faktorer som kan medføre redusert kvalitet på arbeidet som utføres. I tider med innstramning og nedbemanning kan det være en del som føler at de ikke strekker til i en stadig mer hektisk og presset hverdag. Dette er faktorer som selv om de kanskje ikke fortrenger motivasjonen, kan gå ut over måten arbeidet utføres på.

---

<sup>57</sup> Intervju

<sup>58</sup> Intervju

Med større arbeidsmengde kan det være vanskelig for sykepleierne å gjøre en så god jobb som de egentlig er motivert til. Innsparinger kan således i alle fall til en viss grad gå på bekostning av kvaliteten.

Moralsk og sosial motivasjon kan også tenkes å være av betydning her. Sykepleierne vil føle seg forpliktet til å opprettholde en viss standard på arbeidet de utfører så lenge noe annet ikke oppfattes som akseptabelt. De fleste vil også ha et ønske om å utføre oppgavene sine på en best mulig måte av hensyn til pasientenes velferd. Noen vil kanskje se det som sin plikt og oppgave i kraft av sin stilling å sørge for at pasientene har det så bra som mulig og får en god behandling. En del kan også motiveres til å gi pasientene best mulig pleie fordi noe annet ikke vil føles rettferdig overfor pasientene.

I Hospitalet<sup>59</sup>, som er et tidsskrift for ansatte i Helse Bergen, er det en spalte hvor det hver måned deles ut en "Godt jobbet" pris i form av et bilde og hederlig omtale i spalten, et diplom og et krus. Gjennom spalten gis det litt oppmerksomhet og ros til noen som har bidratt litt ekstra og spredd litt positiv energi. Å få ros og anerkjennelse for innsats på denne måten kan bidra til å styrke motivasjonen til mottakeren, og det kan kanskje også være til motivasjon for andre.

### 3.3.2 Minstelønn og ansiennitet

Dagens belønningssystem slik det fremkommer i tariffavtalen er basert på minstelønn i henhold til stilling og ansiennitet. For hver stillingstype stilles det et minimumskrav med hensyn til formalkompetanse. Ansiennitetskomponenten gjør at belønningen øker etter hvert som sykepleierne opparbeider seg år med erfaringer. Ut over minstelønnen er det vanlig med tillegg basert på ubekvemhet ved arbeidet eller arbeidstiden, og eventuelt tillegg som er basert på funksjon eller ansvar. Ubekvemtilleggene fungerer som et incentiv for sykepleierne til å arbeide kveldsvakter, nattevakter, helgevakter og vakter på helligdager og i høytider. Tilleggene er således med på å sikre at noen er villige til å arbeide på ubekvemme tider. Funksjonstilleggene skaper incentiver til sykepleierne til å påta seg oppgaver og ansvar som det gjerne er behov for at dekkes inn.

---

<sup>59</sup> Helse Bergen HF: Hospitalet nr. 3/2007

Systemet er tydelig og ganske enkelt. Avtaleverket gir klare retningslinjer for hva som i det minste skal gi uttelling for hvilken lønn. Dette gjør at administrasjonskostnadene knyttet til belønningssystemet vil være små. Siden grunnlønnen og de faste tilleggene verken i utgangspunktet eller i praksis er basert på innsats, resultater eller prestasjoner er det ikke behov for måling, og dermed påløper det heller ingen slike målekostnader.

Både fastlønnen og tilleggene er svært forutsigbare for sykepleierne slik som belønningssystemet er bygd opp. Grunnlønnen inntreffer hver måned. Det samme gjør de faste tilleggene. Selv tilleggene basert på ubekvem arbeidstid vil i stor grad være forutsigbare, ettersom at de utbetales i henhold til en planlagt turnus. Belønningssystemet påfører dermed sykepleierne minimal risiko tilknyttet lønnen.

### 3.3.3 Opprykk ved kompetanseheving (videreutdanning)

Forfremmelser kan her tenkes å skje på flere måter. Innenfor samme nivå i hierarkiet kan en sykepleier få opprykk gjennom utdanning. Det er imidlertid kun relevant utdanning som gir muligheter for opprykk. Som sykepleier kan en videreutdanne seg til en eller annen form for spesialsykepleier. Mulighetene er mange, alt ettersom hva en interesserer seg for. Videreutdanning vil både kunne gi høyere lønn, andre oppgaver og nye utfordringer. Denne formen for forfremmelse kan appellere til sykepleierne på flere måter. Økningen i lønn ved overgangen fra sykepleier til spesialsykepleier er ganske betydelig i forhold til opprinnelig minstelønn. Det vil kunne appellere til sykepleiernes økonomiske egeninteresse. Læring og kunnskapsutvikling, andre oppgaver, nye utfordringer og større ansvar kan appellere til den indre motivasjonen. Videreutdanning gir incentiver til å bli mer faglig dyktig og til faglig utvikling. Dette kan gjøre arbeidet mer interessant samtidig som en får følelsen av å utvikle seg. Status kan også være av betydning. Ny tittel og høyere lønn kan gi "opprykk" sosialt sett, både i forhold til medarbeidere og i andre sosiale kretser.

Gjennom stipendordningen kan helseforetaket både gjøre videreutdanning mulig og attraktivt for flere. At sykepleiere videreutdanner seg er fordelaktig for og i tråd med

helseforetakets målsetninger. Foretaket har behov for hele tiden å ha ansatte med høy kompetanse innenfor en rekke ulike områder. Stipendordningen kan for foretaket være et virkemiddel til å sikre seg tilgang til kompetanse gjennom bindingstid, og til å påvirke hva sykepleiere videreutdanner seg til ved å gi støtte til de utdanningsretningene hvor foretaket har størst behov. De som tar videreutdanning kan ha foretaket som praksisplass, og dermed bidras det ytterligere til utdanningen av helsepersonell, som er en av hovedoppgavene til helseforetaket.

Videreutdanning kan altså (1) sikre tilgang til kompetanse gjennom bindingstid, og (2) påvirke hva sykepleierne videreutdanner seg til gjennom utvalg av hva og hvem det skal gis stipend til.

#### 3.3.4 Forfremmelser oppover i hierarkiet

En annen vei å gå, som dog ikke er gjensidig utelukkende med videreutdanning, er veien oppover i hierarkiet. Fra sykepleier eller spesialsykepleier er det mulig å avansere til assisterende avdelingssykepleier, avdelingssykepleier og kanskje videre opp i den øvre delen av hierarkiet. Med opprykk følger både nye og mer administrative oppgaver, større ansvar og høyere lønn. Nye oppgaver og ansvar kan appellere til den indre motivasjonen. I det sentrale tariffoppgjøret er det som nevnt ikke fastsatte rammer for sykepleierledernes lønn. De er imidlertid sikret å skulle få høyere lønn enn de som de skal være leder for. Det vil således være attraktivt ut fra sykepleiernes økonomiske egeninteresse å få en lederstilling. Dersom lønnen imidlertid kun er marginalt høyere enn de andre sykepleiernes lønn, kan arbeidsomfanget og ansvaret overskygge den økonomiske egeninteressen. Som avdelingssykepleier skal en gjerne være leder for en forholdsvis stor gruppe. Oppfattes det som at belønningen ikke står i forhold til det som kreves med dette, vil en del heller foretrekke å ha litt lavere lønn.

Det finnes også alternative karrierestiger, eksempelvis i form av overgang til stabsavdelingene. Der kan mer administrative oppgaver vente i stillinger som konsulenter, rådgivere eller lignende.

Ved forfremmelser som i de siste to eksemplene er det en viss fare for at noen kan nå sitt inkompetansenivå. Overgangen til leder og overgangen til stab vil kunne bety mye mer administrative oppgaver. For noen vil det være ønskelig, og de vil takle denne overgangen godt. For andre kan det virke fjernt og uinteressant i forhold til hva de opprinnelig utdannet seg til. For disse vil de nye oppgavene og den nye arbeidssituasjonen kunne ha en heller demotiverende effekt og ha uheldige virkninger i forhold til produktivitet og effektivitet.

Mulighetene for forfremmelse av ett eller annet slag er altså i aller høyeste grad til stede for de som ønsker det. Ved å rekruttere sykepleiere internt til stillinger høyere opp i hierarkiet skapes det i følge teoriene incentiver til å yte mer. Så lenge ekstraordinær innsats kan øke sjansene for forfremmelse får de som anser seg som kandidater til opprykk incentiver til å yte mer. De positive virkningene er imidlertid betinget på hver enkelts tro på egne muligheter for forfremmelse. Dersom det oppfattes som at en eller noen få av sykepleierne på en avdeling utmerker seg eller av andre grunner har større muligheter til å rykke opp i hierarkiet, vil incentivene svekkes eller forsvinne helt for de andre. Å stikke seg frem og skille seg ut anses ikke blant alle sykepleiere som noe positivt og bra<sup>60</sup>. Dette kan virke noe hemmende på incentivmekanismene som ligger i forfremmelsessystemet.

Ved forfremmelser oppover i hierarkiet blir gjerne de som er aktuelle for opprykk evaluert relativt til hverandre. At dette kan medføre svekket vilje til samarbeid (jfr.2.2.2) mellom sykepleierne er uheldig. Samarbeid er en viktig nøkkel til kunnskapsutveksling og læring, som igjen er viktig for å sikre god kvalitet på tjenestene som produseres.

### 3.3.5 Mulighetene for individuell lønn og betydningen av fagforeningen

Fagforeningen kan de siste årene sies å ha arbeidet etter ”en for alle, alle for en” prinsippet<sup>61</sup>. Fra fagforeningens side er det naturlig nok om å gjøre å få en størst mulig pott som kan gå til fordeling. Når potten skal fordeles, ser det i henhold til tariffavtalen ut

---

<sup>60</sup> Intervju

<sup>61</sup> Intervju

til at faktorer som ansiennitet, ansvar og formalkompetanse er viktige fordelingsnøkler sett fra fagforeningens side. Tatt i betraktning at kun en mindre andel av de tilgjengelige midlene har blitt overført til de lokale forhandlingene, kan individuell avlønning i liten grad sies å vært vektlagt. I årets tariffoppgjør har det imidlertid kommet signaler om at det kan åpnes for at en større del av forhandlingene vil kunne foregå lokalt<sup>62</sup>. Mer individuell avlønning vil kunne gi større lønnsbredning, og med det mer lønn totalt sett, altså en større totalpott.

Ved å bruke en mindre andel av de tilgjengelige midlene i de sentrale forhandlingene og overlate mer til de lokale forhandlingene, kan det skapes rom for å etablere mer lokale belønningssystemer i hvert enkelt foretak. Det vil da være mulig for Helse Bergen å i større grad bruke belønningssystemet som et virkemiddel for å nå sine mål. Frem til nå har det meste av de tilgjengelige midlene i de lokale forhandlingene gått til å jevne ut skjevheter som følger av at det ikke er alle som har fått en oppjustering av lønnen gjennom sentrale forhandlinger<sup>63</sup>.

Det har tidvis vært tendenser i media til overfokusering på negative sider ved sykepleieryrket<sup>64</sup>. Mange utenforstående vil som følge av dette forbinde sykepleieryrket med dårlige arbeidsforhold og lav lønn. Dette er uheldig i forhold til oppbyggingen av yrkets status, og kan være med på å gjøre rekrutteringen vanskeligere. Ved å i stedet vri fokuset mot de positive sidene kan statusen bygges opp, og med økt status følger gjerne også en økning i lønnen. Dette vil kunne bidra til å gjøre yrket mer attraktivt, hvilket igjen vil kunne ha positive virkninger på rekrutteringen.

### 3.3.6 Diskusjon og vurdering i forhold til Nordhaugs fire forutsetninger for at et belønningssystem skal virke effektivitetsfremmende (jfr. 2.1.2)

#### 1. Rettferdighet

i) Internt: Hvorvidt belønningssystemet kan oppfattes som rettferdig internt kommer an på hvilket syn en har på rettferdighet. Dersom det at sykepleiere i samme type stilling

---

<sup>62</sup> Intervju

<sup>63</sup> Intervju

<sup>64</sup> Intervju

med de samme oppgavene skal ha mest mulig lik lønn er rettferdig, så innfrir systemet slik det er beskrevet i tariffavtalen. For de som gjør en ekstra god innsats og mener at de bør få belønning for det, vil ikke lønn i henhold til minstelønnsattsene oppfattes som like rettferdig. Det er imidlertid rom for å gi individuell lønn, men tariffavtalen legger ikke opp til noe utstrakt bruk av prestasjonsbasert lønn av den grunn. Avtalen sier da naturlig nok heller ikke noe om *hvilke* prestasjoner som i tilfelle skal eller bør belønnes, altså er spørsmålet om rettferdighet fortsatt like aktuelt.

ii) Eksternt: Som følge av måten lønnen forhandles frem på er hovedtrekkene lik i alle helseforetakene. Blant andre potensielle arbeidsgivere som kommunene og andre private aktører kan nok lønnen være noe høyere enn i helseforetakene. I strategiplanen til Helse Bergen står det at helseforetaket skal bli det naturlige førstevalget både for arbeidere og studenter<sup>65</sup>. Dette kan som påpekt i teoridelen oppnås gjennom bruk av mer prestasjonsbasert lønn. Mulighetene for individuell avlønning er til stede. Ved bruk av mer prestasjonsbasert belønning er det i så fall viktig med balanse slik at arbeidskraften ikke blir for kostbar. I et helseforetak med store underskudd og lønn som største utgiftspost er det ikke bare å ture av gårde med belønningssystemer som kan slå ut feil vei. En viktig faktor å se på i så måte er hvor mye det er å tjene på effektivitetsforbedringer i forhold til hva det koster å fremskaffe de. Av hensyn til omfang vil jeg ikke gå nærmere inn på denne problemstillingen i denne utredningen.

Samtidig har helseforetaket flere andre konkurransefortrinn som kan være med på å gjøre Helse Bergen til det naturlige førstevalget. Blant annet påpekes det faglige som et viktig fortrinn i et av intervjuene. Helseforetaket omfatter blant annet Haukeland sykehus, et regionssykehus som også har status som universitetssykehus. Dette gjør at foretaket kan tilby sine ansatte muligheten til å jobbe med høytspesialiserte tjenester som ikke så mange andre kan tilby. Således vil det være naturlig at andre arbeidsgivere, som ikke har lignende fortrinn, i større grad kan være nødt til å bruke lønn som virkemiddel for å sikre rekrutteringen og for å beholde sine ansatte. Dersom helseforetaket går inn for å matche alle andre arbeidsgivere vil det kunne resultere i en uheldig og svært så kostbar

---

<sup>65</sup> Helse Bergen HF: Strategiplan for Helse Bergen 2008 – 2012

lønnsspiral, ettersom at andre arbeidsgivere sannsynligvis da vil være tvunget til å sette lønnen ytterligere opp for å være attraktive. Samtidig kan ikke helseforetaket sakke fullstendig akterut med hensyn til lønn bare fordi det har andre fortrinn. Det må være en balansegang.

Forutsetningen kan sies å være innfridd eksternt, og til dels innfridd internt.

## 2. Enkelhet

Som allerede påpekt er dagens belønningssystem et enkelt system som ikke bør være så alt for kostbart å administrere. Slik som belønningssystemet fremkommer i tariffavtalen er det klare kriterier å forholde seg til. Forutsetningen er altså innfridd med dagens system.

## 3. Påvirkbarhet

Slik som belønningssystemet brukes i dag er det meste mer eller mindre fast. Minstelønnen bestemmes av stillingstype og ansiennitet. Endring av stillingstype er mulig, men krever videreutdanning. Forfremmelser oppover i hierarkiet kan også gi ny stillingstype. Mulighetene for forfremmelse kan gi incentiver til innsats, men ettersom at det er andre som tar avgjørelsen om hvem som skal forfremmes er det ikke en faktor som direkte kan påvirkes av sykepleierne selv. Størrelsen på faste tillegg kan i liten grad påvirkes, og ubekvemtilleggene utbetales i henhold til en planlagt turnus. Sistnevnte tillegg kan stort sett kun påvirkes i det turnusen planlegges. Alt i alt kan belønningen i liten grad påvirkes i det daglige, altså kan forutsetningen i liten grad sies å være innfridd.

## 4. Risiko

Det meste er både fast og forutsigbart hvilket gjør at sykepleierne påføres minimalt med risiko, altså er forutsetningen innfridd.

Samlet sett kan dagens belønningssystem ikke sies å fullt ut innfri forutsetningene for et effektivitetsfremmende belønningssystem fullt ut. Det kan dermed være rom for forbedringer.



#### **4 Analyse av mulige endringer – To scenario**

I denne delen vil innføringen av to varianter av prestasjonsbasert belønning skisseres og diskuteres. Dette for å belyse fordeler, ulemper og utfordringer ved å utforme og ta i bruk slike belønningssystemer blant sykepleierne. Ved utarbeidelse av et prestasjonsbasert belønningssystem er det viktig å først tenke over hva en ønsker å oppnå med det. De helt overordnede målsetningene for scenariene som følger vil være å kunne utnytte den kapasiteten som er til å behandle flest mulig pasienter på en best mulig måte, samtidig som at avdelingene skal overholde budsjettene sine. På grunnlag av dette er det om å gjøre å utforme et belønningssystem som gjør at sykepleierne får incentiver og motivasjon til å arbeide i retning av disse ovennevnte målsetningene.

Å behandle flest mulig pasienter vil si at sykepleierne må utføre arbeidet sitt på en mest mulig effektiv måte, slik at både tid og ressurser utnyttes maksimalt. Samtidig skal pasientene behandles *best* mulig. Det vil si at det også er en kvalitetsdimensjon inne i bildet som det er viktig at det tas hensyn til. Samtidig som at tiden skal utnyttes skal det være rom for tid, oppmerksomhet og omsorg til den enkelte pasient.

For å holde seg innenfor budsjettene bør driften være mest mulig kostnadseffektiv. Sløsing av ressurser, både i form av utstyr og arbeidskraft, bør altså unngås. Fokuset på kostnader og kostnadseffektivitet må likevel ikke gå på bekostning av kvaliteten på tjenesten. Bemanningen må være i henhold til hva som er forsvarlig, både medisinsk sett og i forhold til faktorer som sikkerhet og kvalitet.

Til de to scenariene som nå følger har jeg valgt to ulike bonus-baserte belønningssystemer. Etersom at sykepleieryrket er et komplekst tjenesteyrke og ikke et enkelt produksjonsyrke har jeg ikke valgt et rent stykkprissystem. Jeg anser det slik at bonus i større grad kan være en belønning for innsats over et bredere spekter av oppgaver, og derfor kan passe bedre her.

## 4.1 Scenario 1

I det første scenariet innføres en mild utgave av prestasjonsbasert belønning, i form av forholdsvis svake gruppeincentiver. De avdelingene som klarer å overholde budsjettet sitt eller går med overskudd tildeles midler til kompetansehevende tiltak. Midlene skal brukes på de som arbeider ved avdelingen. Belønningen kan både ses på som en form for frynsegode og som en ikke-pengemessig bonus. Sykepleierne vil ikke motta ekstra belønning i form av penger, men i form av et gode. Belønningen har videre sine likhetstrekk med en bonus fordi den er betinget på oppnådde resultater, og uteblir dersom avdelingen ikke har prestert tilstrekkelig.

Midlene som eventuelt tildeles kan enten være i form av et fast beløp, i form av en andel av overskuddet i forhold til budsjettet eller en kombinasjon av disse. Ved fast beløp kan sykepleierne komme til å tilpasse innsatsen til en hjørneløsning. Det vil si at i det terskelen som utløser midlene til kompetansehevende tiltak nås, kan den ekstra innsatsen komme til å opphøre. Dette fordi systemet ikke gir sykepleierne incentiver til ytterligere innsats i det terskelen er nådd, fordi taket også er nådd samtidig. Et slikt system vil sannsynligvis ikke få frem sykepleiernes fulle potensial med hensyn til innsats.

Tilpasning som dette forutsetter nær sagt at all annen motivasjon er fortrent eller ikke eksisterer, slik at det kun er belønningen som er målet. Ved bruk av en så mild form for prestasjonsbasert belønning som i dette tilfellet er det heller tvilsomt at virkeligheten vil tegne et like klart bilde av denne effekten. Noe tilpasning av innsats kan skje, men trolig ikke i den utstrekning som en teoretisk sett kanskje vil tro.

Ved å bruke en andel av overskuddet i forhold til budsjettet vil sykepleierne hele tiden ha incentiver til å yte mer, med mindre det er satt et tak. Problemet med å bruke andel alene er at det kan virke lite motiverende, dersom det oppfattes som en tilnærmet umulig oppgave å fremskaffe et stort nok overskudd til å kunne få et attraktivt omfang og god kvalitet på de kompetansehevende tiltakene. Andel kan også ha uheldige effekter i form av at noen sykepleiere kanskje vil bli fristet til å vri innsatsen eller bedrive manipulasjon for å oppnå størst mulig overskudd. Det er imidlertid mer sannsynlig at slike effekter vil

forekomme ved bruk av sterke økonomiske incentiver enn ved milde ikke-pengemessige incentiver som i dette tilfellet.

Et alternativ er å ha en kombinasjon av fast beløp og andel. Avdelingen får et bestemt beløp i det de går i null i forhold til budsjettet, og så gradvis mer, gjerne inntil et tak. Taket kan være med på å forhindre en del av de uheldige effektene som ellers kan oppstå.

I Helse Bergen finnes det avdelinger som allerede har midler til kompetansehevende tiltak som deles ut. Disse ordningene er imidlertid ikke lagt opp slik at de ansatte kan påvirke hvorvidt det kommer mer i potten og hvor mye det eventuelt blir. Det er mer basert på at midler settes av uavhengig av slike faktorer. Disse midlene fordeles gjerne ved at det sendes søknader til en komité om å få tildelt kompetansemidler, enten for at enkeltpersoner skal få reise på kurs, eller til mer kollektive seminarer eller lignende<sup>66</sup>. Den delen som kan skape incentiver til innsats og med det bidra til effektivitet, er ikke tatt med i dagens ordninger.

## 4.2 Scenario 2

I det andre scenariet tas sterkere individuelle incentiver i bruk, i form av en individuell, pengemessig bonusordning. En diskusjon av hva bonusen kan avhenge av og hvordan disse faktorene kan måles kommer under punkt 4.3.2 og 4.3.3.

En individuell bonusordning kan være attraktivt og motiverende for de som har kapasitet til å yte litt ekstra. Gjennom belønningssystemet får de incentiver til å yte mer. Således vil systemet bidra til effektivitet. Blant de som er godt vant med og godt fornøyd med dagens belønningssystem kan det oppstå en del misnøye. Noen er generelt redd for endringer i starten, og for disse vil det gå seg til etter hvert. Andre er ikke interessert i prestasjonsbasert lønn fordi de er fornøyd med å få sin faste lønn og arbeide i sitt eget tempo. Det er gjerne blant disse en del av sorteringseffektene kan gjøre seg gjeldende.

---

<sup>66</sup> Intervju

Et system som dette kan også tenkes å skape en elite. Forskjellene mellom de flinke og de mindre flinke sykepleierne kan bli større. De flinke og effektive raser gjennom det meste og får betalt for det. Det kan imidlertid være vanskelig å opprettholde et høyt nivå over tid. På sikt kan en derfor få mer harmoniske tilstander hvor noen likevel tjener litt mer enn andre. Forhåpentligvis har også effektiviteten blitt noe forbedret.

### **4.3 Utforming og virkninger**

#### **4.3.1 Rekruttering, sorteringseffekter og mulig forsterking av sirkler**

Prestasjonsbasert lønn medfører muligheter for at lønnen blir høyere, noe som økonomisk sett gjør det mer attraktivt å arbeide som sykepleier. I rekrutteringssammenheng kan både individuell, pengemessig bonus og mulighetene for kompetanseheving virke positivt. Mer bruk av prestasjonsbasert lønn vil kunne være med på å motvirke at sykepleiere velger å ta andre jobber fremfor å arbeide som sykepleiere. Særlig de godt kvalifiserte og høyproduktive vil kunne bli lokket av bedre tilbud andre steder. Dersom en kan få disse til å bli i sykepleieryrket, vil det være positivt.

Sykepleiere kan på lik linje med mer produksjonsrettede yrkesgrupper variere med hensyn til produktivitet. I det andre scenariet gis det sterkere incentiver som trolig mer tydelig vil tiltrekke seg høyproduktive sykepleiere enn belønningssystemet i det første scenariet. Det vil være mer å hente i det individuelle bonussystemet for disse.

Belønningssystemet basert på ikke-pengemessige gruppeincentiver vil kanskje ikke gi like sterke sorteringseffekter. Dette fordi belønningen ikke avhenger av en sykepleier alene, men derimot av innsatsen og prestasjonene til en hel gruppe, og kanskje også andre utenforliggende faktorer. Det vil altså ikke være like tydelig for de høyproduktive at de kan påvirke belønningen sin i et slikt system, og ikke like sikkert at de i det hele tatt får belønning for innsatsen. Belønningen i det første scenariet vil jo utebli dersom avdelingen samlet sett ikke presterer godt nok.

Jamfør teorien om sortering (punkt 2.2.3.1) skal Helse Bergen kunne tiltrekke seg høyproduktive sykepleiere ved å tilby mer prestasjonsbasert lønn. Det er imidlertid et

spørsmål om helseforetaket på den måten klarer å utkonkurrere andre arbeidsgivere eller om det hovedsakelig ender opp med å konkurrere med seg selv. Det kan absolutt tenkes at det vil være mulig for avdelingene å bruke lønnen til å utkonkurrere andre avdelinger innenfor samme foretak.

Avdelinger som gjør det godt i utgangspunktet kan tilby mer lønn, tiltrekke seg den beste og mest effektive arbeidskraften og dermed ytterligere forbedre forutsetningene for å gjøre det enda bedre. Samtidig vil svake avdelinger kunne utarmes i en slik situasjon. Det kan bli en skjevfordeling av søkere, og avdelingene som har minst å rutte med kan få betydelige problemer med rekrutteringen. I en avdeling hvor flere stillinger er ubesatt vil det dessuten være attraktivt for de som er igjen å gå over til andre avdelinger som ikke har så mye ledig og hvor en dermed ikke trenger å slite seg ut. Det vil gi mindre press og en mer behagelig arbeidssituasjon.

Effektene kan forsterkes ytterligere gjennom at avdelinger med mange flinke er attraktive i forhold til samarbeid og læring, og i forhold til at det ved gruppebonus er der sannsynligheten er størst for å få avkastning av innsatsen. Dette kan medføre at avdelingene med få flinke må nøye seg med de lavproduktive sykepleierne.

En avdeling med få flinke er imidlertid attraktiv for de flinke ved individuell bonus. De vil ha incentiver til å søke seg til avdelinger med få flinke fordi de der får muligheten til å være blant de beste. Dette gir større muligheter for individuell bonus. Det er gunstig for avdelingene at de kan tiltrekke seg flinke fordi nivået totalt sett da heves, hvilket gir bedre forutsetninger for gode prestasjoner i neste omgang.

Status er for øvrig også et element som kan få de flinke til å søke seg til avdelinger med få flinke. De får da muligheten til å være en såkalt ”stor fisk i liten dam”. Mulighetene for faglig utvikling vil derimot gjøre det attraktivt å søke seg til avdelinger med mange flinke, slik at en kan få samarbeide med og lære av de beste.

Det er helt klart at sorteringseffekter vil kunne oppstå. Imidlertid spørs det hvor stor bonusen må være for at de ønskede effektene skal oppstå, og til hvilken pris en da oppnår disse effektene. Det må være en avveining mellom å skape ønskede sorteringseffekter og å holde lønnskostnadene på et akseptabelt nivå. En bonusordning må ligge innenfor rammene av hva Helse Bergen kan innfri. Med lønnskostnader som største utgiftspost og allerede store underskudd må helseforetaket derfor være varsom.

For å kunne konkurrere på lønn med andre arbeidsgivere som kommunene og andre private aktører må lønnen totalt sett økes. Det vil kunne utgjøre enorme kostnader for helseforetaket. Det er et spørsmål om det i det hele tatt er ønskelig å konkurrere med andre aktører på denne måten. Som tidligere påpekt i analysen av dagens belønningssystem (se 3.3.6) kan slik konkurranse medføre at det skapes en lønns spiral som sender de totale lønnskostnadene til himmels. Vinningen kan altså gå opp i spinningen i forhold til å konkurrere med disse aktørene på denne måten.

Det kan tenkes at belønningssystemet i det første scenariet vil være mest fordelaktig med hensyn til å holde de totale lønnskostnadene på et akseptabelt nivå. Dette systemet har også den fordel at dersom budsjettene innfris har også Helse Bergen et bedre utgangspunkt for å kunne klare å dekke kostnadene til kompetansehevende tiltak.

Helseforetaket har en form for monopsonimakt som kan utnyttes til å presse lønnsnivået ned eller i alle fall begrense det. Det som gjør det attraktivt å holde seg til strikte rammer er at de totale lønnskostnadene således kan begrenses. Videre kan forsterking av gode og onde sirkler unngås. Fordelene ved å i stedet la avdelingene konkurrere med hverandre er at de kan tiltrekke seg flinke, produktive arbeidere og de kan i større grad utnytte belønningssystemet til å skape incentiver til hver enkelt.

#### 4.3.2 Valg av måleenhet (påvirkbarhet, bredde, kvalitet og kvantitet, incentivvridninger)

Ved valg av måleenhet til bruk i en prestasjonsmåling er det ønskelig å finne målbare variabler som sykepleierne kan påvirke og som er i tråd med målsetningene for

belønningssystemet. I det første scenariet er måleenheten delvis gitt. Belønningen er betinget av resultater i forhold til hva som er budsjettet. Dette kan imidlertid gjøres på flere måter. Det første alternativet er å se på regnskapet i forhold til budsjettet helt overordnet. Dersom faktiske inntekter minus faktiske kostnader gir samme eller bedre resultat enn budsjettet, så gir det midler til kompetansehevende tiltak. Ulempen med dette er at det finnes en rekke faktorer som påvirker både inntektene og kostnadene som er utenfor sykepleiernes kontroll. De kan for eksempel ikke påvirke hvilke pasienter de får inn, og hvilke behov disse har. Sykepleierne er også svært avhengige av de andre yrkesgruppene som de samhandler med for å kunne utføre oppgavene sine effektivt. Eksempelvis kan mye tid gå bort i venting på leger som skal komme på visitt<sup>67</sup>.

Et alternativ kan være å se på om sykepleierne klarer å holde seg innenfor kostnadsrammene sine, justert i forhold til faktisk aktivitet ved avdelingen. Budsjetterte kostnader for behandling av pasienter med ulike diagnoser, både med hensyn til bemanning, utstysbruk og lignende, kan eksempelvis brukes som sammenligningsgrunnlag mot de faktiske kostnadene. Ved å basere systemet på en slik måling vil sykepleierne i større grad kunne påvirke belønningen, hvilket gjør det mer sannsynlig at belønningssystemet faktisk skaper incentiver.

Prestasjoner i forhold til budsjett kan sies å være et smalt prestasjonsmål. Belønningen avhenger av om tallene som kommer ut er på riktig eller feil side av skalaen. Samtidig er det mange faktorer og innsats på mange områder som påvirker resultatet og som således er innbakt i belønningssystemet. Det er likevel et ensidig fokus på det kvantitative, hvilket kan medføre at vridningseffekter oppstår i form av at fokus tas vekk fra de kvalitative elementene i arbeidet (jfr. 2.3.5.1).

I det andre scenariet er valget av måleenhet mer åpent. En kan da se på hvor det finnes rom for effektivisering, samt hvilke kvalitative mål som også kan tas med for å unngå blant annet vridningseffekter. Sykepleierne produserer en tjeneste som i aller høyeste grad har flere dimensjoner knyttet til seg. Det er derfor viktig at både det kvantitative og

---

<sup>67</sup> Intervju

det kvalitative er representert i og ivaretas av bonussystemet slik at vridningseffekter kan unngås.

Faktorer som kan inngå ved kvantitativ måling kan for eksempel være tid og ressurser brukt på rutinepregede arbeidsoppgaver og prosedyrer. Samtidig er ikke alle oppgaver like egnet til å knytte incentiver til. Innskriving og klargjøring av pasienter og rapportering ved vaktskifte dras frem som konkrete eksempler på effektiviserbare oppgaver i et av intervjuene. Andre oppgaver slik som for eksempel medisinerer egner seg i mindre grad. Gjøres det for raskt og feil medisin deles ut, kan det få katastrofale konsekvenser. Videre er det en del rutiner som av medisinske hensyn skal gå i en viss takt og som derfor heller ikke har et umiddelbart effektiviseringspotensial.

Pasientomsorg og pasientopplæring er eksempler på kvalitative elementer som bør tas inn i bonussystemet. Mens noen tar seg tid til å snakke med pasientene, svare på spørsmål og drive opplæring på en god måte, er andre veldig raske og haster seg gjennom oppgavene sine. Ved å inkludere kvalitative elementer som disse i systemet kan incentivene balanseres mer over de ulike oppgavene og dimensjonene. Sykepleierne får da noe igjen for å utføre arbeidet sitt både effektivt og på en god måte, hvilket er i tråd med målsetningene for belønningssystemene i scenariene.

Ved individuell bonus kan også samarbeidsvilje og bidrag til opplæring av medarbeidere inngå som kriterier ved kvalitativ evaluering. Således gis det signaler om at ensidig fokus på egne prestasjoner ikke anses som ønsket adferd. Evnen til å tilby like gode tjenester til en lavere kostnad, initiativ og forslag til nye og bedre måter å løse oppgaver på, kan også være kriterier som kan evalueres og eventuelt belønnes.

Hvilke arbeidsoppgaver sykepleierne har kan variere både med hvilken type stilling de har og hvilken avdeling de arbeider på. Dette gjør at det kan være lite hensiktsmessig å bruke de samme prestasjonsmålene på alle sykepleierne.



## Periodelengde

Ved innfrielse av budsjett vil den mest naturlige periodelengden være ett år. Individuell bonus kan i større grad brukes som et hjelpemiddel til bedre tilpasning til endringer som skjer i løpet av året. Periodelengden bør likevel ikke være for kort fordi det kan medføre tilpasning av innsats slik at sykepleierne kun yter ekstra i perioder hvor bonusen oppfattes som innenfor rekkevidde. Med litt lengre periodelengde vil det videre i større grad være mulig å se resultatene av for eksempel endret praksis. Lengre perioder kan gi bedre grunnlag for en mer helhetlig vurdering av sykepleiernes prestasjoner.

Belønningen i de to scenariene er ikke varige, hvilket vil si at for hver ny periode så skapes det på nytt incentiver til innsats.

### 4.3.3 Prestasjonsmåling

Prestasjonsmålingen i det første scenariet foregår ved at regnskapstall sammenlignes med tall fra budsjettet. Dette er altså en ren kvantitativ måling. Fordi resultatet og belønningen er felles for hele avdelingen kan en slik måling egne seg i dette tilfellet. En lignende måling vil ikke være like godt egnet til å måle individuelle prestasjoner, fordi det vil kunne være svært vanskelig å skille ut hvem som har bidratt med hva.

En kvalitativ evaluering kan i det første scenariet være aktuell i forhold til fordelingen av tildelte midler til kompetansehevende tiltak. Å fordele midlene ut på alle på avdelingen er en mulighet, men det er tvilsomt at det er den mest hensiktsmessige måten å anvende midlene på. Midlene kan i stedet inngå i en pott som alle ved avdelingen har muligheten til å søke om midler fra, for å kunne reise på kurs eller lignende som de måtte ønske. Hvilke søknader som skal innvilges, kan da avgjøres gjennom en kvalitativ evaluering.

Lignende midler tildeles som tidligere nevnt i dag på grunnlag av en komité's vurdering. Fordelen med å bruke en komité her er at den kan være mer troverdig enn en enkelt evaluator, og det vil ikke være like aktuelt for sykepleiere å bruke tid og ressurser på å forsøke å påvirke dem som tar avgjørelsen. Det kan være enklere å stille spørsmålstegn ved en enkelt evaluators avgjørelse enn en avgjørelse tatt av en hel komité.

Ved måling av individuelle prestasjoner finnes det som diskutert i forrige punkt en del rutinepregede oppgaver og lignende som det kan tenkes at det kan foretas kvantitative målinger av. Det kan være måling av tid, måling av forbruk eller lignende. Det er imidlertid noe usikkert om slike målinger egentlig gir et godt bilde på sykepleiernes prestasjoner. Det spørres også om det å knytte incentiver til oppnåelsen av prestasjoner på disse målbare områdene og oppgavene er det som best sørger for måloppnåelse totalt sett og setter fokus på de ”riktige” tingene.

Individuelle kvantitative prestasjoner kan det tenkes at kan være noe vanskelig å måle uten at det vil medføre store måle- og administrasjonskostnader. I tillegg er det kvalitative en viktig del av arbeidet til sykepleierne som vanskelig kan fanges opp i målingene. Dette medfører en viss fare for ubalanse som kan gjøre at det vil være lite å tjene på systemet i forhold til kostnadene.

En kvalitativ evaluering av individuelle prestasjoner kan for eksempel skje ved at sykepleiere som arbeider sammen evaluerer hverandre, ved at de evalueres av sin nærmeste leder eller gjennom pasienttilfredshetsundersøkelser. Pasientenes preferanser vil nok variere noe, men gjennom en form for pasienttilfredshetsundersøkelse kan det avdekkes hvem og hva som har eller ikke har gitt dem trygghetsfølelse, god behandling eller lignende. En variant av dette kan være at avdelingssykepleierne har en form for oppsummerende samtale med pasientene før de skrives ut, og at det som fremkommer i disse samtalene senere inngår i avdelingssykepleiernes vurdering<sup>68</sup>. Dersom sykepleiere skal evalueres relativt til hverandre kan det medføre utøvelse av en del ”virksomhet” som er på siden av sykepleiernes oppgaver. Det vil da være viktig å hevde seg over de andre og å sette seg selv i et godt lys. Dersom de skal evaluere hverandre, kan det forekomme avtalt spill ved at de gir hverandre gode skussmål for å få det samme tilbake.

Dersom det ikke er klare nok kriterier for hva som kan gi bonus ved evaluering, kan det være problematisk å forsvare bonuser som deles ut. Det kan oppstå oppfatninger om at

---

<sup>68</sup> Intervju

bonusen mer fungerer som et ”trynetillegg” enn en belønning for gode prestasjoner. Med tanke på intern rettferdighet mellom avdelingene kan det også være en fordel om det foreligger visse standardkriterier for hva som bør føre til bonus ved kvalitativ evaluering. Således kan avdelingene oppnå å ha en noenlunde lik praksis. Incentiveeffektene vil være begrenset dersom sykepleierne ikke vet hva som gir bonus eller ikke er trygge på at innsats faktisk blir belønnet. Samtidig kan det være vanskelig på forhånd å definere helt klare rammer for hva som er gode prestasjoner, mens det kan være enklere å se det i ettertid.

Ved bruk av et belønningssystem hvor bonus deles ut basert på kvalitativ evaluering kan det også oppstå andre problemer knyttet til den eller de som skal evaluere. Det er viktig at de som skal dele ut bonus handler i henhold til foretakets interesser fremfor egeninteresse. I motsatt fall kan situasjoner hvor bonuser deles ut over en lav sko lett oppstå. Det kan være fordi lederen ønsker å bli oppfattet som snill eller ikke ønsker å komme i en ubehagelig situasjon fordi noen enten ikke har fått bonus eller ikke har fått den bonusen de ønsket. En godt innarbeidet oppfattelse av at alle skal ha likt kan gjøre dette til et betydelig problem<sup>69</sup>.

#### 4.3.4 Mulighetene for å angi standard og incentivsone

Mer bruk av prestasjonsbasert lønn kan medføre større press på sykepleierne. De vil kanskje i større grad føle at de må prestere hele tiden. Dette kan medføre at de blir utkjørt og utslitt. Effekter som dette vil det sannsynligvis forekomme mer av i et individuelt bonussystem enn ved bruk av milde gruppeincentiver. Bruk av standard og tak i belønningssystemet kan i følge teorien være med på å begrense omfanget eller forhindre at dette skjer.

I det første scenariet fungerer budsjettet som standard. Jeg vil ikke her gå nærmere inn på hva som faktisk ligger til grunn for budsjetteringen, men vil påpeke at uheldige mothakeeffekter kan oppstå hvis for eksempel neste års budsjett baseres på årets drift og regnskap. Dersom avdelingen ikke ligger an til å innfri inneværende år, får de teoretisk

---

<sup>69</sup> Intervju

sett incentiver til overforbruk og sløsing fordi det da vil være enklere å innfri neste år. For å unngå effekter som dette kan standarden baseres på et gjennomsnitt over tid eller hva andre med tilsvarende forutsetninger presterer. Manipulasjon kan forekomme dersom sykepleiere som kan motta belønningen også kan påvirke budsjetteringen.

Å bruke en begrenset incentivsone kan som tidligere nevnt være fornuftig dersom en velger å la avdelingene få en andel av overskuddet til kompetansehevende tiltak. Samtidig som at taket forhindrer at det skapes incentiver til utmattelse eller manipulasjon, er det også med på å begrense de totale kostnadene for helseforetaket.

I det andre scenariet er kanskje standarden enda viktigere i forhold til å sikre at sykepleierne har et fornuftig mål å arbeide mot. Dersom en avviker for mye fra standarden i den ene eller andre retningen er ikke det et veldig godt tegn, verken med hensyn til sykepleiernes egen helse eller kvaliteten på arbeidet som utføres. Et enkelt, men illustrerende eksempel på sistnevnte kan være sårstell. Store ”positive” avvik fra standard tidsbruk, og kanskje også materialbruk, kan vel så gjerne skyldes slurv og dårlig arbeid som godt og effektivt utført arbeid. Standarden og incentivsonen er altså med på å begrense incentiver som kan slite sykepleierne ut eller forringe kvaliteten på arbeidet som utføres.

To naturlige spørsmål i forhold til standard ved kvalitativ evaluering, er hva som egentlig er en god prestasjon og hva det er en god prestasjon i forhold til. Noe som rent subjektivt kan oppfattes som en god prestasjon på en avdeling kan tenkes å bli oppfattet som en helt ordinær prestasjon på en annen avdeling. Det kan for eksempel skje hvis en kun sammenlignes med andre internt på avdelingen. Er nivået på prestasjonene høyt på avdelingen, så skal det kanskje mer til for at en prestasjon skal oppfattes som spesielt god, mens på en avdeling hvor prestasjoner generelt ligger på et lavere nivå, vil en tilsvarende prestasjon kunne utmerke seg. Det blir dermed et spørsmål om kvalitativ evaluering kun skal foregå relativt til andre eller i forhold til en standard. Bruk av en form for standard kan gi en mer lik praksis på de ulike avdelingene. Det kan gjøre det enklere å få aksept for systemet og føre til at det oppfattes som mer rettferdig. Samtidig

kan det være vanskelig å finne en standard som passer for alle fordi avdelingene er så forskjellige og har så ulike oppgaver og forutsetninger.

#### 4.3.5 Støy, målefeil, risiko og incentivstyrke

Sykepleieryrkets kompleksitet og mange oppgaver over flere dimensjoner gjør at det vil være en del måleproblemer. Tjenesteproduksjon er ikke like målbart som vareproduksjon, og det kan være vanskelig å finne tilstrekkelig gode målbare variabler som den prestasjonsbaserte belønningen kan knyttes til. Det kan være vanskelig å oppnå en presis sammenheng mellom det som måles og adferden som det er ønskelig å påvirke.

Måleproblemer kan medføre stor risiko tilknyttet belønningen til sykepleierne. Det vil som tidligere nevnt også kunne være vanskeligheter med å balansere incentivene over de ulike oppgavene og dimensjonene på en god måte. I henhold til teorien taler disse faktorene både sammen og hver for seg for begrensning av incentivstyrken.

Den individuelle bonusen kan i stedet for å utgjøre en betydelig andel av lønnen til alle sykepleierne, utdeles til den eller de som har utvist ekstraordinær innsats av noe slag. Således påføres ikke sykepleierne unødig mye risiko, samtidig som at belønningssystemet skaper incentiver til de som gjerne kan stå på litt ekstra. De som av ulike årsaker føler at de ikke har ork eller muligheter til å yte på topp hele tiden vil heller ikke med en slik ordning føle at de straffes for det på samme måte som ved bruk av en stor bonusandel.

I det første scenariet er det ikke utenkelig at ytre faktorer kan ha større betydning for resultatet enn sykepleiernes innsats. At sykepleierne ikke med sikkerhet kan påvirke det som er utslagsgivende for resultatet taler for lav incentivstyrke. Slik som scenariet er skissert er på sett og vis incentivstyrken svak og risikoen lav ettersom at det er snakk om et ikke-pengemessig gode, og ikke den delen av lønnen som gjerne danner livsgrunnlaget for sykepleierne. De er altså ikke avhengig av å oppnå gode resultater, men det skapes likevel noen incentiver til å gjøre en god jobb.

Både scenario 1 og scenario 2 kan tenkes innført som en utvidelse av dagens system. Scenario 2 kan også fungere som en erstatning for dagens belønningssystem, men å i stedet bruke det som et tillegg kan være en bedre løsning. Det som oppnås da er at det skapes incentiver til innsats samtidig som de uheldige fortrenings og vridningseffektene kan begrenses.

#### 4.3.6 Individuelle incentiver vs. gruppeincentiver

Samarbeid mellom sykepleierne er viktig for læring og utveksling av kunnskap og erfaringer. I tillegg er det viktig for at arbeidet på avdelingen skal kunne utføres på en god og effektiv måte. Individuelle incentiver som kan medføre sterkt fokus på individuelle prestasjoner og egeninteresse vil kunne komme i konflikt med det å skape et godt samarbeidsmiljø. Ved gruppeincentiver må gjerne gruppen i større grad samlet arbeide mot et felles mål. Det vil da være mer attraktivt for de flinkeste og de som står på mest å få med seg de andre og kanskje også heve nivået til hele gruppen. Fellesskapsfølelsen som kan oppstå kan også bidra til trivsel, som igjen gjerne gir større glede ved arbeidet. Dette kan være med på å styrke den indre motivasjonen. Det første scenariet gir i utgangspunktet i mye større grad incentiver til samarbeid og fellesskapsfølelse enn det andre scenariet.

Å være blant de som drar med seg de andre kan i seg selv oppfattes som en form for anerkjennelse for noen. Å føle at en får anerkjennelse for det en gjør, kan ha positive effekter på den indre motivasjonen. Ved individuell bonus kan, som allerede påpekt, det å bidra til godt samarbeid og intern opplæring på avdelingen inngå som elementer i den kvalitative evalueringen. Med det vil bonussystemet ikke gi sykepleierne incentiver til kun å fokusere på sine egne individuelle oppgaver og prestasjoner.

Sykepleierne er en gruppe som har blitt og fortsatt blir belønnet veldig likt<sup>70</sup>. Det kan som følge av dette være enklere å få aksept for gruppeincentiver enn individuelle incentiver.

---

<sup>70</sup> Intervju

Å innføre et system basert på individuelle prestasjoner på en så stor gruppe som sykepleierne vil kunne kreve et stort administrativt apparat til måling, evaluering og så videre. Både utarbeidelse og bruk av et slikt apparat vil kunne bli svært kostbart. Det er også usikkert om en vil klare å få samsvar mellom det som måles og evalueres og dermed eventuelt belønnes, og den adferden en ønsker å påvirke. Et system basert på gruppeprestasjoner som i det første scenariet, vil gjerne ikke kreve like mye med hensyn til måle- og administrasjonskostnader.

#### 4.3.7 Pengemessig vs. ikke-pengemessig belønning

Å ta i bruk ikke-pengemessig belønning fremfor pengemessig belønning kan være fornuftig med hensyn til Helse Bergens økonomi. Pengeverdien i det andre scenariet kan nemlig tenkes å utgjøre en større verdi i det tilsvarende midler omgjøres til kompetansehevende tiltak i det første scenariet. Incentivene i det første scenariet appellerer til en form for motivasjon som kanskje lettere kan la seg påvirke til en noe lavere kostnad enn den økonomiske egeninteressen i det andre scenariet. Således kan en altså få mer incentiver for pengene ved å anvende de på kompetansehevende tiltak fremfor bonus.

Ved bruk av et individuelt prestasjonsbasert belønningssystem kan foretaket komme i en situasjon hvor det blir lønnsledende. Belønning i form av ikke-pengemessige goder vil ikke få en tilsvarende effekt, men kan skape incentiver uten at foretaket blir lønnsledende.

Det uheldige med dagens situasjon i forhold til det første scenariet er at eventuelle overskudd som avdelinger klarer å fremskaffe stort sett må gå til å betale ned på underskuddene som helseforetaket har dratt med seg fra tidligere år. Det vil være enklere å ta i bruk et slikt system dersom utgangspunktet er null.

## **4.4 Vurdering i forhold til Nordhaugs fire forutsetninger for at et belønningssystem skal virke effektivitetsfremmende og fem forutsetninger for at prestasjonsbasert lønn skal fremme effektivitet**

4.4.1 Nordhaugs fire forutsetninger for at et belønningssystem skal virke effektivitetsfremmende (jfr. 2.1.2)

### 1. Rettferdighet

i) Internt: I forhold til det første scenariet kan et system som oppfattes som rettferdig internt i en avdeling, samtidig oppfattes som svært urettferdig mellom avdelinger. Avdelingene er svært ulike, og de har gjerne ikke de samme mulighetene til å påvirke blant annet kostnadene sine. Et enkelt eksempel på dette er et tilfelle med sykefravær<sup>71</sup>. I en stabsavdeling vil det stort sett ikke være nødvendig å få inn en vikar ved kortere sykefravær. En stilling i turnus derimot må gjerne erstattes uansett om det er et kortvarig eller langvarig sykefravær. Ofte vil dette også medføre at vikarer må tas inn på overtid, som er ekstra kostbart for avdelingen. Dersom en slik faktor er med på å gjøre at en avdeling oppnår belønning mens en annen ikke klarer det, vil det kunne oppfattes som svært urettferdig.

Noen avdelinger får også ekstra kostnader fordi andre avdelinger enten ikke gjør jobben sin, eller fordi de gjør en for god jobb. Eksempelvis kan en medisinsk støtteavdeling rammes slik. Dersom en avdeling bestemmer seg for å ta et krafttak og operere veldig mye, vil det medføre økte kostnader også for støtteavdelingen. For å oppnå en viss grad av rettferdighet bør det derfor ved bruk av et belønningssystem basert på resultater i forhold til budsjett, foretas visse justeringer i forhold til faktisk aktivitet.

Ikke alle sykepleierne vil ha de samme forutsetningene for å kunne yte like mye hele tiden. Belønningssystemet i det andre scenariet vil kunne virke urettferdig og ha en uheldig demotiverende effekt på de som vil oppfatte det som at de straffes i det de ikke

---

<sup>71</sup> Intervju



har muligheter til å prestere på et høyt nivå. Ved bruk av en individuell, prestasjonsbasert bonusordning blant sykepleiere taler dette for en liten bonusandel og en stor fastlønnsandel, hvor bonusen mer er gulroten for noen få.

ii) Eksternt: Dersom en supplerer dagens belønningssystem med ikke-pengemessige incentiver som i det første scenariet, vil trolig ikke det gi noen betydelige endringer i forhold til den eksterne rettferdigheten. Helse Bergen vil med en slik ordning kunne styrke sine konkurransefortrinn uten overhengende fare for å utløse en lønns spiral (se også 3.3.6). Det kan imidlertid tenkes at ordningen med individuell, pengemessig bonus vil kunne utløse en slik spiral, dersom innføringen av bonussystemet medfører at andre arbeidsgivere får problemer med å rekruttere og beholde sykepleiere. Sannsynligheten for dette vil kunne være positivt korrelert med incentivstyrken, hvilket igjen taler for en liten bonusandel.

## 2. Enkelhet

Belønningssystemet i det første scenariet kan i utgangspunktet sies å være forholdsvis enkelt og forståelig. Dersom resultatet er godt nok utløser det midler til kompetansehevende tiltak. Det er imidlertid ikke nødvendigvis slik at det vil være helt enkelt for sykepleierne å vite hvordan de kan påvirke resultatet, ettersom at det som tidligere påpekt (i pkt. 4.3.2) kan være påvirket av mange faktorer og innsats på en rekke områder.

Kompleksiteten av oppgaver kan gjøre det nødvendig å ta med et bredt spekter av faktorer i belønningssystemet ved bruk av individuell bonus. Følgelig vil det kunne bli et svært omfattende og komplisert belønningssystem, som også vil kunne bli svært kostbart å administrere.

## 3. Påvirkbarhet

Prestasjonsbasert belønning innebærer at det vil være mulig å påvirke belønningen gjennom innsatsen som legges i forsøket på å prestere noe. I det første scenariet vil belønningen kunne avhenge av faktorer som sykepleierne kan påvirke, men også av andre

utenforliggende faktorer. Dette ble blant annet diskutert i punkt 4.3.2. Som påpekt i dette punktet kan det foretas visse justeringer som kan begrense betydningen av ytre faktorer noe. Således vil utfallet i større grad faktisk kunne påvirkes av sykepleierne.

I det andre scenariet kan det være svært utfordrende å finne faktorer som kan måles og evalueres, som sykepleierne kan påvirke og som samtidig ved å knytte incentiver til dem, fremmer adferd som vil være i tråd med målsetningene. Likevel vil belønningen på noe vis kunne være påvirkbar.

#### 4. Risiko

Risiko ble diskutert i punkt 4.3.5. Kort oppsummert påføres sykepleierne i liten grad risiko i det første scenariet, til tross for at resultatene kan være påvirket av faktorer utenfor sykepleiernes kontroll. Det kommer av at incentivene er svake og belønningen er i form av ikke-pengemessige goder. Den pengemessige belønningen vil være like forutsigbar og fast som den er i dag.

Det kan som sagt være vanskelig å finne gode målbare variabler som en individuell bonus kan baseres på. Belønningssystemet i det andre scenariet kan derfor komme til å påføre sykepleierne stor risiko. Risikoen som sykepleierne må bære kan imidlertid reduseres ved å gi svakere incentiver, altså ved å bruke en lavere bonusandel.

Hvorvidt et prestasjonsbasert belønningssystem vil kunne innfri disse forutsetningene kommer i stor grad an på utformingen. Varianten i det første scenarioet vil trolig ha et bedre utgangspunkt for å kunne innfri. Systemet i det andre scenariet vil vanskelig kunne innfri forutsetningen om enkelhet. De andre forutsetningene kan i større grad innfris ved å redusere incentivstyrken.

#### 4.4.2 Nordhaugs fem forutsetninger for at prestasjonsbasert lønn skal fremme effektivitet (jfr. 2.2.3.2)

##### *i) Arbeideren må oppfatte det som positivt å kunne påvirke lønnen sin*

I det første scenariet er det vanskelig å se noen grunn til at noen ikke skulle oppfatte det som positivt å kunne påvirke belønningen sin. Ved bruk av individuell bonus vil imidlertid systemet først og fremst være positivt for de sykepleierne som kan prestere på et så høyt nivå at de vil tjene på systemet. For de som er lite produktive vil det ikke oppfattes som like positivt, men det er også en del av det som skaper sorteringseffekter og med det mer effektivitet. En del sykepleiere vil også kunne oppfatte det som at de påføres enda mer press i en hverdag som kanskje allerede er sterkt presset som følge av helseforetakets svake økonomi og nødvendige innsparinger som følger med det.

##### *ii) Arbeideren må kunne stole på at prestasjonene faktisk blir belønnet*

For at et bonussystem skal bidra til effektivitet må sykepleierne vite med sikkerhet hva som vil gi bonus. Tillit til den eller de som evaluerer er også viktig, og evaluator må oppfattes som både rettfærdig og konsekvent. I tillegg må potensielle bonusutbetalinger også være innenfor budsjettbeskrænkningene slik at helseforetaket faktisk har muligheter til å betale ut bonusene.

I scenariet med midler til kompetansehevende tiltak har gjerne avdelingen gjennom samlede prestasjoner bidratt til at midlene er inntjent før de tildeles avdelingen. Dagens ordninger med midler til kompetansehevende tiltak kan oppfattes som noe sporadisk og tilfeldig. Skal en slik ordning kunne bidra til effektivitet bør den i tillegg til å avhenge av prestasjoner, være nedskrevet og vedtatt. En vil da kunne stole på at prestasjonene faktisk blir belønnet.

##### *iii) Prestasjonene må være et resultat av arbeidsinnsats og ikke av andre faktorer som arbeideren ikke kan kontrollere*

Det er viktig at systemene baseres på faktorer som gir et mest mulig riktig bilde av sykepleiernes innsats og prestasjoner, og som de kan påvirke. Å finne slike faktorer å bygge et prestasjonsbasert belønningssystem på kan i dette tilfellet være svært

utfordrende, fordi det er tjenesteproduksjon med mange oppgaver over flere dimensjoner, som også kan påvirkes av mange ytre faktorer.

*iv) Fordelene med belønningen må være større enn ulempene tilknyttet innsatsen som er lagt ned i arbeidet*

En bonus må stå i forhold til innsatsen som kreves slik at sykepleierne orker å yte for å oppnå den. En kan eksempelvis ikke pålegge sykepleierne mange tunge oppgaver og så forvente maksimal innsats fordi de vil få en liten bonus for det. Dersom de økonomiske incentivene i tillegg skulle komme til å fortrenge sykepleiernes opprinnelige motivasjon vil det medføre at bonusen må være enda større for å veie opp for sykepleierens kostnad ved innsats. Belønning i form av midler til kompetansehevende tiltak vil gjerne i større grad kunne styrke fremfor å fortrenge sykepleiernes indre motivasjon, slik at kostnaden ved innsats kanskje ikke vil oppleves som like stor.

*v) Innsats må være beste måte å påvirke lønnen på*

Dette vil si at det ikke må være enklere å oppnå belønning gjennom for eksempel manipulasjon. Ved bruk av kvalitativ evaluering må det heller ikke være enklere å oppnå belønningen gjennom innynding. Bruk av komité kan som påpekt motvirke dette problemet.

Utformingen vil også her ha betydning for hvorvidt belønningssystemet vil innfri forutsetningene slik at det faktisk vil fremme effektivitet. Den største utfordringen vil kanskje ligge i å sikre at prestasjonene er et resultat av arbeidsinnsats og ikke andre utenforliggende faktorer.

## **5 Oppsummering**

Gjennom presentasjonen og analysen av dagens belønningssystem for sykepleiere i Helse Bergen fremkommer det at det brukes et minstelønnsystem basert på stillinger og ansiennitet. Det er muligheter for bruk av individuell lønn, men minstelønnsatsene brukes i stor grad som norm for hva sykepleierne skal ha i lønn. Lønnen er i all hovedsak fast. Mulighetene for forfremmelser, som enten kan skje gjennom kompetanseheving (videreutdanning) eller oppover i hierarkiet, kan til en viss grad skape incentiver. Selv om systemet således har innslag av incentivmekanismer kan det likevel ikke sies å fullt ut innfri forutsetningene for at et belønningssystem skal fremme effektivitet.

Belønningssystemet har samtidig sine fordeler. Blant annet er lønnen forutsigbar for sykepleierne, og systemet er enkelt og forholdsvis lite kostbart å administrere. I intervjuene påpekes det at indre motivasjon er viktig både for valg av yrkesretning og som motivasjon til å gjøre en god jobb. Med dagens belønningssystem er det liten fare for fortregning av denne motivasjonen.

I den siste hoveddelen av utredningen har vi sett at utforming og bruk av prestasjonsbasert belønning blant sykepleierne vil kunne medføre både fordeler, ulemper og en rekke utfordringer. Fordelene med prestasjonsbasert belønning, uansett form, ligger i at det vil kunne skapes effektivitetsfremmende sorteringseffekter og incentiver til innsats. Sorteringseffektene kan imidlertid også bidra til uheldig forsterking av onde sirkler dersom belønningen brukes som et virkemiddel i konkurranse mellom avdelinger innenfor foretaket. Dersom pengemessig belønning brukes til å konkurrere med andre arbeidsgivere om sykepleierne vil det kunne skape en kostbar lønns spiral. Ved å anvende ikke-pengemessige goder kan helseforetaket ta i bruk prestasjonsbasert belønning uten fare for å bli lønnsledende som følge av det.

Bruk av individuell prestasjonsbasert belønning vil kunne være både komplisert og kostbart å få til på en god måte. Sykepleieryrket innebærer mange oppgaver over flere dimensjoner. Dette medfører at det vil være vanskelig å finne gode prestasjonsmål som sykepleierne kan påvirke, som er i tråd med målsetningene for belønningssystemet og

som ikke vil gi uheldige vridningseffekter. Sistnevnte effekter kan til en viss grad unngås gjennom å supplere kvantitative målinger med kvalitative evalueringer, men bruk av evalueringer vil heller ikke nødvendigvis være problemfritt. Innføring av et system som dette vil kreve et stort apparat for måling og evaluering, som også vil kunne bli svært kostbart for helseforetaket. Bruk av sterke individuelle incentiver som i det andre scenariet, kan også medføre at sykepleierne påføres mer press og større risiko. Mindre villighet til samarbeid og læring, ytelse over evne og forringelse av kvaliteten på arbeidet som utføres kan også forekomme. En del av de uheldige effektene kan reduseres eller unngås ved å redusere incentivstyrken.

En kombinasjon av forholdsvis svake gruppeincentiver og ikke-pengemessige goder som i det første scenariet ser ut til å kunne fungere bedre i dette tilfellet. Måling av en hel avdelings samlede prestasjoner vil kunne være noe mindre krevende og mindre kostbart enn å måle sykepleiernes prestasjoner på individnivå. Det at gruppeincentiver kan ha positive virkninger på fellesskap, samarbeid og læring er også heldig her. En utfordring vil være å luke ut ytre faktorer som kan spille inn på prestasjonsoppnåelsen. Bruken av ikke-pengemessige goder som belønning gjør at sykepleierne ikke påføres noen stor risiko.

I vurderingen i forhold til Nordhaugs fire og fem forutsetninger for at et belønningssystem skal bidra til effektivitet kommer det klart frem at i hvilken grad belønningssystemet vil kunne fremme effektivitet i stor grad avhenger av hvordan det er utformet.

## **6 Konklusjon**

Avhengig av utforming kan visse former for prestasjonsbasert belønning teoretisk sett være hensiktsmessig å anvende på sykepleiere i Helse Bergen for å fremme effektivitet.

Forslag til videre studier:

Det er spesielt to mulige studier som har utpekt seg som interessante her. Det første er å utføre og studere et naturlig eksperiment med innføring av et prestasjonsbasert belønningssystem som det i det første scenariet. Det andre er å se om og i så fall hvordan incentivmekanismene som finnes i finansieringssystemet til helseforetakene virker inn på belønningssystemet til de ansatte.

## **Litteraturliste**

### **Bøker**

Hill, Charles W. L og Gareth R. Jones (2001): *Strategic Management Theory*. 5<sup>th</sup> ed.  
Houghton Mifflin Company, Boston / New York.

Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann (1998): *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 2. utg.  
Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Bergen.

Lazear, Edward P. (1998): *Personnel Economics for Managers*. John Wiley & Sons, Inc.

Lazear, Edward P. (1995): *Personnel Economics*. MIT Press, Cambridge, Massachusetts  
og London, England.

Nordhaug, Odd (1998): *Målrettet personalledelse*. 2. utg. Tano Aschehoug AS, Bergen.

### **Artikler og utredninger**

Brosvik, Torbjørn (2007): *Innføring av resultatavhengig lønn i en produksjonsbedrift –  
Gjennomgang av Coop Norge Bergens produktivitetsbonussystem*. Utredning som et ledd  
av masterstudiet ved NHH, Bergen.

Colbjørnsen, Tom et. al. (2000): *Resultatavhengig belønning. En utredning skrevet for  
Kredittkassen*. SNF, Bergen. (SNF-rapport, 25/00)

Gibbons, Robert (1998): Incentives in Organizations. (I: *The Journal of Economic  
Perspectives*, vol.12, 4/1998, s. 115-132)

Hunnes, Arngrim (2007): *Bedrifters lønnsstrukturer: Teori og empiri*. (I: *Søkelys på  
arbeidslivet*, 2/2007, s. 171-180)



Lazear, Edward P. (2000): The Future of Personnel Economics. (I: *The Economic Journal*, 110 (November), F611-F639)

NOU 2003: 13: *Konkurranssevne, lønnsdannelse og kronekurs*, kp 7.3.3 - Tariffavtalene.

Prendergast, Canice (1999): The Provision of Incentives in Firms. (I: *Journal of Economic Literature*, vol. 37, 4/1999, s. 7-63)

### **Forelesningsnotater**

Barth, Erling (Vår 2007): *Prestasjonslønn*. Gjesteforelesning i STR435 – *Personalpolitikk og incentiver*, NHH

Cappelen, Alexander og Bertil Tungodden (Høst 2006): Forelesningsnotater i SAM464 – *Etikk, normer og incentiver*, NHH

Hagen, Kåre P. (Vår 2006): Forelesningsnotater i EPM400 – *Incentivmekanismer og styring*, NHH

Kaarbøe, Oddvar (Vår 2006): *Incentiver i helsesektoren*. Gjesteforelesning i EPM400 – *Incentivmekanismer og styring*, NHH

Salvanes, Kjell G. og Arngrim Hunnes (Vår 2007): Forelesningsnotater i STR435 – *Personalpolitikk og incentiver*, NHH

### **Internettkilder**

Arbeidsgiverforeningen Spekter ([www.spekter.no](http://www.spekter.no)):

*Overenskomst for helseforetakene*

([http://www.spekter.no/modules/module\\_123/proxy.asp?D=1&C=543&I=0&tabmid=349&mid=349a415](http://www.spekter.no/modules/module_123/proxy.asp?D=1&C=543&I=0&tabmid=349&mid=349a415))

*Den forbundsvisе delen av overenskomsten (A2)*

([http://www.spekter.no/stream\\_file.asp?iEntityId=2546](http://www.spekter.no/stream_file.asp?iEntityId=2546))

*Protokoll fra forbundsvisе forhandlinger i mellomoppgjøret 2007(...)*

([http://www.spekter.no/stream\\_file.asp?iEntityId=2519](http://www.spekter.no/stream_file.asp?iEntityId=2519))

*Protokoll fra sentrale forbundsvisе forhandlinger (2008)*

([http://www.spekter.no/stream\\_file.asp?iEntityId=3366](http://www.spekter.no/stream_file.asp?iEntityId=3366))

Helse Bergen HF ([www.helse-bergen.no](http://www.helse-bergen.no)):

*Hospitalet nr. 3/2007*

([http://www.helse-](http://www.helse-bergen.no/NR/rdonlyres/egbwgzlxf5evipj6cg6ko2tutl6ne5qc6pj3n7zrlqeikkhs3e4cx5p4stdptjk6gjczesicrv2yel/hospitalet03.pdf)

[bergen.no/NR/rdonlyres/egbwgzlxf5evipj6cg6ko2tutl6ne5qc6pj3n7zrlqeikkhs3e4cx5p4stdptjk6gjczesicrv2yel/hospitalet03.pdf](http://www.helse-bergen.no/NR/rdonlyres/egbwgzlxf5evipj6cg6ko2tutl6ne5qc6pj3n7zrlqeikkhs3e4cx5p4stdptjk6gjczesicrv2yel/hospitalet03.pdf))

*Om Helse Bergen*

([http://www.helse-bergen.no/om\\_helse\\_bergen/Om\\_Helse\\_Bergen.htm](http://www.helse-bergen.no/om_helse_bergen/Om_Helse_Bergen.htm))

*Ordforklaringer*

(<http://www.helse-bergen.no/media/ordforklaringer/ordforklaringer.htm>)

*Organisasjonskart Helse Bergen*

([http://www.helse-](http://www.helse-bergen.no/NR/rdonlyres/en3btfjzsoikl7ylgb6kj6mfwnngdf5q673vdr3c67svo2dxbpvjg53jkrthubfaelgbs4awyexvitn/Organisasjonskartnorsk1.ppt)

[bergen.no/NR/rdonlyres/en3btfjzsoikl7ylgb6kj6mfwnngdf5q673vdr3c67svo2dxbpvjg53jkrthubfaelgbs4awyexvitn/Organisasjonskartnorsk1.ppt](http://www.helse-bergen.no/NR/rdonlyres/en3btfjzsoikl7ylgb6kj6mfwnngdf5q673vdr3c67svo2dxbpvjg53jkrthubfaelgbs4awyexvitn/Organisasjonskartnorsk1.ppt))

*Strategiplan for Helse Bergen 2008 – 2012*

(<http://www.helse-bergen.no/NR/ronlyres/eaag4fy7igo6mrexfhpwo2fnrhnu6nk7qtzl4bstgt527o7xt45flnnbhpaktg7h7vcgjpwp2rigb/Strategiplan20082012.pdf>)

*Årlig melding 2007*

(<http://www.helse-bergen.no/NR/ronlyres/e4piczq65eluokslyzm3hx2ckua26rjy2pbkkxtoln6z7rxgomlrjagphd4urpl2oboe7yzviedfnp/Styresak0308Vedleggrlegmelding.doc>)

*Årsberetning for Helse Bergen 2007*

(<http://www.helse-bergen.no/NR/ronlyres/ehheuqryl6ipexkhk17v3uwkkzak4nowxmfxtaabzesj4ixllzyqmhbtpvgfvrold6lxdmlb53axuh/Styresak3108Vedleggaarsberetning2007.pdf>)

*Årsregnskap for Helse Bergen 2007*

(<http://www.helse-bergen.no/NR/ronlyres/erewdtjgitcwlv4log53kkcydrb7gxurom6hvosi3e4cmawab2vwut7pos3ww4gamfbc4glby45td/Styresak2908Vedlegg1aarsregnskap2007styret4forstes.doc>)

Lovdata ([www.lovdata.no](http://www.lovdata.no)):

*Lov om helseforetak m.m. (helseforetaksloven)*

(<http://www.lovdata.no/all/hl-20010615-093.html>)

Lønnstrategiplan for Kristiansand kommune:

([http://www.kristiansand.kommune.no/\\_bin/49A9B614-F954-440B-ABF9-18FD65FE33BF.doc](http://www.kristiansand.kommune.no/_bin/49A9B614-F954-440B-ABF9-18FD65FE33BF.doc))

Norsk Sykepleierforbund ([www.sykepleierforbundet.no](http://www.sykepleierforbundet.no)):

*Debattnotat: Si din mening om lønnsoppgjøret!*

(<http://www.sykepleierforbundet.no/getfile.php/www.sykepleierforbundet.no/L%C3%B8nn%20og%20Arbeidsvilk%C3%A5r/Lonnsoppgj%20s%20A4.pdf>)

*Lønn: Hva tjener en sykepleier?*

(<http://www.sykepleierforbundet.no/article.php?articleID=15570&categoryID=2294>)

*Overenskomstens del A2: Krav 1*

(<http://www.sykepleierforbundet.no/getfile.php/www.sykepleierforbundet.no/NSF%20menner/Tariff/NSF-Krav1-SpekterHelse.pdf>)

Statistisk Sentralbyrå ([www.ssb.no](http://www.ssb.no)):

*Ordforklaring Helseforetak (HF)*

([http://www.ssb.no/emner/03/02/sykehus/om\\_helseforetak.html](http://www.ssb.no/emner/03/02/sykehus/om_helseforetak.html))

*Ordforklaring Regionalt helseforetak (RHF)*

([http://www.ssb.no/emner/03/02/sykehus/om\\_regionalt.html](http://www.ssb.no/emner/03/02/sykehus/om_regionalt.html))

*Spesialisthelsetjenesten*

(<http://www.ssb.no/emner/03/02/sykehus/index.html>)