eStudie.no – Norges ledende e-læringsportal - presenterer:

Lønn & belønningssystem

Skrevet av: Kjetil Sander © Januar 2018

1 Innholdsfortegnelse

1 Innholdsfortegnelse 2
2 Belønningssystem 6
2.1 Definisjon >> Belønningssystem 6
2.2 Belønningssystemets grunnprinsipp 7
2.3 Belønningssystemets formål 8
2.4 Belønningssystemets dimensjoner 8
2.5 Former for belønning 9
2.5.1 Indre belønning 9
2.5.2 Ytre belønning 9
2.6 Belønningen må stemme med egne forventninger 11
2.7 Målet må være oppnåelig 12
2.8 Forholdet mellom motivasjon og ytelse 12
2.9 Principal–agent-teori 15
2.10 Utforming av incentivordninger 18
3 Incitament 19
3.1 Individuelle ordinger 20
3.2 Gruppebaserte ordninger 20
3.3 Incitament typer 20
3.4 Tvang som incitament 21
3.5 Normative incitamenter 21
3.6 Inherente incitamenter 22
3.6.1 Motivasjon gjennom prestasjon 24
3.6.2 Motivasjon gjennom utformingen av arbeidsplassen 24
3.6.3 Balanse mellom arbeid og fritid 24
3.6.4 Fleksitid 25
3.6.5 Hjemmekontor 26
3.6.6 Rolleutvikling 26
3.6.7 Karriereutvikling 27
3.6.8 La de ansatte følge sine kreative ideer 27
3.6.9 Gi støtte når de ansatte trenger det mest 28
3.7 Sosiale incitamenter 29
3.7.1 Lederen som rollemodell 29
3.7.2 Anerkjennelse og forfreming 30
3.7.3 Gi medarbeiderne kredit og ta deres råd til følge 31
3.7.4 Forfremmelser 32
3.7.5 Månedens og årets medarbeider 32
3.7.6 Interne teamkonkurranser 33
3.7.7 Tildeling av prestisje prosjekter 33
3.7.8 Ulemper ved disse incitamentene 33
3.8 Materielle incitamenter 34
3.8.1 Når kan materiell belønning være konstruktivt? 34
3.8.2 Belønningen må knyttes til medarbeiderens kompetanse 35
3.8.3 Lønnsnivået må være signalisere medarbeiderens verdi 36
3.8.4 Må kombineres med indre belønninger 36
3.8.5 Gir kun kortsiktig motivasjonseffekt 36
3.8.6 Er vanedannende 37

3.8.7 Når kan materiell belønning være destruktivt? 37
3.8.8 Oppsummering 37
3.8.9 Naturalytelser 38
4 Lønn og lønnsystemer 44
4.1 Hva er lønn? 44
4.2 Bruttolønn og nettolønn 45
4.3 Lønnsforskjeller 46
4.4 Lønnsformer 46
4.5 Resultatbasert lønn 47
4.6 Naturalytelser 47
4.7 Reallønn 48
4.8 Minstelønn 48
4.9 Lønnsregulering 48
4.10 Avtaleformer 49
4.11 Huskeregler for arbeidsgivere 49
4.12 Lønnsystemets formål 49
4.12.1 Måloppnåelse 49
4.12.2 Jobbe hardere eller smartere 50
4.12.3 Atferdsendring 50
4.12.4 Bygge opp under virksomhetens verdigrunnlag 50
4.12.5 Tiltrekke seg og beholde de beste medarbeiderne 51
4.13 Grunnprinsipper for belønning 51
4.13.1 Likeverd 51
4.13.2 Forventninger 52
4.13.3 Rettferdig belønning 53
4.13.4 Forsterk ønsket atferd 55
4.13.5 Kontrollerbarhetsprinsippet 55
4.13.6 Forutsigbarhet 56
4.13.7 Makt 56
4.13.8 Behov 56
4.13.9 Vridingseffekter 56
4.13.10 Mål og strategi 57
4.13.11 Hvilket belønningprinsipp er det mest effektive? 57
4.14 Ordinær lønn/grunnlønn 58
4.14.1 Stillingsbasert lønn 59
4.14.2 Ansiennitet 60
4.14.3 Kompetansebasert 60
4.14.4 Prestasjonsbasert 60
4.14.5 Vanlig praksis 60
4.14.6 Høy ordinær lønn fremfor bonus? 61
4.14.7 Tidslønn (Timeslønn, månedslønn og årslønn) 61
4.15 Resultatbasert belønning 63
4.15.1 Resultatavlønning systemer 65
4.15.2 Grunnlønn + Belønning 65
4.15.3 Grunnlønn + tak 66
4.15.4 Grunnlønn + gulv og tak 67
4.15.5 Stegvis modell 67
4.15.6 Resultatoppfølging 68
4.15.7 Akkordlønn 68
4.15.8 Provisjonslønn 70

4.15.9 Bonuslønn 70
4.15.10 Overskuddsdeling som bonussystem 74
4.15.11 Aksjer og opsjoner som en del belønningssystemet 76
4.16 Prestasjonsbasert belønning 77
4.16.1 Ulike formål med prestasjonsbasert belønning 78
4.16.2 Individbasert prestasjonsevaluering 79
4.16.3 Gruppebasert prestasjonsevaluering 80
4.16.4 Hva sier forskningen? 81
4.16.5 Kjente bivirkninger 82
4.16.6 Resultat 82
4.17 Målekriterier for prestasjons- og resultatmålinger 83
4.17.1 Objektive resultatmål 83
4.17.2 Subjektive evalueringer 84
4.17.3 Relative prestasjonsevalueringer 84
4.18 Reiseutgifter 85
5 Tariffavtale, tariffoppgjør og lønnsoppgjør 86
5.1 Hva er en tariffavtale? 86
5.2 Forhandlinger og konflikt 87
5.3 Tariffavtale hierarki 87
5.3.1 Hovedavtale 87
5.3.2 Overenskomst 88
5.4 I hvilke tilfeller gjelder en tariffavtale? 88
5.5 Tariffoppgjør 89
5.5.1 Hovedtariffoppgjør 89
5.5.2 Mellomoppgjør 89
5.6 Lønnsoppgjøret - steg for steg 90
5.7 Rettslige vilkår 93
6 Ferie og feriepenger 94
6.1 Rett og plikt til ferie 94
6.2 Rettigheter og plikter 95
6.3 Penger kan ikke kompensere ferie 96
6.4 Når skal ferien avvikles? 96
6.5 Hvem har krav på feriepenger? 96
6.6 Hvor mye feriepenger har man krav på? 97
6.7 Feriepengegrunnlaget 97
6.8 Når skal feriepenger utbetales? 98
6.9 Sykdom i ferien 98
6.10 Ferie under fødsels- og omsorgspermisjon 99
6.11 Ferie i oppsigelsestiden 99
6.12 Ferie i ny jobb 99
7 Sykdom, sykepenger og permisjon 100
8 Skatter og avgifter 102
8.1 Arbeidsgiveravgift? 102
8.1.1 Innberetting og betaling av arbeidsgiveravgift 102
8.2 Beregning av sosiale kostnader 103
8.2.1 Feriepenger 103
8.2.2 Arbeidsgiveravgift 104
8.2.3 Pensjonsforsikring 104
8.2.4 Yrkesskadeforsikring 105

8.2.5 Sykefravær 105
8.2.6 Sosiale felleskostnader 106
8.2.7 Slik beregnes de sosiale kostnadene 107
8.3 Skatt og skattetrekk 108
8.3.1 Hvilket formål har skatten? 108
8.3.2 Skatte prinsipper 109
8.3.3 Økonomiske retningslinjer 110
8.3.4 Skattelovgivning 111
8.3.5 Inndeling av skatter 112
8.3.6 Hvem er skattepliktige? 113
8.3.7 Skattekort og skattetrekk 113
8.3.8 Skatt på arbeidslønn (lønnsinntekt) 113
8.3.9 Trygdeavgift 114
8.3.10 Toppskatt 114
8.3.11 Formuesskatt 115
8.3.12 Skatt på alminnelig inntekt 115
8.3.13 Skatteeksempler 116
8.4 Forskuddstrekk, påleggstrekk og utleggstrekk 116
8.4.1 Forskuddstrekk 116
8.4.2 Påleggstrekk 117
8.4.3 Utleggstrekk 117
8.4.4 Betaling 117

2 Belønningssystem

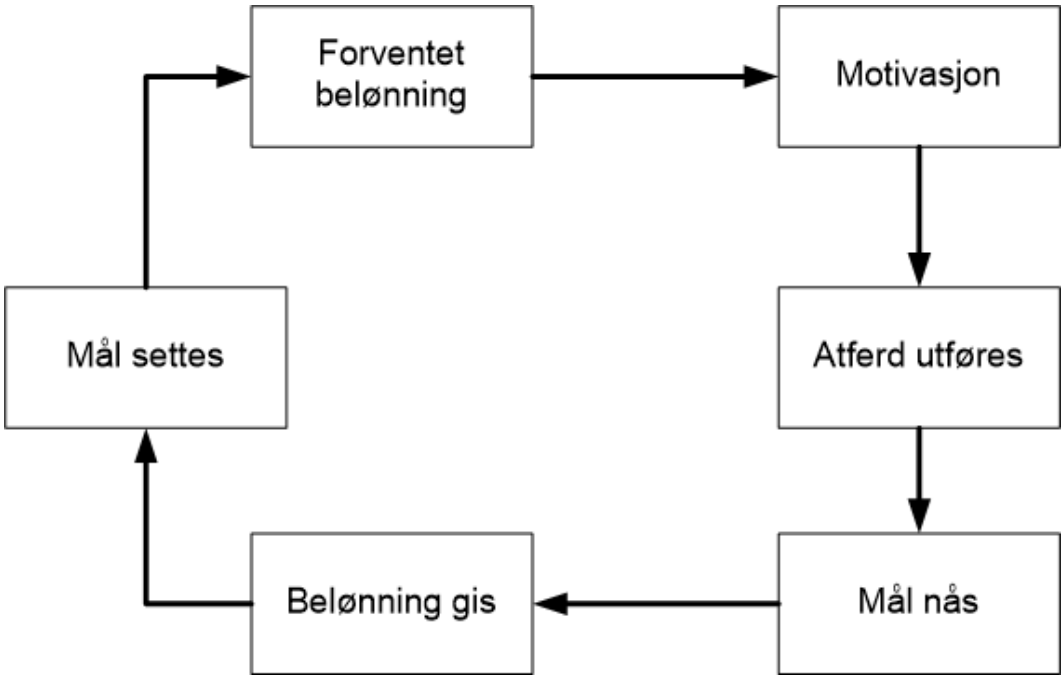
Teoretikere har lagt ned betydelig innsats for å beskrive sammenhengen mellom belønning og prestasjon. For så å bruke denne innsikten til å lage et best mulig belønningssystem for virksomheten.

2.1 Definisjon >> Belønningssystem

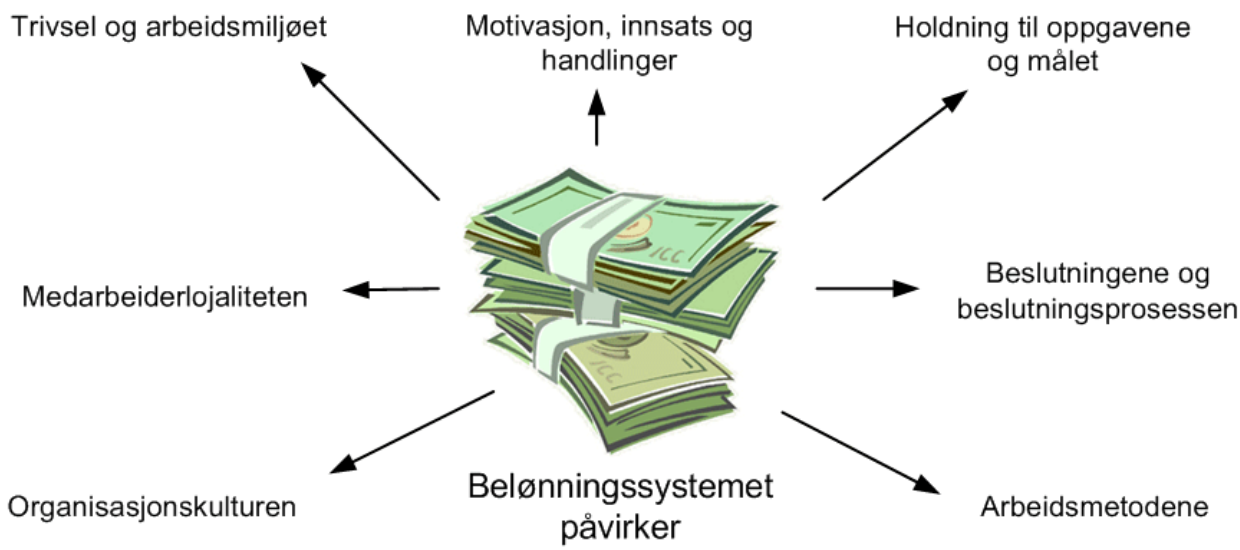
Med **belønningssystem** menes:

> **"Hvordan vi motiverer medarbeidere til å jobbe mot et definert mål gjennom å skape forventninger om en bestemt indre og/eller ytre belønning hvis de når målet til avtalt tid, kvantitet, kvalitet og ressursbruk"**

Definisjonen slår fast at et belønningssystem er et verktøy for å motivere medarbeiderne til å jobbe mot et avtalt mål. Videre skal belønningssystemet motivere medarbeiderne gjennom å skape en forventning om en belønning. En belønning de får hvis de når målet til avtalt tid, kvantitet, kvalitet og ressursbruk. Dette forholdet mellom målsetting og belønning kan illustreres slik:



Belønningsystemet påvirker ikke bare medarbeidernes motivasjon til å nå definerte mål, men også hele **organisasjonskulturen**, det **psykososiale arbeidsmiljøet** og alle medarbeidernes måte å tenke og handle på. Deriblant hvilke arbeidsmetoder og beslutningsprosesser som velges.



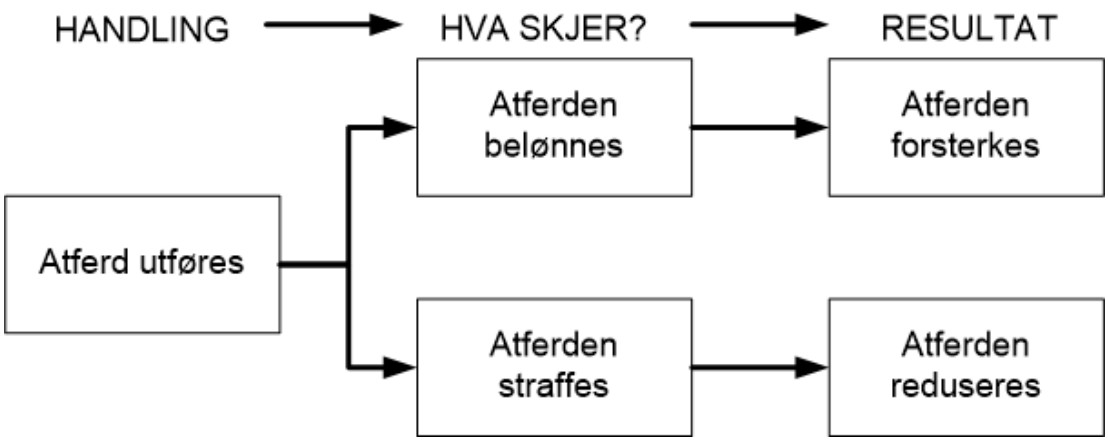
2.2 Belønningssystemets grunnprinsipp

Generelt kan vi si at mennesker i en organisasjon vil oppføre seg slik virksomheten, bevisst eller ubevisst, belønner dem.

Grunnprinsippet er enkelt:

> **Belønner du en type atferd, får du mer av denne atferden. Straffer/sanksjonerer du en bestemt atferd, får du mindre av denne atferden.**

Dette prinsippet kan illustreres slik:



2.3 Belønningssystemets formål

Av ovenstående grunn er **formålet** til ethvert belønningssystem alltid todelt:

> **"Belønningssystemet skal belønne ønsket innsats og straffe uønsket atferd"**

Selv om dette er det overordnede målet har belønningsystemet også mange andre del-mål, da det påvirker så mange sider av medlemmenes motivasjon, tenking, metodevalg og handlinger i det daglige liv. Faktisk påvirker det hele organisasjonskulturen og det psykososiale arbeidsmiljøet.

2.4 Belønningssystemets dimensjoner

Del gjerne belønningssystemet opp i tre dimensjoner:

1. **Nivået for prestasjonen** (Hva skal belønnes? En prestasjon, et resultat, en forbedring elleer hva?)
2. **Type belønning** (Hva skal belønningen bestå av? Penger, konferanser, reiser, frihet, økt ansvar, forfremmelse, frynsegoder osv.)
3. **Belønningens størrelse** (f.eks. målt i penger)

Det overordnede målet er å få til en tydelig forbindelse mellom nivået, type og størrelsen på prestasjonen og belønningens type, nivå og størrelse.

2.5 Former for belønning

Problemet i denne sammenheng er at det finnes mange forskjellige former for belønning, og penger er her bare ett av mange mulige belønninger. Det samme gjelder straff og sanksjonsmuligheter.

Grovt sett kan vi skille mellom ***indre og ytre belønninger***.

2.5.1 Indre belønning

De indre er relatert til arbeidet, og omfatter bl.a. et personlig ansvar for en meningsfull del av arbeidet, muligheter for å utføre adskilte og meningsfylte aktiviteter innenfor rammen av en og samme oppgave, samt tilgang til opplysninger om resultatet av en viss prestasjon.

Indre motivasjon og belønning referer til atferd utført med bakgrunn i indre belønninger som tilfredshet, interesse, glede eller velbehag knyttet til de oppgaver vi utfører. Et eksempel på slik belønning er hobbyer hvor vi "*glemmer tid og sted*". Vi utfører aktivitetene ikke på grunn av materielle belønninger vi mottar som et resultat av arbeidet, men tilfredsstillelsen av å gjøre jobben.

2.5.2 Ytre belønning

Den andre delen av belønningbegrepet gjelder de ytre belønningene. Eksempler på ytre belønninger er:

- **Økonomiske belønninger (F.eks. lønn, provisjon, bonus, stipend m.m.)**
- **Forfremmelse**
- **Fellesskap med andre**
- **Klapp på skulderen**

Ytre motivasjon og belønning refererer til adferd hvor drivkraften kommer fra ytre belønninger, for eksempel når vi tar oppvasken for å få skryt, for å bli fremstilt i et godt lys eller for å tjene en hundrelapp. I arbeidslivet vil rendyrket ytre motivasjon tilsi situasjoner hvor vi gjør jobben vår utelukkende for å oppnå ytre belønninger

som lønn, bonus, frynsegoder eller en forfremmelse. Kilden til motivasjonen ligger altså utenfor det å utføre jobbaktiviteten, og er i stedet knyttet til resultatet som følger av den.

Meta studier (Judge, Piccolo, Podsakoff, Shaw & Rich, 2010, s. 162) viser liten sammenheng mellom lønn og tilfredshet med ens jobb eller lønn. Lønn kan vise seg å være tilfredsstillende så lenge den er høyere enn andres.

Bonussystemer og prestasjonslønn flytter fokus og driv fra indre til ytre motivasjon. Jobbinnholdet kan langsomt erstattes av fokuset på penger, noe vi vet er negativt for innovasjon og kreativitet. Man reduserer systematisk risikotakning og nytenkning og styrer mot det sikre, det repeterende og det man "*alltid har gjort*". (HR-Norge, 2008).

For at ytre belønning skal ha positiv effekt, må den være uventet og tilbys kun etter at oppgaven er utført. Å gå ut med lovnad om belønning i forkant av at oppgaven er utført, kan føre til at de ansattes oppmerksomhet rettes mot å få belønningen og ikke mot å løse oppgaven på best mulig måte (Pink, 2009, s. 66). Deci og kolleger (2001) forklarer dette ved at hvis konkret belønning gis uventet til ansatte, etter at oppgaven er utført, vil belønningen oppleves mindre som grunn til at oppgaven ble utført og være mindre skadelig for indre motivasjon.

Likeledes fant Amabile (1996) i noen studier at det høyeste nivå av kreativitet ble oppnådd hos de som mottok belønning som en type bonus etter at jobben var gjort. Dette kunne tolkes som en takk for godt utført arbeid. Likevel er det viktig å være oppmerksom på faren ved at dette kan utvikle seg til en forventning om belønning, noe som igjen kan være skadelig for indre motivasjon, kreativitet og lignende (Hackman & Oldham, 1980, s. 38).

For å sikre seg bedre mot å gå i "*belønningsfellen*" kan det i følge Pink (2009, s. 53-56, 62-68, 72) være lurt å vurdere "*ikke materiell*" belønning. Ros er betydelig mindre ødeleggende enn penger og trofeer. Faktisk fant Deci (2001) ut at ros kan være med å øke den indre motivasjonen. Å gi nyttig og meningsfull informasjon/tilbakemelding til de ansatte som kan gi dem en oppfattelse av hvordan de ligger an. For at tilbakemeldingen skal være så effektiv som mulig, bør

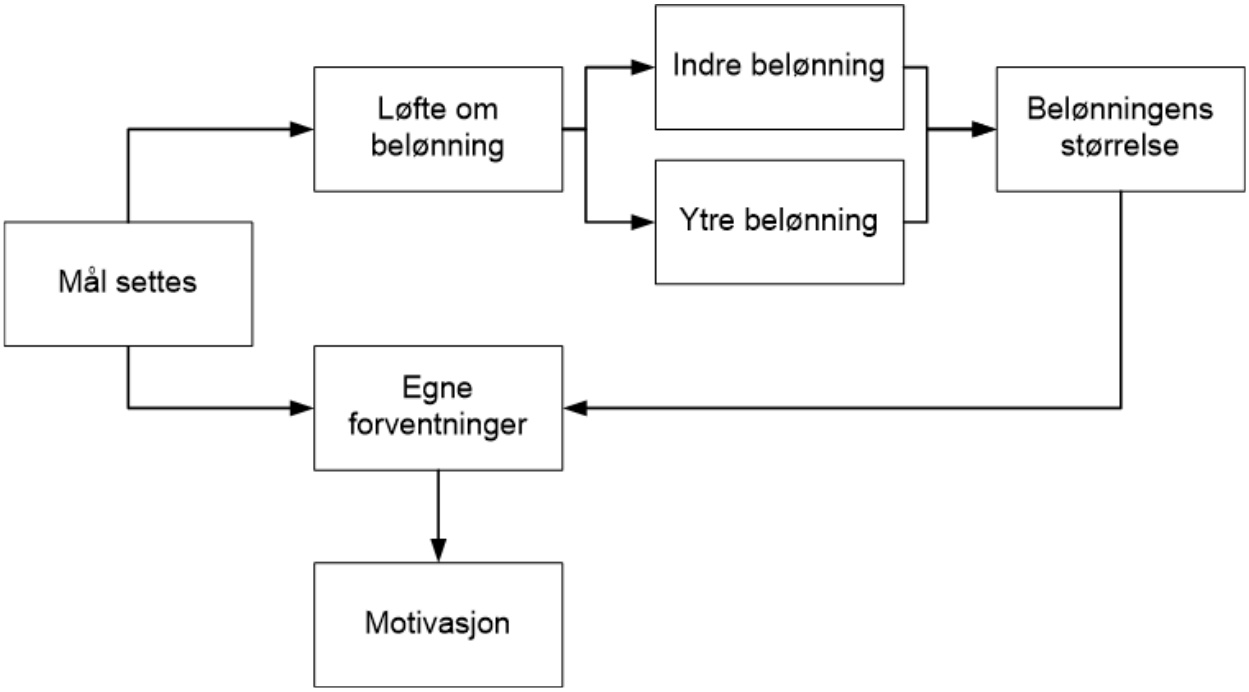
den være så spesifikk som mulig og gå på innsats og valg av strategi, i stedet for utfallet av en handling.

2.6 Belønningen må stemme med egne forventninger

Det som kanskje ikke kom så klart frem i modellen vi tidligere satte opp for å illustrere forholdet mellom belønningen virksomheten tilbyr og hvordan denne belønningen påvirker atferden til medarbeiderne er det faktum at tilbydd belønning alltid vil bli vurdert opp medarbeidernes egne forventninger om hva slags belønning de fortjener hvis de når virksomhetens ønskede mål.

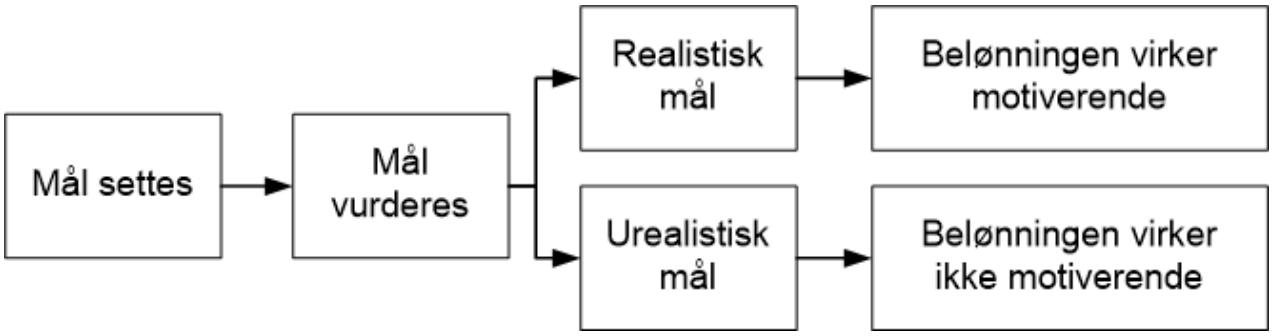
Stemmer belønningen virksomheten tilbyr opp mot medarbeidernes egne forventninger til belønningen vil den forventede belønningen virke motiverende og stimulere medarbeideren til å nå det ønskede målet. Stemmer den tilbydde belønningen ikke med medarbeidernes egne forventninger vil den forventede belønningen ikke virke motiverende og hele belønningssystemet mister dermed sitt formål. Nemlig å stimulere medarbeiderne til å gjøre sitt beste for å nå felles avtalte mål.

Dette kan illustreres slik:



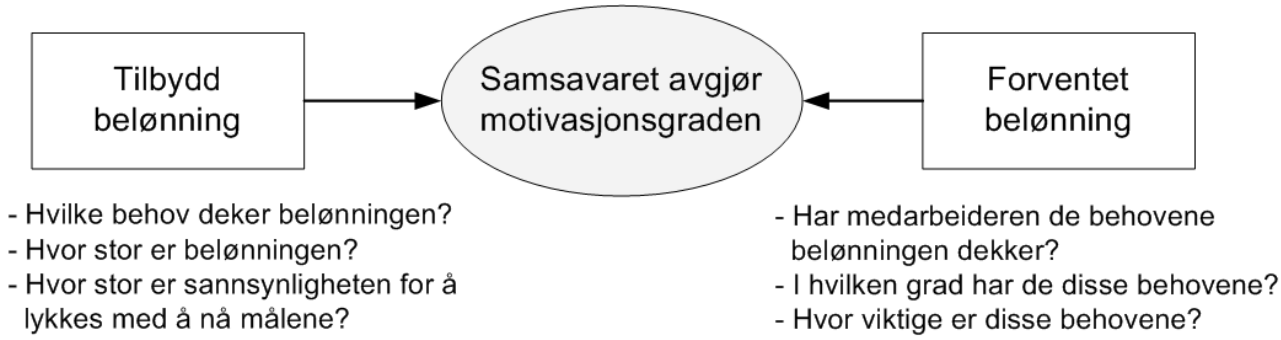
2.7 Målet må være oppnåelig

Når en medarbeider blir tilbudt en belønning for noe, vil de umiddelbart begynne å vurdere hvor stor sannsynligheten er for at de skal klare å nå dette målet. Jo større sannsynligheten er for at de skal klare å nå dette målet, jo mer motiverende vil de også finne belønningen for å nå målet. Oppfatter de målet som urealistisk å nå for dem vil den tilbydde belønningen ikke motivere dem på noen som helst måte, da de vet at det er bortkastet tid og energi å prøve å nå dette målet.

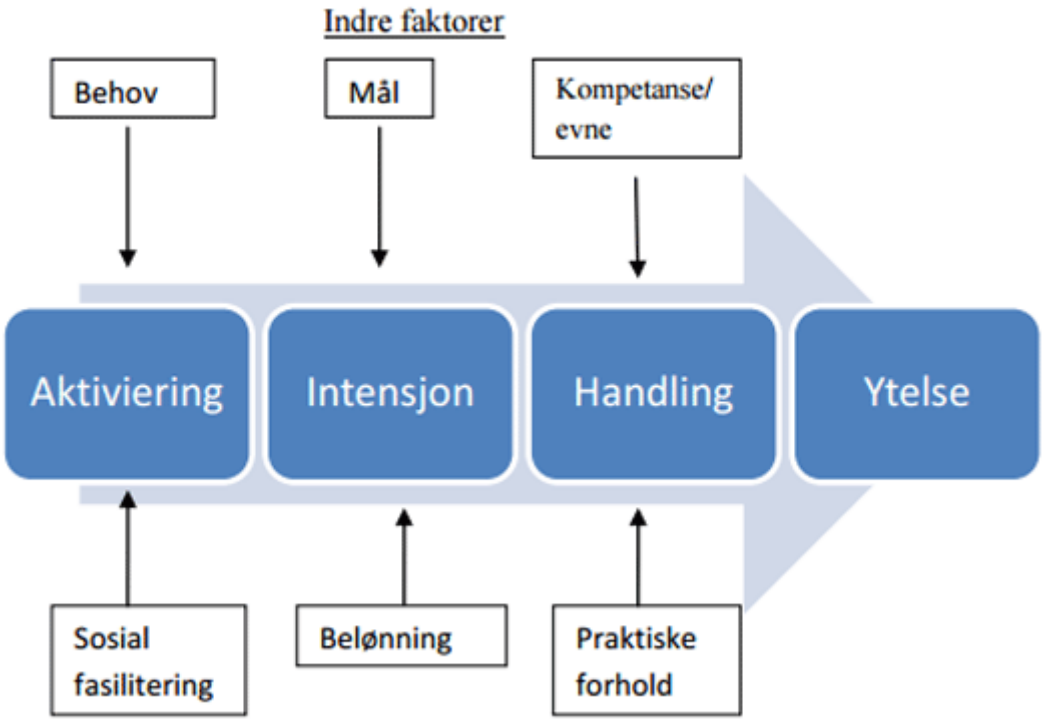


2.8 Forholdet mellom motivasjon og ytelse

Basert på det vi har vært inne på tidligere kan vi sette opp følgende modell for å illustrere sammenhengen mellom hvilken belønning som tilbys og hvor motiverende medarbeiderne finner denne belønningen.



Mitchell og Larson (1987) har satt opp følgende modell som prøver å trekke denne modellen videre for å forklare sammenhengen mellom motivasjon og ytelsen til de ansatte:



Modellen starter med at veien til ytelse starter med **aktivering**, altså *igangsetting*. Igangsetting inngår også i en av de mest vanlige definisjonene av motivasjon som blir brukt i Norge. Der heter det at **motivasjon** er:

> ”***psykologiske prosesser som igangsetter, regulerer og opprettholder atferd***” (Willy Haukedal, 2005).

Willy Haukedal (2005) sier at denne aktiveringen oppstår som en følge av enten et utilfredsstilt behov eller andres tilstedeværelse, såkalt sosial fasilitering.

Et ønske om å gjøre noe må omsettes til en intensjon eller vilje til å utføre noe som har sammenheng med årsaken til aktiveringen. Kanskje er det målet i seg selv som gjør at man har lyst til å utføre denne handlingen. Et eksempel på dette kan være en ansatt som tar et kurs, og på denne måten håper å bli mer verdsatt av bedriften, og kanskje bli forfremmet. Men vi ser også at bedriften selv kan skape denne viljen ved å belønne den ansatte for å utføre handlingen.

Nest sist i modellen kommer **handling**. **Intensjonene** må omsettes til **atferd** for å avstedkomme konkret ytelse. Alle som har brutt nyttårsløfter vet hvor viktig det er med handlingselementet. Det er alltid hva som faktisk blir gjort, og ikke de

gode intensjonene som til slutt teller. De indre faktorene som spiller inn på dette stadiet, er evner og relevant kunnskap. Blant de praktiske forholdene, eller ytre faktorer, finner vi tekniske, sosiale og miljømessige forhold. Tekniske forhold er upersonlige og kan omfatte produksjonsutstyr, men også administrative rutiner, eksempelvis innkjøp. Sosiale forhold omfatter samarbeid med andre, som kollegaer og ledere, men kan også være kunder og andre interessenter (Willy Haukedal, 2005). Når det gjelder arbeidsmiljøet, influerer dette arbeidsutførelsen direkte. Haukedal bruker svakt arbeidslys som en årsak som kan være tilstrekkelig for at resultatet av innsatsen blir dårlig.

Både *aktivisering, intensjon* og *handling* er nødvendig for å oppnå ytelse. Ytelse er et sammensatt fenomen og er avhengig av en rekke årsaker i tillegg til motivasjon. Derfor må alle forhold rundt et bestemt ytelsesområde kartlegges før en organisasjon setter i gang med bestemte tiltak.

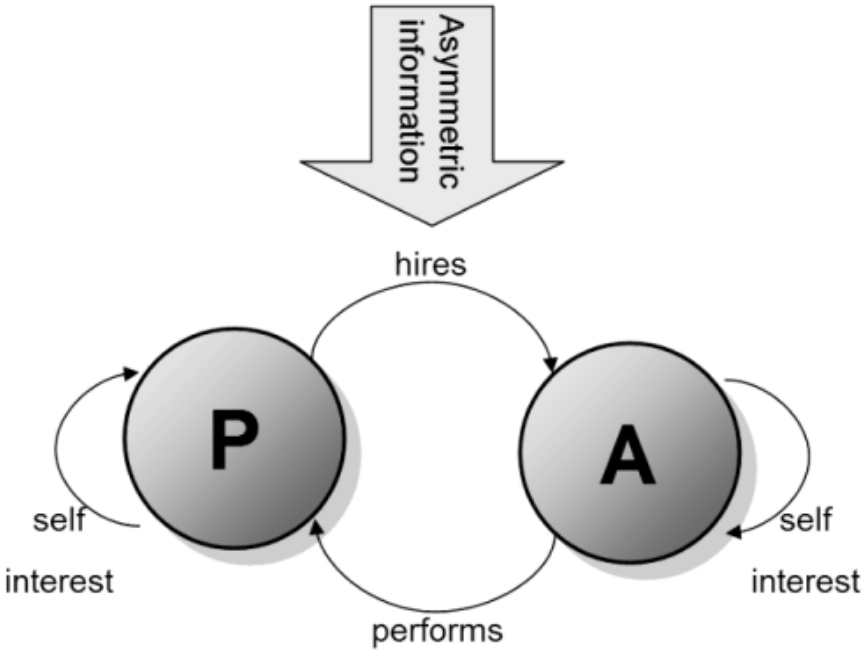
Skal man lykkes med å skape et motiverende belønningssystem kreves det at ledelsen er direkte involvert i prosessen. En annen grunn ligger i at man skapte oppmerksomhet på en mangeartet måte. Det å skape oppmerksomhet har to primære mål:

- **Å opprettholde ledelsens og adminstrasjons apparatets følsomhet for ekstraordinære prestasjoner**
- **Skape garanti for rettferdighet. Hvis gal person belønnes, om belønningen er urettferdig eller om noen som burde fått belønningen ikke blir belønnet, gjør publisiteten at feilen blir rettet.**

I tillegg kan oppmerksomheten og publisiteten vedkommende får være et incitament i seg selv. At han går foran som et godt eksempel for de andre er bare positivt for virksomheten, og er en garanti for at andre vil prøve å gjenta hans prestasjoner.

2.9 Principal–agent-teori

Principal–agent-teori prøver å identifisere og forklare problemer som kan oppstå mellom to, eller flere parter, når de skal gjøre en transaksjon seg imellom. Et eksempel kan være forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, men principal–agent-teorien er også relevant for mange andre typer transaksjoner.



Jensen og Meckling (1976) definerer en prinsipal-agent-relasjon som:

> **"En kontrakt hvor en eller flere personer (prinsipalene) engasjerer en annen person (agenten) til å gjøre en jobb for dem, og som innebærer at en viss form for beslutningsmyndighet er delegert til agenten"**

Arbeidsgiver (prinsipalen) inngår en kontrakt med en arbeidstaker (agenten) som innebærer at en nærmere bestemt jobb (oppdrag) skal utføres. Agenten er delegert myndighet til å foreta selvstendige beslutninger i sin arbeidshverdag. Resultatet fra beslutningene vil direkte påvike prinsipalens resultater og målsetninger.

Teorien bygger videre på at det er to faktorer som kan gjøre avhengighetsforholdet mellom prinsipalen og agenten problematisk. Disse to faktorene er:

1. **Prinsipalen og agenten har ulik målstruktur**
2. **Det foreligger asymmetrisk informasjon mellom partene**

Mennesker vil alltid te seg slik at de gjør de valgene som gir de beste resultatene for seg selv. Såvel prinsipalen som agenten er 100% egoister som jobber for å optimalisere sin egen vinning i følge teorien.

Siden disse to partene vil ha **ulike individuelle mål**, vil de også posisjonere seg og handle forskjellig. Utfordringen her ligger å finne felles sammenfattende mål som begge partene kan enes om og jobbe sammen mot å nå med bruk av minst mulig ressurser (kostnader) og risiko (økonomisk, sosial og funksjonell).

Asymmetrisk informasjon vil si at informasjon er skjevt fordelt mellom partene. Agenten kan utnytte dette og opptre med en adferd som ikke er i tråd med de mål som prinsipalen har satt. Agenten kan for eksempel skjule sin reelle kompetanse for prinsipalen, eller skjule sin mest effektive arbeidsmåte for å selv ivareta egne interesser/mål.

Siden det er asymmetrisk informasjon mellom partene vil det være vanskelig for prinsipalen og avsløre dette. Problemer kan oppstå dersom agentene opptrer opportunistisk (Busch & Vanebo (2003). Det vil si at de utnytter friheten og tar selvstendige valg i skjul, og bevist ivaretar personlige mål og interesser som krasjer med målene til prinsipalen.

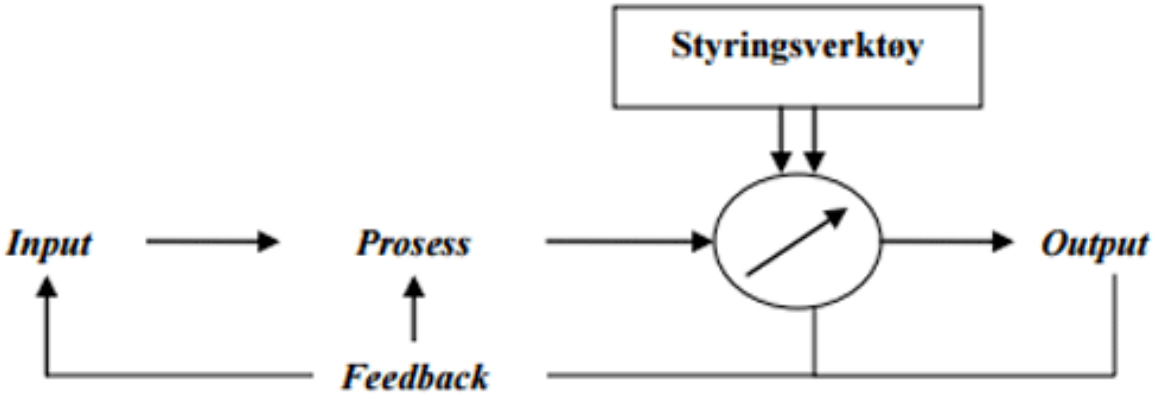
For å redusere eller hindre at agenten opptrer opportunistisk kan prinsipalen utvikle effektive styringsrutiner. Disse styrings- og kontrollmekanismene vil medføre agentkostnader for prinsipalen. Det vil si kostnad forbudet med svak innsats fra agenten, og kontrollkostnader forbundet med å avdekke svak innsats (Fjell, 2008).

Bragelien (2008) hevder det er tre mulige styringsmekanismer for å redusere agentkostnadene:

1. **Autoritære mekanismer**
2. **Sosiale mekanismer**
3. **Belønningsmekanismer**

Autoritære mekanismer vil si at prinsipalen instruerer agenten direkte, og/eller gjennom formelle regler og rutiner som agenten må forholde seg til (fokus på prosess/input). En slik styringsmåte kan være meget kraftige, men samtidig medfører det høye kontrollkostnader for prinsipalen.

Sosiale mekanismer har som formål å påvirke bedriftskulturen gjennom å forsterke agentens oppfatning av organisasjonens verdigrunnlag og sosiale verdier (fokus på input).



Belønningsmekanismene er knyttet til outputen (resultatene) av det agenten produserer. Det gir agenten større frihet til å bestemme selv hvordan oppgavene skal løses, samtidig som prinsipalen sparer ressurser i form av kontrollkostnader. Belønningene kan dermed fungere som et av mange styringsverktøy for å få agenten til å rette adferden og innsatsen mot strategisk viktig oppgaver for prinsipalen og organisasjonen.

Det er viktig for prinsipalen å finne balansegangen mellom disse tre styrings-mekanismene som reduserer agentkostnadene (mest mulig). Belønninger er mao. en av mange strategier som prinsipalen kan benytte for å styre agenten.

Colbjørnsen (1992) mener at en slik strategi vil kanalisere agentens egeninteresse, og gi sterke incentiv til å arbeide mot foretakets mål.

2.10 Utforming av incentivordninger

Prinsipal-agent-teorien danner grunnlaget for bruk av incentiver og utforming av incentivkontrakter. Ved utforming av incentivordninger (incentivkontrakter) er det flere forhold som prinsipalen må ta stilling til:

- **Hvilket organisasjonsnivå bør resultatet måles på?**
- **Hvor kraftige skal incentivene være? Hva slags resultater skal belønnes?**

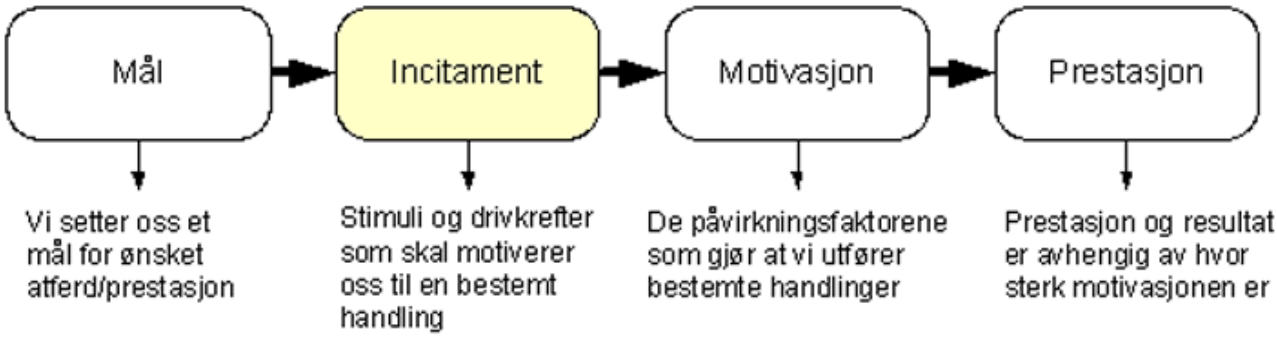
Det er mange bedrifter i næringslivet som har opplevd positive effekter etter innføring av bonusordninger, men det finnes også mange eksempler på bedrifter som ikke har fått den ønskede effekten.

3 Incitament

Med **incitament** mener vi:

> ***de stimuli eller drivkreftene som får oss motivert til å handle på en bestemt måte.***

Incitamentbegrepet kan altså sees som en del av **motivasjons** begrepet. Et incitament kommer derfor alltid foran en prestasjon. Dette kan visualiseres slik:



Hoff (2009:428) definerer incentiver som:

> **"Insentiver innebærer at en person eller en gruppe personer mottar en belønning som resultat av vedkommendes aktiviteter eller beslutninger. Belønningene påvirkes direkte av det den enkelte gjør, og adferden påvirkes av belønningene"**

Med **belønning** mener vi resultater av en prestasjon. Belønningen kan i seg selv utgjøre et incitament for å gjenta en atferd.

Belønninger kan knyttes til resultater på flere ulike nivåer i organisasjonen. Overordnet skilles det mellom:

1. **Individuelle bonus-/ incentivordninger**
2. **Gruppebaserte bonus-/ incentivordninger**

3.1 Individuelle ordinger

Incentiveffekten av individuelle ordinger kan være meget kraftig dersom ordningen er riktig utformet (Bragelien, 2008), men andre forhold som samarbeid, relasjonsbygging, kompetansedeling kan svekkes av individuelle ordninger (Kuvvas, 2008b).

Incentivordninger på individnivå har som formål å gi en direkte incentiveffekt. Individuelle ordninger kan være hensiktsmessig i tilfeller der:

1. **Bidraget til resultatet fra den enkelte er synlig**
2. **Bidraget til resultatet fra den enkelte kan skilles ut fra bidraget fra kollegaer**
3. **Den enkelte har selv myndighet og mulighet til å foreta egne handlinger som påvirker resultatene**

3.2 Gruppebaserte ordninger

På en annen side kan gruppebaserte ordninger være hensiktmessig når én eller flere av tilfellene over, ikke er tilfellet. Eksempler på dette kan være i organisasjoner der agentene er delt inn mindre grupper, og der gruppemedlemmene er sekvensielt avhengig av hverandre.

Gruppebaserte incentivordninger med få gruppemedlemmer vil kunne sikre et godt samarbeidsklima da gruppemedlemmene vil ha incentiv til å utveksle informasjon og kompetanse for å oppnå best mulig resultat.

3.3 Incitament typer

Incitamentene kan være av svart forskjellig karakter. Det kan være penger, men det kan også være mye annet. Vi skiller vanligvis mellom fire prinsipielt forskjellige incitamentstyper:

- **Tvang**
- **Normative incitamenter**
- **Inherente incitamenter**
- **Materielle incitamenter**

3.4 Tvang som incitament

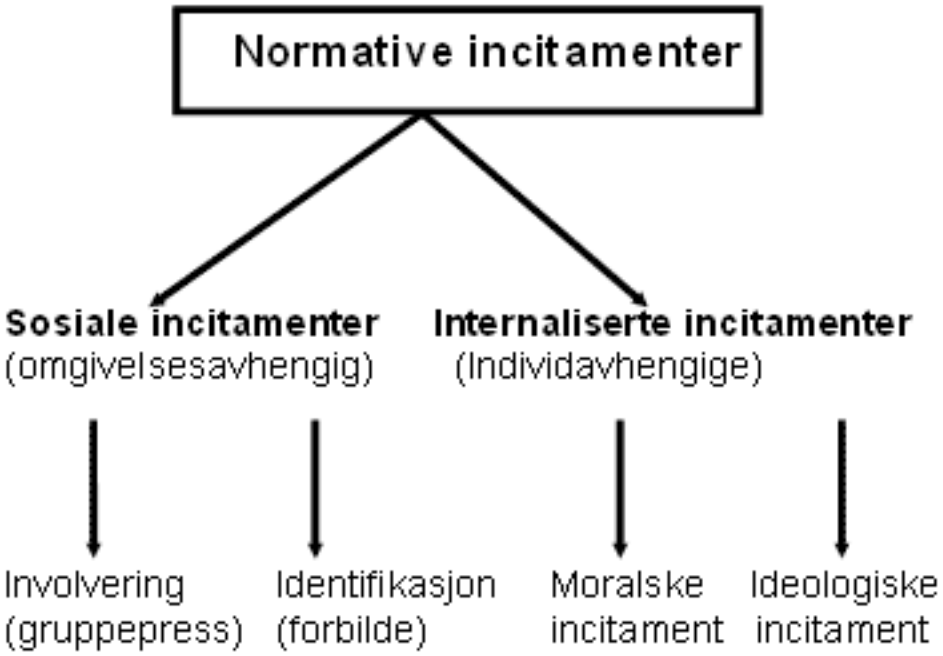
Tvang refererer til det å tvinge noen ved vold, trusler eller andre utilbørlige midler til å påvirke noen på en slik måte at han eller hun handler under tvang.

Trusler om å miste jobben, gå ned i lønn, mobbing eller få sosiale represalier hvis en jobb ikke utføres på ønsket måte med ønsket resultat er klassiske eksempler på bruk av tvang som incitament.

Tvang bør ikke brukes som et incitament. Ikke bare er det ulovlig i mange tilfeller, men det er også den enkleste måten å ødelegge et arbeidsmiljø på. Dette fordi tvang fremkaller motstand, tross ytre underkastelse.

Tvang er derfor helt forkastelig å bruke når det gjelder å få individer til å utføre oppgaver som krever ansvar, initiativ og fantasi.

3.5 Normative incitamenter



Normative incitamenter omfatter både de drivkreftene som stammer fra ønsket om å tilhøre en gruppe og de drivkreftene som kommer fra vurderinger, normer og idealer.

Disse incitamentene er noen av de viktigste incitamentene vi kan benytte oss av og virker i svært mange tilfeller langt mer motiverende enn materielle belønninger hvis de brukes korrekt.

3.6 Inherente incitamenter

Ee inherente incitamentene er en viktig del av incitament begrepet, men utnyttes dessverre i alt for liten grad som en del av belønningssystemet for ansatte på gulvet og på mellomleder nivået.

Med **inherente incitament** menes:

> ***Det foreligger inherente drivkrefter når vi utfører en prestasjon fordi vi regner opplevelsen av prestasjonen i seg selv som en belønning.***

Entreprenøren som arbeider 18 timer pr. dag med bedriften og som for det meste synes det er gøy, er et eksempel på en person og en ytelse som blir drevet av inherente incitamenter. Det samme gjelder topp-idrettsutøvere som deltar i OL. De er ikke pengene som teller når de trener tusenvis av timer og gir slipp på store deler av sitt sosiale liv for å prøve å vinne en gull medalje. De drives først og fremst av ønsket å oppnå status, anerkjennelse og selvrealisering av seg selv (realisere sin drøm).

Begrepet **inherente incitamenter** kan defineres som:

> **"Handlinger vi utfører fordi vi føler at prestasjonen i seg selv er belønning nok"**

De inherente incitamentene er incitamenter som skaper indre motivasjon og som gjør seg synlig gjennom:

- **Handlinger vi utfører fordi prestasjonen er belønning nok** (en grunder drives ikke primært av penger, men av et ønske om å lykkes med sin ide. Å lykkes med ideen anses som en belønning stor nok til å ofre omtrent alt for å gjøre denne jobben)

- **En plikt og lojalitetsfølelse** (f.eks. til arbeidsplassen)
- **Handlinger vi gjør fordi vi mener det er moralsk riktig** (f.eks. å ikke stjele eller skade naturen unødvendig)
- **Handlinger vi utfører fordi de er i tråd med vår ideologiske overbevisning, tro** (verdigrunnlag) **og holdninger.**

Hvilke inherente incitamenter som trigger den enkelte er individuelt bestemt og er noe som utvikler seg og endrer seg gradvis fra vi er født til vi dør. Det er derfor vanskelig for en leder å plutselig inherente incitamenter som skal virke som tiltenkt. Å utvikle ønsket respons på tiltak som kan karakteriseres som inherente incitamenter er noe som tar svært lang tid som som er avhengig av hvilket organisasjonskultur og -klima virksomheten klarer å utvikle.

For at inherente incitamentene skal utvikle seg bør følgende vilkår være oppfylt i en viss grad:

- **Medarbeideren må ta del i utformingen av målet og de må oppleve målet som så motiverende at de er villig til å legge "sin sjel" i å nå det**
- **Medarbeideren må vite hva som kreves av dem for å kunne nå målet**
- **Organisasjonens mål må fastsettes i overensstemmelse med de konkrete evnene og erfaringene til den enkelte medarbeideren**
- **Medarbeideren må ha innflytelse og mulighet til å påvirke sluttresultatet, og måten (strategien og taktikken) de går frem for å nå målet.**
- **Medarbeideren må ha tilgang til all relevant informasjon for å kunne vurdere situasjonen, og velge mål og strategi for hvordan utfordringen skal angripes.**
- **Individene må se sitt arbeid i organisasjonen som et ledd i å virkeliggjøre de overordnede målene.**

De inherente drivkreftene benyttes først og fremt høyere opp i organisasjonen, hvor forutsetningene for å benytte slike former for incitamenter er til stede.

Selv om denne form for incitamenter utvilsomt er den mest effektive, kreves det at mange forutsetninger er tilstede for at det skal være mulig å motivere medarbeiderne i en organisasjon med bruk av inherente incitamenter.

3.6.1 Motivasjon gjennom prestasjon

Hvis motivasjon gjennom prestasjon er høy, vil dette resultere i "*skjønnsmessig adferd*". Med **skjønnsmessig atferd** menes:

> ***"Atferd som refererer til de valg vi gjør angående hvordan vi utfører vårt arbeid, og mengde arbeid, omsorg, innovasjon og produktiviteten dette resulterer i"***

Skjønnsmessig atferd er forskjellen mellom ansatte som gjør en jobb, og ansatte som gjør en utmerket jobb. De som gjør en utmerket jobb er gjerne motivert gjennom inherente incitamenter. Av den grunn bør disse incitamentene utgjøre en viktig del av belønningssystemet.

3.6.2 Motivasjon gjennom utformingen av arbeidsplassen

Inherent indre motivasjon kan også skapes gjennom utformingen av arbeidsplassen og arbeidsmiljøet i enkelte tilfeller. Spesielt hvis arbeidsplassens utforming og miljø er av stor betydning for resultatene de ansatte kan skape og hvor viktig dette resultatet anses av den enkelte.

For eksempel kan forskere føle seg godt belønnet når de har et utmerket laboratorium eller annet anlegg som de kan bruke til å levere spennende resultater.

3.6.3 Balanse mellom arbeid og fritid

Arbeidsgiverne ønsker at de ansatte skal jobbe mest mulig, mens de ansatte ønsker mest mulig fritid til å forfølge sine egne mål og interesser gjennom å ha en rikt liv utenfor jobben. Å finne en god balansegang mellom arbeid og fritid har derfor alltid vært en stor utfordring i næringslivet.

Lykkes virksomheten å finne gode ordninger som sikrer de ansattes føler at virksomheten respekterer deres behov for å også ha et liv utenfor jobben kan motivasjonen ofte økes betraktelig. Spesielt hvis de ansatte føler av virksomheten ikke gjør dette idag.

Dette kan for eksempel gjøres ved å sørge for en fleksibel arbeidsordning og da gjøre det klart at folk ikke nødvendigvis vil bli belønnet fordi de blir igjen etter normal stengetid. Det er hva de leverer som teller, ikke hvor lenge de arbeider.

Noen vanlige virkemidler er her:

- **Fleksitid**
- **Hjemmekontor**

3.6.4 Fleksitid

Fleksitid vil si at medarbeideren kun trenger å være på arbeidsplassen i kjernetiden. La oss si at vedkommende normalt jobber vanlig 08-16 jobb. Jobben gjøres så om til fleksitid, med kjernetid mellom 10-15. Dette betyr at vedkommende kun må være på kontoret mellom kl. 10 og 15. Dvs. 5 faste timer hver dag. Siden arbeidsdagen er på 8 timer må de justere arbeidstiden slik at hvis de kommer kl. 10:00 så må de jobbe til kl. 18:00 for å oppnå 8 timers dag. Kommer de kl. 07:00 kan de gå hjem kl. 15:00.

På dette måten får medarbeideren en fleksibel arbeidstid som gjør at de kan ta barn til legen eller gjøre andre ting om morgen eller ettermiddagen, uten at dette går utover selve arbeidsforholdet deres. Jobben blir gjort, men kanskje litt andre tider enn ellers.

De fleste setter stor pris på å få innført fleksitid, men dette krever samtidig at virksomheten samtidig innfører systemer som gjør det mulig for ledelsen å kontrollere at medarbeiderne ikke misbruker ordningen med fleksitid og at de fortsatt jobber 40 timers uke, hvis det er arbeidstiden som er avtalt i arbeidsavtalen.

3.6.5 Hjemmekontor

En annen mulighet er å la medarbeiderne ta med seg jobben hjem og gjøre den ferdig der på sitt hjemmekontor. Svært mange arbeidsoppgaver kan idag gjøres andre steder enn på kontoret via Internett, mobiltelefonen osv.

En slik ordning vil ikke bare kunne gi medarbeiderne mange fordeler, men også virksomheten har mye å oppnå ved bruk av hjemmekontor og andre former for virtuell organisering. Noe vi tar for oss i artikkelserien om **virtuell organisering**.

3.6.6 Rolleutvikling

Å gjøre den enkeltes jobb mer spennende, utfordrende og varierende er også noe som kan virke svært motiverende på svært mange. Spesielt hvis jobben deres er kjedelig, ensformig og lite variert.

Vi har alle et behov for meningsfylt arbeid som utnytter våre ferdigheter og evner. Ved å redesigne stillingene kan virksomheten ofte øke den enkeltes motivasjon og arbeidsglede betraktelig. For å stimulere til størst mulig grad av indre motivasjon bør det legges vekt på tre forhold i denne rolleutviklingen:

- **Tilbakemelding** - Individer må få meningsfull tilbakemelding angående deres prestasjoner, fortrinnsvis gjennom å evaluere sin egen innsats og så bearbeide tilbakemeldingen. Dette innebærer at de ideelt sett arbeider på en hel prosess/helt produkt eller en viktig del av prosessen eller produktet så de kan se bildet i sin helhet.

- **Bruk av evner/kunnskap** - Rollen må oppfattes som at den krever de evner som individet i denne rollen verdsetter og har. På denne måten vil de føle seg mer betydningsfulle i den spesifikke rollen.

- **Selvkontroll** - Individer må føle at de har en høy grad av selvkontroll når det gjelder å sette sine egne mål og selv finne veiene til disse målene.

3.6.7 Karriereutvikling

Organisasjoner kan tilby muligheter til personer som ønsker å nå nye nivåer i karrieren sin. Forsvaret og andre har f.eks. hatt stor suksess ved å la talenter som oppfyller forhåndsdefinerte krav de har satt få anledningen til å videreutdanne seg, mot plikttjeneste etter endt utdannelse. Det vil si at vedkommende forplikter seg til å jobbe en viss periode etter endt utdannelse før de kan slutte for å få utdannelsen gratis. Slutter de før må de tilbakebetale deler av det utdannelsen har kostet virksomheten.

Dette er en effektiv måte å rekruttere og videreutvikle talenter som virksomheten ønsker å beholde i organisasjonen, da dette utvikler en pliktfølelse og lojalitet til virksomheten på flere nivåer.

3.6.8 La de ansatte følge sine kreative ideer

Vi har alle et behov for å få anledningen til å prøve å realisere det "potensial" vi selv mener å ha en eller flere ganger i livet. Vi sitter alle med en følelse at vi vil være istand til å gjøre noe spesielt ingen andre har gjort før oss, hvis vi gis den rette anledningen, oppmuntringen og ressursene som kreves for å lykkes. Behovet for selvrealisering er i følge Maslows behovshiearki det høyeste behovet ethvert menneske har.

Såvel Google som 3M har hatt stor suksess med å la sine ansatte bruke deler av arbeidsdagen sin til følge sine egne ideer.

3.6.8.1 Google`s berømte 20 prosent prosjekttid

Google er en rekke ganger kåret til verdens beste arbeidgiver. IT-giganten legger blant annet til rette for at ingeniørene deres kan benytte inntil 20 prosent av arbeidstiden til egne kreative prosjekter, borte fra kontoret.

Det mest berømte eksemplet på nye Google tjenester som har blitt lansert som et resultat av deres "*20 prosent prosjekt tid*", er Gmail – verdens mest populære eposttjeneste med over 500 millioner brukere.

3.6.8.2 3M tilbyr sine ansatte 15 prosent prosjekttid

3M sin ordning med «*15 prosent prosjekttid*» kom over 20 år før Google`s berømte 20 prosent ordning. Tilbake i 1974, brukte en 3M vitenskapsmann, Art Fry, hans 15% tid til å sette lim på baksiden av et stykke papir. Prosjektet ble senere 3M sitt mest ikoniske produkt, Post it lappen.

3.6.9 Gi støtte når de ansatte trenger det mest

Hvorfor føler vi alle en sterk pliktfølelse og lojalitet til våre foreldre? Jo fordi de har gitt oss livet, gitt oss mat, husrom og lært oss det vi trenger for å overleve i denne verden. Samtidig som de alltid har gitt oss kjærlighet og støttet oss når vi har trengt det mest, uten tanke på konsekvenser for seg selv.

De samme prinsippene gjelder i arbeidslivet. Ønsker virksomheten å utvikle en sterk lojalitet- og pliktfølelse til virksomheten fra de ansatte må virksomheten se på seg selv som foreldrene og de ansatte som deres barn. Barn som har akkurat de samme behovene som hvilket som helst barn i en vanlig familie. Kjærlighet for hverandre, gjensidig respekt og tillit, tilgivelse og støtte er nøkkelord i denne sammenheng, hvis et sterke lojalitetsbånd er det endelige målet.

Den beste måten å bygge opp en pliktfølelse fra de ansatte på er å stille seg støttende bak enkeltindividene i virksomheten når de har store private problemer som strengt tatt ikke er virksomhetens ansvar. Jeg tenker da på situasjoner hvor f.eks. en ansatt blir arrestert, slått personlig konkurs, mister nære familiemedlemmer, blir skilt, barn blir alvorlig syke o.l. hendelser. Ved å stille seg solidarisk bak den ansatte, gi vedkommende støtte og bistand utvikler den ansatte en skyldfølelse som gjør at de begynner å se på virksomheten og deres "familie". Dette fordi virksomheten ikke slo hånden av dem når de var sårbare og trengte støtte.

Dette utvikler en lojalitet- og pliktfølelse som gjør at den ansatte føler at de "skylder noe" tilbake til virksomheten. De føler dermed lett at de ikke kan svikte virksomheten når virksomheten selv kommer i problemer eller hvis de skulle få tilbud om en bedre betalt jobb. Siden virksomheten stilte opp for dem når de trengte det mest, vil deres pliktfølelse til virksomheten gi seg utslag i at de forblir

lojale tilbake til virksomheten for å "betale tilbake". Dette er en effektiv strategi som virker i 9 av 10 tilfeller.

3.7 Sosiale incitamenter

Sosiale incitamenter bygger på ønsket om å tilhøre en gruppe, om å få øket anseelse eller om å gjøre som forbildet. Denne incitament typen kommer av gruppepress fra arbeidskamerater (primærgruppen) og av et ønske om å identifisere seg med idealer utenfor primærgruppen (sekundærgruppen).

Den livslange **sosialiseringsprosessen** vi går igjennom fra fødselen av lærer oss å utvikle en sosial kompetanse som gjør av vi ubevisst velger å følge de **verdiene**, **normene** og **rolleforventningene** og **referansegruppene** vi ønsker å identifisere oss med forventer at vi følger. Bryter vi med disse **forventningene** vil vi bli utsatt for en eller annen sosial sanksjon (straff) som vi ikke ønsker. Av den grunn vil vi normalt velge å ikke bryte disse uskrevne reglene som gjelder på alle arbeidsplasser og grupper.

De vi ønsker er sosial anerkjennelse (sosiale belønninger) fra referansegruppene vi ønsker å tilhøre, f.eks. fra vår sjef, arbeidskolleger og kunder. Dette gjør oss stolte og gir en god selvfølelse som motiverer oss til videre innsats i tråd med disse forventningene.

Hvis primærgruppen er mer teknisk orientert enn markedsorientert, blir individet, i den grad han eller hun ønsker å tilhøre gruppen, med tiden også teknisk orientert.

3.7.1 Lederen som rollemodell

De ansatte tenderer til å oppfører seg som ledelsen gjør. Vil man orientere en virksomhet i en bestemt retning bør man derfor stille opp idealer som samsvarer med den ønskede orienteringen. Prestasjoner og personer som kan danne forbilde bør trekkes frem for å understreke budskapet.

Vi viser her til artikkelen om **lederen som rollemodell** for mer informasjon om denne formen for sosiale incitamenter.

3.7.2 Anerkjennelse og forfreming

Å gi de ansatte sosial anerkjennelse er kanskje den aller viktigste og mest kostnadseffektive måten å belønne folk på. De ansatte ønsker ikke bare å få vite i hvilken grad de har nådd de målene virksomheten har satt for dem, men også at dette blir verdsatt av "de andre".

3.7.2.1 Positive tilbakemeldinger

Anerkjennelsen må gis ved positiv og umiddelbar tilbakemelding fra ledere og kolleger som anerkjenner individets og teamets innsats for at incentivet skal virke som tiltenkt. Her gjelder regelen:

> **Jo mer positive tilbakemeldingene er, jo mer motiverende oppfattes de**

Må du gi negative tilbakemeldinger bør disse gis sammen med enda større positive tilbakemeldinger. Start med å se det positive i situasjonen for å gi budskapet en positiv ladning, før du kommer med konstruktiv kritikk og guidelines for hvordan utfordringene bør løses. Kritikken må være konstruktiv slik at den ikke oppfattes som et personlig angrep men som råd for hvordan dette bør løses på en bedre måte i fremtiden. Det er også viktig at den positive ladningen er minst dobbel så stor som kritikken.

Den positive delen av tilbakemeldingen skal motivere de ansatte til å få en "*ny og forsterket energi*" til å fortsette jobben enda hardere, mens den negative delen er ment å fungere som en guideline for hvordan kursen må endres for å eliminere eventuelle gap mellom opplevd og ønsket situasjon.

3.7.2.2 Hyppige tilbakemeldinger

Tilbakemeldingene må ikke bare være positive for at de skal oppfattes som motiverende. De må også komme hyppig. Her gjelder regelen:

> **Jo hyppigere du gir medarbeiderne en tilbakemelding på jobben de gjør, jo mer viser du at du bryr deg om og ser deres innsats**

Å vise medarbeiderne at du bryr deg og at du faktisk ser og setter pris på jobben de gjør er viktig og jo sterkere du klarer å gjøre det, jo større indre motivasjon skaper du hos vedkommende. En god ting kan med andre ord ikke bli sagt mange nok ganger, selv om mengden positive tilbakemeldinger heller ikke må overdrives. For mye av det gode, virker mot sin hensikt og bør derfor unngås.

Folks har dessuten en svært selektiv korttidshukommelse. De må derfor minnes på viktige budskap for at de ikke skal gå i glemmeboka. Jevnlige tilbakemeldinger på hvordan den enkelte ligger an i forhold til de målene vedkommende har, virker positivt på den enkelte fordi:

De får en påminnelse av hvor langt foran eller etter målet de ligger og hva de bør gjøre for å korrigere negativt avvik og forsterke positivt avvik i forhold til målet.

3.7.3 Gi medarbeiderne kredit og ta deres råd til følge

En av de mest effektive måtene å motivere medarbeiderne på gjennom anerkjennelse er:

Å vise at du hører på og følger forslagene deres

Å spørre medarbeiderne om råd, vis at du hører på dem og følg alle forslag som er fornuftig høres ut som sunt folkevett, men allikevel er det mange ledere som glemmer disse enkle basisprinsippene for lederskap.

Å høre på og føle rådene deres er ikke nok. Du må også:

Gi dem offentlig kredit for forslagene deres, slik at de føler seg stolte og verdifulle

Glemmer du å skryte av forslagene deres og gi dem kreditten for tiltak som er et direkte resultat av deres forslag, oppnår du ingen positiv indre motivasjon. Snarere tvert imot ved at de kan føle at du stjeler deres ideer uten å gi dem kreditten de fortjener.

Jo mer du spør medarbeiderne om råd og følger rådene deres, jo mer dyrker du en kultur som fremmer selvstendig tenking omkring virksomhetens problemer og muligheter. Noe som gir seg utslag i stadig flere forslag fra de ansatte. Her gjelder regelen:

> **Jo flere av disse forslagene som blir tatt til følge jo flere forslag vil de også komme med.**

Dette fordi medarbeiderne raskt lærer seg at gode ideer og forslag blir belønnet med skryt og sosial anerkjennelse, noe som er viktig for alle mennesker. Jo sterkere denne belønningen oppleves, jo flere forslag får du.

3.7.4 Forfremmelser

Å gi en medarbeider en forfremmelse som en belønning for god innsats i en lavere stilling er en glimrende måte å bruke sosiale incitamenter på, da dette også gir en signaleffekt til de andre hva om kreves av dem hvis de også ønsker å bli forfremmet i fremtiden.

Bruk derfor enhver forfremmelse bevisst til å statuere et eksempel for de andre om hvorfor denne personen får jobben, slik at du er sikker på at alle vet hva som kreves av dem for å oppnå den samme belønningen. Her gjelder følgende regel:

> **Jo mer høytidelig og offentlig du gjør forfremmelsen, jo mer verdsatt føler den som blir forfremmet seg og jo mer indre motivasjon utløses som et resultat.**

3.7.5 Månedens og årets medarbeider

Å belønne ansatte som gjør en ekstraordinær innsats jevnlig gjennom å utnevne månedens og årets medarbeidere er et sosialt incitament mange virksomheter har hatt stor suksess med. Ikke bare gir dette en signaleffekt til de andre hva som kreves av dem, men de som mottar belønningen føler seg også verdsatt og stolte ved at deres sosiale status på arbeidsplassen øker. Noe som virker motiverende på de aller fleste, og siden dette ikke trenger å koste noe som helst er dette et tiltak som kan anbefales for de fleste.

Effekten er imidlertid avhengig av hvor prestisjefylt de ansatte føler at det er å få denne utmerkelsen. Det krever derfor nøyaktige regler som alle kjenner til for denne utnevnelsen slik at alle objektivt sett kan sjekke at riktig person er blitt belønnet. Samtidig som utnevnelsen må oppleves som er skikkelig anerkjennelse for innsatsen de har gjort og at dette er noe alle de andre misunner dem.

3.7.6 Interne teamkonkurranser

Mange har hatt stor suksess med å gjennomføre interne teamkonkurranser, hvor vinnerteamet får "offentlig applaus" og en felles belønning for seieren. Ved å dele en avdeling opp i team som konkurrerer mot hverandre etter noen forhåndsdefinerte regler vekker folks innebygde konkurranse- og vinnerinnstink og kan være effektivt i miljøer som er mange individer med et utpreget konkurranseinnstinkt.

3.7.7 Tildeling av prestisje prosjekter

Å tildele prestisje prosjekter som det er stor intern konkurranse om å få til dem som utnevner seg på en utmerket måte. F.eks. blir kåret til årets medarbeider eller vinnerteamet av en intern konkurranse har vist seg å virke motiverende for svært mange. Spesielt hvis prosjektet som tildeles er svært attraktivt i forhold til det de til daglig holder på med.

3.7.8 Ulemper ved disse incitamentene

Disse måtene å gi anerkjennelse kan føre til at noen blir sett på som ”*vinnere*”, noe som da også dessverre kan gi en følelse til andre om at de er ”*tapere*”, og disse ”*taperne*” er belønningsmedaljens bakside.

3.8 Materielle incitamenter

De mest brukte incitamentene er de materielle. Årsaken til at de er mye brukt, skyldes at det er påvist en vesentlig sammenheng mellom innsats og økonomisk belønning.

I mange tilfeller har det vist seg at jo mer attraktivt individene finner den økonomiske belønningen, desto større er også sjansen for at vedkommende kommer til å yte en ekstra innsats for å nå denne belønningen.

Økonomiske belønninger kan ytes på mange ulike måter. De vanligste er:

- **Lønnsøkning**
- **Bonus**
- **Provisjoner**
- **Stipender**
- **«frynsegoder/naturalytelser»**

Materielle belønninger dekker ofte det behovet de ansatte har for å ha en plass å bo, og bidrar til en trygghetsfølelse. I tillegg kan materielle belønninger bidra til å vise den ansatte at han har gjort noe godt, og på denne måten bidra til å dekke behovet hans for anerkjennelse og status.

Når dette er sagt må det samtidig legges til at belønninger har en merkelig påvirkning på mennesker. De kan gjøre interessante oppgaver til et ork og en lek til en jobb. Samtidig kan materielle belønninger være med på å drepe vår indre motivasjon sende gode resultater, kreativitet og god atferd ned til bunns.

3.8.1 Når kan materiell belønning være konstruktivt?

Flere studier viser at materielle belønninger har en positiv motivasjonseffekt på rutinepregede oppgaver. For oppgaver som krever mer fleksible problemløsning, grunder tankegang eller lignende, vil materielle belønning virke mot sin hensikt. Dette fordi materielle belønninger skaper kortsiktig og innsnevret fokus mot det som gir belønning istedenfor langsiktig og kreativt i løsningtenkingen. Samtidig

som folk lett tyr til juks hvis de finner en måte de kan jukse til seg belønningen ved å manipulere resultatene som gir den materielle belønningen.

Studier utført av Dan Ariely og hans kolleger (2008) viser at det å kun gi materielle belønninger for oppgaver som kun krever grunnleggende kognitive egenskaper, skaper dårligere resultater enn hvis indre belønninger gis. Pink (2009) sine studier konkluderer med at effekten av materielle belønninger øker i takt med graden jo mer mekaniske arbeidsoppgaven blir.

I den grad ledelse og ansatte er enig om hvilke resultater som skal måles (og hvordan de skal måles), vil en kombinasjon av materielle og indre belønninger kunne virke motiverende på den enkelte.

3.8.2 Belønningen må knyttes til medarbeiderens kompetanse

Man skulle tro det å ha mye penger førte til at penger var mindre i fokus. Likevel hevdes det at penger, gitt i form av lønn gjør penger viktigere på grunn av dens tilknytning til ansattes følelse av kompetenthet. Flere studier viser at mennesker som ble gitt en materiell gode basert på deres kompetanse, verdsatte den mer enn når de tilfeldig fikk den samme goden. For eksempel ville en ansatt som får en bonus på 1000 kroner verdsette den mer enn om de skulle finne 1000 kroner på bussen. Konklusjonen av dette er at materielle belønninger kun har positiv effekt når:

> **Belønningen er knyttet til den ansattes følelse av verdsettelse på grunn av deres kompetanse og resultater.**

Mangler denne tilknytningen vil de materielle belønningene ikke gi den ønskede effekten.

3.8.3 Lønnsnivået må være signalisere medarbeiderens verdi

For at materielle belønninger i form av økt lønn skal virke motiverende må de ansatte følge at lønnsnivået er knyttet til deres kompetanse og verdi. Lønnsnivå må med andre ord kommunisere i hvor stor grad en organisasjon verdsetter den ansatte for at økt materiell belønning skal virke motiverende.

Dette fordi den materielle belønningen må påvirke den ansattes selvfølelse i positiv retning for at lønnsøkningen skal ha noen motiverende effekt. Knyttes lønnsnivået ikke til den enkeltes kompetanse virker lønnsøkningen ikke motiverende viser flere undersøkelser.

3.8.4 Må kombineres med indre belønninger

Harlow (1950) fant ut at ekstern belønninger i form av materielle incentiver faktisk førte til dårligere prestasjon enn når drivkraften kun var indre motivert. Edward Deci (1971:114) kom frem til et tilsvarende funn i sine studier.

3.8.5 Gir kun kortsiktig motivasjonseffekt

Forskning viser at når penger brukes som ytre belønning mister de ansatte sin indre motivasjon for aktiviteten. Materielle belønning kan gi en kortsiktig økning av motivasjon, men effekten varer ikke lenge og den kan redusere medarbeiderens langsiktige motivasjon til å fortsette med aktiviteten. Materiell belønning har med andre ord en tendens til å ha en betydelig negativ effekt på indre motivasjon.

Problemet med å ha ytre belønning som det eneste målet av betydning, er at noen vil velge den raskeste og korteste veien til målet. Der ytre motivasjon er mest fremtredende, vil de aller fleste kun jobbe til det punktet der belønningen oppnås og ikke lenger, er konklusjonen flere forskere har kommet frem til.

3.8.6 Er vanedannende

Undersøkelser viser at ytre belønninger har identisk effekt på vår hjerne som kokain, nikotin, amfetamin eller lignende. Ytre belønning er i følge Pink (2009) avhengighetsdannende. Han mener at betinget belønning gjør at de ansatte i stadig større grad vil forvente å bli belønnet, når lignende oppgaver skal utføres i fremtiden.

Resultatet av dette vil over tid bli at ønsket atferd kun vil bli utføres når det er utsikter til stadig større ytre belønninger i form av penger o.l..

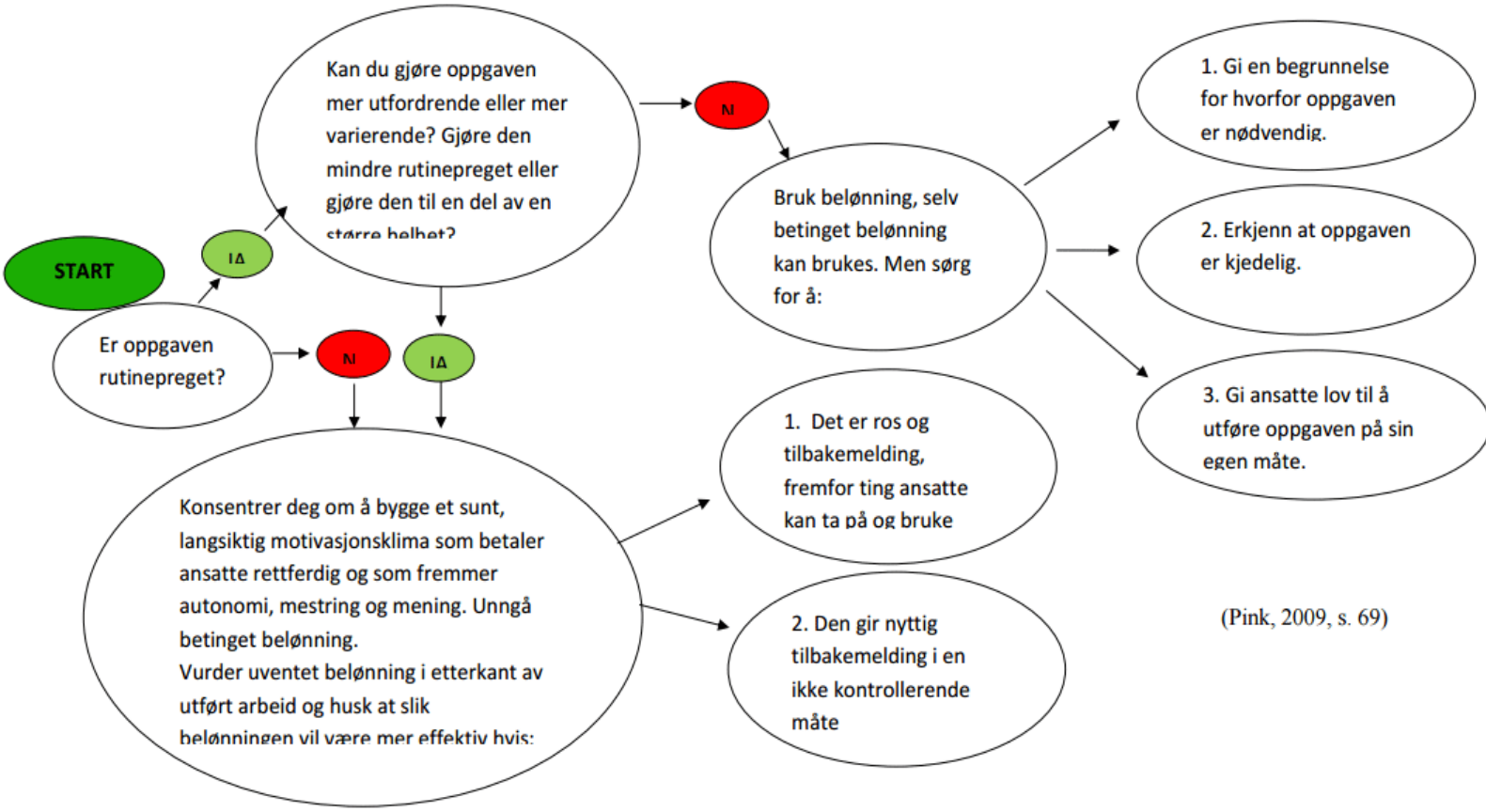
3.8.7 Når kan materiell belønning være destruktivt?

Videre vil belønning snevre inn vår fokus og kun være nyttig når det er en klar vei til målet, mens kreativiteten vil hemmes når veien til målet ikke er klar.

Ytre belønning kan begrense bredden av våre kognitive prosesser. Betinget belønning kan også begrense "*dybden*" av våre kognitive prosesser. Fokuset blir på det som er rett frem for oss og ikke det som ligger lenger frem.

3.8.8 Oppsummering

Som en oppsummering kan vi sette opp følgende modell som viser i hvilke situasjoner materiell belønning (ytre motivasjon) er formålstjenlig og når man heller bør satse på indre motivasjon



(Pink, 2009, s. 69)

3.8.9 Naturalytelser

Naturalytelser er goder man mottar i et arbeidsforhold som ikke er lønn.

Reglene for naturalytelser er nedfelt i Skatteloven og dens forskrift.

De positive effektene av frynsegoder er at den ansatte føler seg verdsatt og får en tilhørighet til organisasjonen.

Frynsegodene vil kunne virke provoserende på dem som ikke får og det er vanskelig for organisasjonen å vite hvordan de enkelte frynsegodene vil virke på motivasjonen til de ulike ansatte.

Problemet med goder er at organisasjonen kan tiltrekke seg feil type ansatte. En person med barn som ofte er syke vil tiltrekkes av en organisasjon der forholdene er lagt til rette for dette. For at frynsegoder skal ha best mulig effekt er det viktig at det er en klarhet og åpenhet rundt dem.

Ønsker du å gi en person eller en gruppe en ekstra økonomisk godtgjørelse, kan det lønne seg å gi denne fordelen i form av «frynsegoder», istedenfor økt lønn.

Ytelser fra deg som arbeidsgiver, gir som regel mer igjen netto pr. krone enn ren lønn, både for den ansatte og deg som giver. Enkelt illustrert: 10 000 kroner til en ytelse for den ansatte, medfører maksimalt rundt 5000 kroner i skatt og 1430 kroner i arbeidsgiveravgift. Skulle den ansatte ha tjent penger til å kjøpe den samme ytelsen, måtte han gjerne ha tjent rundt 20 000 kroner (med toppskatt) for å ha 10 000 kroner igjen etter skatt. 10 000 kroner ville altså ha godt i skatt, og 2860 kroner i arbeidsgiveravgift.

Etter hovedregelen skal alle naturalytelser verdsettes til omsetningsverdi, men av praktiske grunner er det i enkelte tilfeller gitt alternative verdsettelsessatser. Verdsettelsen av naturalytelsene kan skjer på tre måter:

1. **Etter sats**
2. **Arbeidsgivers fastsettelse**
3. **Likningskontorets verdsettelse**

Naturalytelser, med unntak av verdien av fri kost, skal ikke med i feriepengegrunnlaget. Naturalytelser er som hovedregel skattepliktig for mottaker, men det er gitt fritak for enkelte ytelser.

Skatteplikt for arbeidstaker medfører arbeidsgiveravgiftsplikt for arbeidsgiver, og motsatt, skattefritak for arbeidstaker medfører arbeidsgiveravgiftsfritak for arbeidsgiver.

Eksempler på naturalytelsene er:

1. Arbeidstøy

Ved hjelp av arbeidstøy som også kan brukes privat, kan du gi dine ansatte en ytelse som de bare til en viss grad beskattes for, og som også medfører lavere arbeidsgiveravgift sammenlignet med en lønnsutbetaling i stedet for å kjøpe klær for samme beløp. Ytelsen er verdt mye mer enn kostnaden for begge parter.

2. Barnehage i arbeidsforhold

Ingen andre frynsegoder i jobben slår ut subsidiert barnehageplass. Betingelsen er vel å merke at arbeidsgiveren kjøper seg inn i en barnehage. Ytelsen er netto verdt mye mer for foreldrene enn en tilsvarende ytelse utbetalt som lønn, og du som arbeidsgiver slipper dessuten arbeidsgiveravgift så sant foreldrene selv betaler egenandelen.

3. Bilgodtgjørelse

Normalt er det atskillig billigere for en arbeidsgiver at de ansatte holder seg med biler selv og kjører i tjeneste etter statens satser, enn det er at arbeidsgiver stiller bil til disposisjon. Samtidig er bilgodtgjørelse en stort sett skattefri ytelse, og som derfor er populær blant mottakerne.

4. Datautstyr lånt hjem av de ansatte

I mange tilfeller er det en stor fordel at den ansatte kan utføre deler av sitt arbeid og/eller lærer seg å bruke datautstyr o.l. hjemme på fritiden. Dette er dessuten en ytelse som kan bety mye netto for den ansatte, og som koster arbeidsgiveren lite

5. Diettgodtgjørelse uten overnatting

Er poenget å gi en til deles skattefri ytelse til ansatte, er dagdiett en grei og billig måte for deg som arbeidsgiver. Er poenget å holde kostnadene nede, er mat etter regning - evt. innenfor et bestemt beløp - en bedre måte.

6. Firmabil

Som tidligere nevnt er dette en dyrere ordning enn bilgodtgjørelse. Men også en "gode" som virker som en ekstra belønning. For lønnsmottakeren er det som regel billigere å ha en firmabil, enn å holde egen bil. Spesielt hvis man bruker bilen mye privat.

7. Flytting

Det er et positivt signal til en nyansatt at bedriften dekker flytteutgiftene. F.eks. gir 10 000 kroner i flyttedekning mye mer igjen for den ansatte enn samme beløp som lønn og arbeidsgiveravgift. Om du frikjøper flyttingen, er det altså verdt mye mer for den ansatte i kroner og ører enn det koster deg.

8. Lån i arbeidsforhold

Du må ut med arbeidsgiveravgift av beregnet fordel for de ansatte ved billiglån. Det koster deg derfor å gi dine ansatte rentefritt eller subsidiert lån. Du må ut med arbeidsgiveravgift av fordelen for hver ansatt, og du må dekke kapitalkostnadene eller - tapet ved subsidisering av lånene. Men på en annen side går både avgift og kaitalkostnad til fradrag i regnskapet.

Dersom du ønsker å gi dine ansatte en ytelse som gir dem mye netto etter skatt, finnes det knapt noen "billigere" måte enn via billige lån. Det er ikke tilfeldig at nettopp billige lån til ansatte er kommet som en farsott i næringslivet.

9. Pensjonsforsikring

Kollektive pensjonsordninger gir svært mye igjen til de ansatte i forhold til dine utlegg. nettoen er atskillig større for de ansatte enn om du hadde brukt de samme pengene til rene lønnsutbetalinger.

10. Personalrabatter

Personalrabatter er en billigere måte å gi ansatte en netto ytelse av en viss størrelse på, enn gjennom økt lønn. Uttak dekker normalt alle dine kostnader. Samtidig skaper det goodwill blant de ansatte.

11. Betalt utdanning

Ytelsen kan være gull verdt for den ansatte, bl.a. takket være fradragsrett og skattefritak. Du som arbeidsgiver kan spare arbeidsgiveravgift ved trekkfritt stipend eller dekning av direkte utlegg. For deg er det selvfølgelig en stor fordel at de ansatte videreutdanner seg og holder seg oppdatert. Når arbeidsgiver betaler

utdanning, er det vanlig men en viss "plikt" tid for den ansatte etter endt utdanning.

12. Bedriftsidrettslag.

Et tiltak som gir mer sammensveiset forhold mellom de ansatte, bedre sosialt miljø, og kanskje lavere sykefravær.

13. Bompenger.

Bruker den ansatte sin egen bil i arbeidet, er det bare rett og rimelig at du dekker bompengeutgiftene. Gir mer igjen netto enn en ren lønnsutbetaling + arbeidsgiveravgift.

15. Buss- og trikkepenger

Ubyråkratisk dekning av småutgifter. Kan bety en viss skatte- og avgiftsfri overføring av midler til den ansatte.

16. Faglitteratur

Interesserte ansatte som selv ønsker å holde seg oppdatert, skal man ta vare på. En fin måte å gjøre dette på, er å dekke deres innkjøp av relevant faglitteratur. Det er samtidig en ytelse som gir stort netto utbytte for den ansatte.

17. Gratis feriereiser

Et tiltak som skaper goodwill hos de ansatte. Ytelsen er en billige måte å overføre ytelser på enn vanlig lønnsutbetaling, fordi nettoen for den ansatte blir større enn hva tilsvarende økt lønnsutbetaling ville ha gitt av feriemuligheter.

18. Firmafest

Firmafest gir goodwill og kanskje økt arbeids-innsats hos den ansatte, som en følge av økt trivsel og bedre sosial kontakt med de andre ansatte.

19. Fagreise

Som belønning for godt salg, er dette en gulrot som sikkert i mange tilfeller kan friste de som er ute i marken til ekstra innsats. En reise med tilstrekkelig faglig innhold, slik at reisen blir en skattefri fordel for mottakeren, vil kunne skape goodwill og sannsynligvis gi gode resultater på sikt.

20. Gjeldsettergivelse

Private økonomiske problemer kan slite på ansatte og medføre svak innsats i jobben. En hel eller delvis ettergivelse kan virke gunstig i en slik sammenheng.

21. Gratiale

Skaper goodwill og svært positive virkninger for de ansattes innsats i kommende tider. Siden gratialet bare ytes når årsresultatet er bra nok, er likevel ikke det faste lønnsnivået for høyt med tanke på dårlige tider.

22. Hjemmekontorgodtgjørelse

Jobber den ansatte en del hjemme for deg, er det naturlig at det betales litt i godtgjørelse for dette. Helt eller delvis skattefritak øker verdien av ytelsen for den ansatte.

23. Legebehandling

Rask og rimelig tilgang på lege vil holde de ansatte friskere, hindre at sykdom får utvikle seg osv. En ordning som også kanskje kan få ned sykefraværet noe. På den måten kan betalte legeregninger være utlegg som sparer seg selv.

24. Matkuponger

Når de ansatte ikke har noe tilbud om kantine, er dette en erstatning som mange ansatte kan sette pris på. Lunsjkuponger med delvis skattefritak gjør at den ansatte kan bli subsidiert med 25 kroner dagen av arbeidsgiveren. Ved 200 arbeidsdager utgjør dette hele 5 000 kroner.

25. Rabattavtale

Gode rabattordninger med leverandører som også de ansatte kan ha nytte av, skader ingen bedrift. Det knytter de ansatte tettere til bedriftene, samtidig som deres økonomiske utbytte er større enn det vill ha vært uten skattefrie rabatter.

26. Telefonutgifter

2-2500 kroner årlig overført til den ansatte er en billig måte å gi en ytelse på. At noe av det i de fleste tilfeller vel er dekning av rene tjeneste-utgifter, endrer ikke det.

27. Underpris til ansatte

Underpris kan være et virkemiddel i personalpolitikken. Ved større ytelser er det et godt poeng at den ansatte får dobbelt så mye netto av en underpris som om du hadde brukt et tilsvarende beløp til lønn til dine ansatte.

4 Lønn og lønnsystemer

Arbeidslønn er godtgjørelse for arbeid, herunder indirekte ytelser (f.eks. arbeidsgiveravgift og feriepenger).

4.1 Hva er lønn?

I daglig språkbruk brukes begrepet **lønn** om:

> **godtgjørelsen (inntekt) en arbeidstaker (lønnsmottaker) får av en arbeidsgiver for utført arbeid.**

Normalt gis denne godtgjørelsen i form av penger. Hvor stor denne lønnen skal være og hvilke prinsipper vi skal legge til grunn for lønnssystemet er det imidlertid stor uenighet om.

Rettferdighetsteorien sier at belønningen til den enkelte må være rettferdig, noe de fleste i enhver virksomhet er enig i. Hva som legges i begrepet rettferdig byr på tvetydige tolkninger og påvirkes av oppdragelse, erfaringer, innstillinger og forventninger. Disse elementene fører lett til konflikter og det er derfor viktig å komme til en overensstemmelse når det gjelder objektive kriterier.

Forventningteorien sier at det bør være samsvar mellom forventet og opplevd belønning av prestasjonen eller resultatet man har oppnådd. Heller ikke her er det mange som synes å være uenig. Problemet i denne sammenheng er bare at folk er så forskjellig at det ikke finnes noe fasitsvar som forteller hvilke forventninger en ansatt har til prestasjonen eller resultatene de genererer, selv om dette kan kartlegges gjennom samtaler mellom lederen og medarbeideren.

4.2 Bruttolønn og nettolønn

Lønnen er i Norge og i de fleste andre land grunnlag for beregning av en inntektsskatt. I Norge er arbeidsgiverne i tillegg pliktig til å trekke pensjonsinnskudd fra arbeidstakerens bruttolønn. Med bruttolønn menes arbeidstakerens totale lønn, inkludert alle frynsegoder og andre økonomiske ytelser fra arbeidsgiveren.

Skatten og pensjonsinnskuddet er arbeidsgiveren pliktig å innbetale på vegne av arbeidstakeren. Deretter skal nettolønnen, det vil si bruttolønn fratrukket skatt og pensjonsinnskudd, utbetales til arbeidstakeren (lønnsmottakeren).

Bruttolønn
- Skatt til myndighetene
- Pensjonsinnskudd
= Nettolønn

Det er vanlig å utbetale lønnen en gang i måneden på en fast dato. Nettolønnen utbetales normalt til arbeidstakerens lønnskonto (bankkonto).

4.3 Lønnsforskjeller

Årsaken til at vi ofte finner store lønnsforskjeller i næringslivet kan i følge Milkovich (1994) skyldes fem ulikheter mellom arbeidet som ligger bak belønningen. Disse fem forskjellene er:

1. **Ulikheter i arbeidsdesign:** Stillingstittel, arbeidsoppgaver og ansvar
2. **Ulikheter i arbeidsgiver:** Fag og utdannelse avgjør arbeidsgiver som igjen avgjør lønn
3. **Ulikheter i marked:** Lønnsnivå varierer fra marked til marked
4. **Ulikheter i land:** Lønnsnivå varierer fra land til land
5. **Ulikheter i organisasjon:** Hvilken industri selskapet er i, samt lokaliseringen

4.4 Lønnsformer

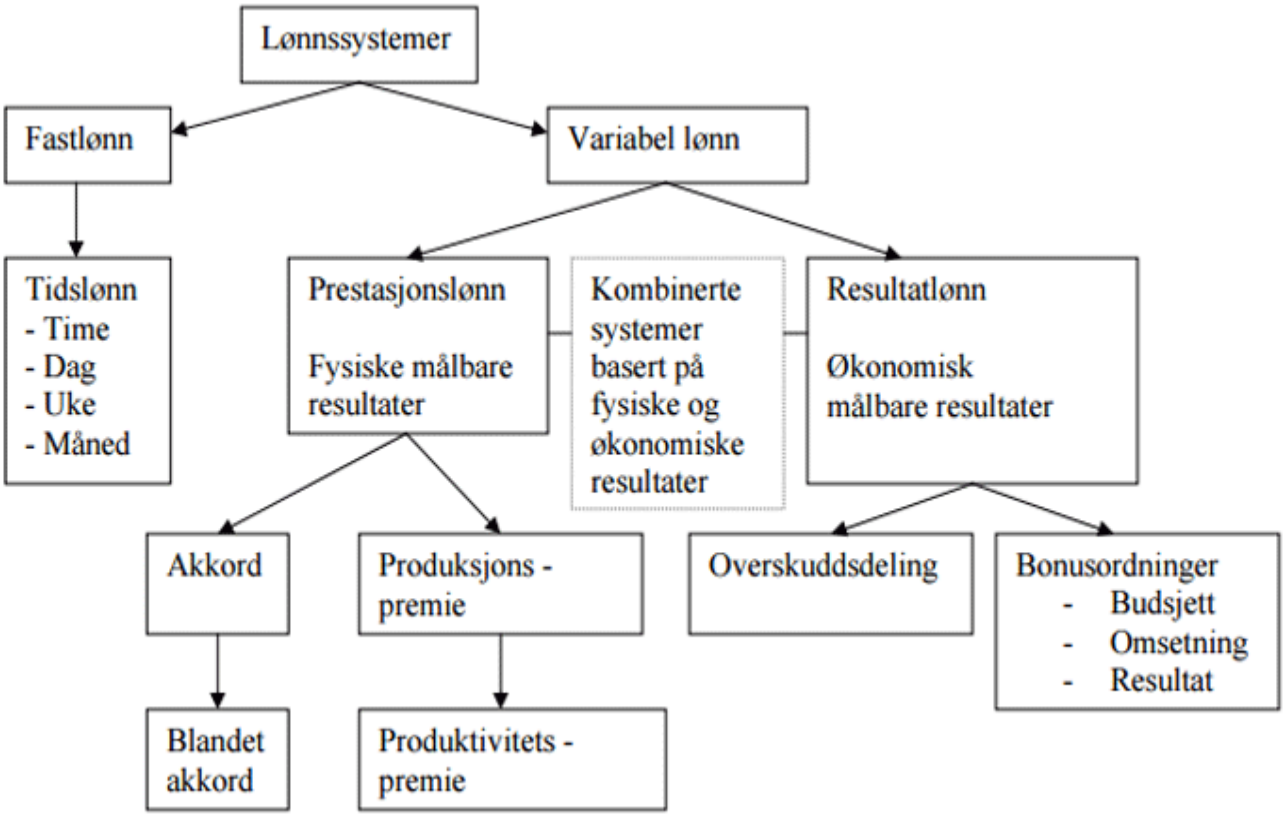
Lønnsytelser kan deles inn i følgende hovedgrupper:

- **Lønn knyttet til prestasjoner og resultat:** Lønn for arbeidet tid, arbeidsprestasjoner (akkordlønn), arbeidsresultat (provisjon) og enkeltprestasjon.

- **Lønn basert etter tidsbruk:** Lønnen fastsettes etter hvor mye tid arbeideren har lagt ned i virksomheten i en periode. De vanligste lønnsformene er her timelønn, fastlønn og tarifflønn.

- **Lønn som ikke er knyttet til konkret arbeid:** Lønn under sykdom, ferie, permisjon og/eller utdanning, samt etterlønn eller pensjon ved invaliditet eller oppnådd aldersgrense.

Modellen under viser noe av det store mangfold av belønningssystemer som finnes, og som vi vil komme nærmere inn på.



4.5 Resultatbasert lønn

Arbeidstakeren får betalt etter hvilke resultater de oppnår for arbeidsgiveren. De vanligste formene for resultatlønn er:

- **Akkord -** arbeidstakeren for betalt en fast pris per produsert enhet eller utført tjeneste
- **Provisjon -** arbeidstakeren får betalt etter hvor mye de selger (salgsresultatene)
- **Bonus -** arbeidstakeren får utbetalt en bonus etter resultatene som oppnås

4.6 Naturalytelser

Naturalytelser er goder som arbeidstaker nyter fordel av i arbeidsforholdet, men som ikke utbetales i penger. Det kan for eksemel være fri bil, fri telefon eller andre varer og tjenester. Slike fordeler i arbeidsforholdet er skattepliktig etter nærmere regler. Naturalytelsene gis normalt i tillegg til ordinær lønn.

4.7 Reallønn

Ved reallønn forstås den mengde varer som kan kjøpes for pengelønnen. Reallønnen er avhengig av pengelønnens størrelse og levekostnadene. I perioder med sterkt svingende prisnivå har det vært gjort avtaler mellom organisasjonene i arbeidslivet om regulering av pengelønnen etter fallet eller stigningen i levekostnadene, for å holde reallønnen stabil (indeksregulerte lønninger). Slik regulering har i Norge ikke funnet sted siden 1970-årene.

4.8 Minstelønn

Minstelønn er en fastsatt nedre lønnsgrense som avtales eller bestemmes. Minstelønn kan lovfestes, og gjelder da for alle arbeidere i et land, eller den kan være avtalt i en tariffavtale mellom arbeidstaker- og arbeidsgiverorganisasjoner, såkalt *tariffavtalt minstelønn*.

Både lovfestet og tariffavtalt minstelønn kan gjelde for bare deler av arbeidslivet; spesielle bransjer eller regioner.

Det er ikke lovfestet minstelønn i Norge. For en arbeidstaker betyr dette at dersom han eller hun ikke er medlem av noen arbeidstakerorganisasjon er det ingen regler som regulerer lønnsnivået. For å unngå sosial dumping har Handels- og Servicenæringens Hovedorganisasjon (HSH) foreslått en lovfestet minstelønn i Norge.

4.9 Lønnsregulering

Tidligere lot man arbeidslønnen regulere seg selv i samsvar med markedsforholdene, uten samfunnsmessig inngripen. Siden begynnelsen av 1900-tallet har overenskomster eller tariffavtaler mellom arbeidslivets organisasjoner spilt en viktigere rolle. Også staten har i enkelte land grepet inn og ved lov fastsatt en bestemt minstelønn for et bestemt arbeid. I Norge ble det vedtatt midlertidige minstelønnslover i mellomkrigstiden, i dag finnes det ingen slik lovgivning.

4.10 Avtaleformer

I hele offentlig sektor og i store deler av privat sektor er arbeidslønnen regulert gjennom tariffavtaler. Det kan skilles mellom normallønnsavtaler, som regulerer lønnsfastsettelsen nasjonalt og på en uttømmende måte. Minstelønnsavtaler fastsetter det minimum som skal betales en kategori arbeidstakere eller arbeid. Ut over dette kan det gis lokale og individuelle tillegg basert på kriterier i avtalen. Det finnes også tariffavtaler uten lønnssatser. Disse er begrenset til å regulere prosedyren for hvordan arbeidslønnen skal fastsettes ved den enkelte virksomhet.

4.11 Huskeregler for arbeidsgivere

Som arbeidsgiver er det en del ting som er viktig å huske på i forbindelse med lønnskjøring og lønnsutbetaling.

- Ansatte skal levere skattekort til arbeidsgiver før utbetaling av lønn.
- Arbeidsgiver skal opprette en personlig konto i regnskapet for hver lønnstaker.
- Arbeidsgiver skal videre opprette skattetrekkonto i bank, og foreta skattetrekk i den ansattes lønn.
- Lønnskvittering for foretatt skattetrekk leveres lønnstaker ved hver lønnsutbetaling.
- Arbeidsgiver skal utarbeide og sende inn A-meldingen til myndighetene.
- Lønnsoppgaven skal leveres senest 20. januar året etter inntektsåret.

4.12 Lønnsystemets formål

Før det er mulig å bestemme seg for hvilket belønningssystem virksomheten bør velge og belønningssystemets oppbygning må virksomheten bestemme seg for hva som er belønningssystemets formål.

4.12.1 Måloppnåelse

Alle belønningssystemer har som formål å stimulere de ansatte til å yte sitt beste for at virksomheten skal nå sitt overordnede mål og delmålene knyttet til dette målet. Spørsmålet er dermed ikke i hvilken grad belønningssystemet skal

stimulere til en kollektiv måloppnåelse, men måten dette belønningssystemet bygges opp på for å nå disse målene. Belønningssystemet må dermed ta hensyn til hva slags mål virksomheten jobber mot.

Med dette menes at incentivene vi benytter oss av må tilpasses målene som skal nås. Å utvikle belønningssystemet til en virksomhet som jobber mot et vekstmål krever andre incentiver enn virksomheter som driver etter ett kostnadoptimaliseringsprinsipp. Likeledes er det naturlig å benytte helt andre incentiver hvis målet er å stimulere innovasjon fremfor effektivitet eller kostnadsreduksjoner.

4.12.2 Jobbe hardere eller smartere

Å jobbe hardere og/eller smartere er vanlige mål for belønningssystemene, selv om begrunnelsen og hva som legges i jobbe hardere og/eller smartere varierer i stor grad fra virksomhet til virksomhet. Spørsmålet blir dermed på hvilken måte vi ønsker at de ansatte skal jobbe hardere og/eller smartere, ikke i hvilken grad de skal gjøre det. Det blir dermed gjerne et spørsmål om å belønne de riktige prestasjonene og resultatene, gjerne i en kombinasjon.

4.12.3 Atferdsendring

Er målet å skape dramatiske atferdsendringer, f.eks. i forbindelse med en reorganisering, fusjon e.l. brukes belønningssystemet normalt som et aktivt virkemiddel for å belønne ønskede atferdsendringer. Noe som krever en helt annen oppbygning av belønningssystemet enn når målet er kortsiktig resultatoppnåelse.

4.12.4 Bygge opp under virksomhetens verdigrunnlag

Belønningssystemet brukes i stadig større grad for å bygge opp under en eller flere sentrale kjerneverdier i virksomhetens verdigrunnlag. I hvilken grad og på hvilken måte er selvfølgelig helt avhengig av hvilken verdigrunnlag virksomheten jobber mot.

4.12.5 Tiltrekke seg og beholde de beste medarbeiderne

I dagens konkurranse- og kunnskapssamfunn gjelder det å holde på sine beste medarbeidere og vokse gjennom å trekke til seg de beste talentene i markedet. For å gjøre dette brukes gjerne belønningssystemet aktivt for å sende ut de "riktige signalene" til potensielle jobbsøkere og fortelle dyktige medarbeidere at de er dyktige.

4.13 Grunnprinsipper for belønning

Belønningene en virksomhet gir sine ansatte er virksomhetens måte å si ***«bra utført, fortsett slik»*** på.

Å lage et **belønningssystem** handler om:

> **de strategier, prosesser og retningslinjer som er nødvendige for å sikre at innsatsen til mennesker i organisasjonen blir anerkjent gjennom både finansielle og ikke-finansielle midler.**

4.13.1 Likeverd

Likeverd betyr i utgangspunktet at alle får like stor belønning uansett prestasjonsnivå. Denne form for likeverd spiller det vi kaller **intern rettferdighet** som betyr at alle ansatte i en organisasjon får likt lønn for likt arbeid.

F.eks. at alle sjåfører får en fastlønn på kr. 25.000 per måned. Hvor mange timer de jobber eller om de jobber på dagen eller kvelden spiller her ingen rolle. Noe som lett fører til store problemer, da resultatet blir at ingen ønsker å jobbe de helligdager, helger, kvelden eller natten. Likeverd prinsippet gir heller ingen incitament (grunn) til å yte noe mer enn gjennomsnittet, noe som heller ikke er motiverende. Denne form for likeverd er derfor lite hensiktsmessig, da den ikke bare er demotiverende men bryter også med rettferdighetsprinsippet i **retterdighetsteorien**.

Sosial likeverd er den form for likeverd vi er ute etter når vi skal utforme et belønningssystem. Sosial likeverd betyr i utgangspunktet:

> **"Lik lønn for likt arbeid"**

Dette betyr ikke intern rettferdighet, men at alle alle medarbeiderne blir vurdert og belønnet likt. Lik vurdering vil si at alle medarbeidernes kvalifikasjoner, prestasjoner og resultater blir vurdert ut i fra de samme vurderingskriteriene og at alle får den samme belønningen for identiske kvalifikasjoner, prestasjoner og resultater.

Dette er også i tråd med rettferdighetsprinsippet som er en av de andre grunnpilarene i belønningssystemet.

4.13.2 Forventninger

Medarbeiderne styres i stor grad hvilken belønning de forventer å få for en viss type innsats. Jo større forventningene blir, jo mer motivert blir folk normalt til å utføre en bestemt handling. Dette er kjernebudskapet i **forventningsteorien** som er en av de viktigste motivasjonsteoriene vi har.

Problemet oppstår når det blir mismatch mellom medarbeidernes forventede belønning og den belønningen de faktisk opplever å få. Føler de at de ikke får lønnen de fortjener oppstår misnøye og de blir demotiverte. Noe som reduserer sjansene for ønsket atferd.

Belønningssystemets funksjon er å skape de riktige forventningene og belønne medarbeiderne slik at opplever at det er samsvar mellom deres forventede belønning og den belønningen de faktisk får.

4.13.3 Rettferdig belønning

Belønningssystemet må oppfattes som **rettferdig**, jf. **retterdighetsteorien** som utgjør en av grunnpilarene i belønningssystemet.

Selv om ett rettferdig belønningssystem ikke er noen motivasjonsfaktor i seg selv, så forhindrer det misfornøyde medarbeidere, sjalusi og en følelse av å ikke få lønn etter innsats.

Misnøye med lønn kan føre ansattes oppmerksomhet og energi bort fra jobb berikelse og mot spørsmål om kompensasjon, med lav motivasjon og prestasjon som følge av skift av fokus (Hackman & Oldham, 1980:150). Effektive organisasjoner betaler sine ansatte på en måte som gjør at ansatte får økonomisk kompensasjon ut av bildet og heller fokuserer på selve jobben.

4.13.3.1 Ekstern rettferdighet

Ekstern rettferdighet som betyr at man ser på hva andre i lignende stillinger i andre organisasjoner tjener. Graden av ekstern rettferdighet handler om å holde belønningene i tråd med det som forventes innad i bransjen, lokalsamfunn eller region.

Virksomheten bør ikke ha for høye lønninger da dette svekker virksomhetens konkurransekraft eller for lave, da dette kan medføre at virksomheten miste verdifull arbeidskraft. Det gjelder med andre ord å finne den rette balansegangen.

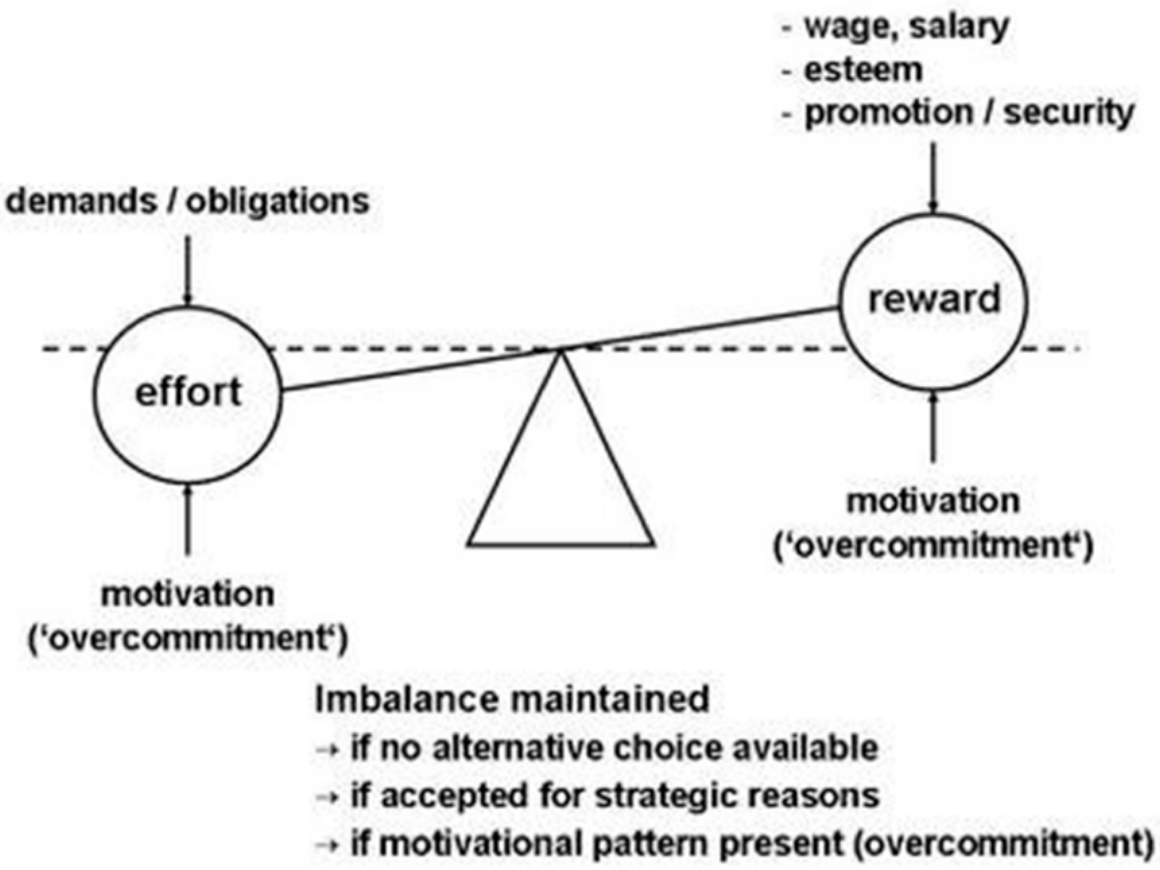
4.13.3.2 Distributiv rettferdighet

Distributiv rettferdighet vil si at medarbeiderne belønnes etter sine prestasjoner, jmf. "***Rettferdighetsteorien***". Det vil si:

> **"Lønn etter innsats eller lønn etter resultater"**

Vi benytter oss her av en psykologisk modell som kalles "**Ytelse-belønning modellen**". En modell som viser at det er en klar sammenheng mellom de ansattes jobb ytelse og belønningen de får tilbake fra virksomheten.

Dersom vi ikke får nok belønning i forhold til den innsatsen vi yter, er dette uheldig og vi føler at vi ikke får belønningen vi fortjener. Det kan være belønning i form av penger - lønn!!!, og det kan være andre ting som ære, berømmelse, ros, glade kunder osv. Det skal imidlertid ikke være slik at man yter lite og får altfor mye belønning heller, det skal være en passelig balanse er modellens budskap. En modell som kan illustreres slik:



For å oppnå positive utfall av belønningssystemet er det nødvendig at systemet oppfattes som rettferdig av de ansatte. Videre er det viktig at belønningssystemet er forståelig for de ansatte ved at den inneholder faktorer der den ansatte har muligheter til å påvirke sitt belønningsnivå. Dette vil redusere misnøye og redusere ansattes motivasjon som igjen påvirker lojalitet.

4.13.4 Forsterk ønsket atferd

Forsterkningsprinsippet bygger på Skinners **forsterkningsteori** og har lært oss at:

1. **Belønninger av ønsket atferd og resultater** forsterker sjansene til at vedkommende vil prøve å utføre denne handlingen igjen for å bli belønnet igjen.
2. **Straff og sanksjoner av ikke ønsket atferd og resultater** forsterker sjansene for at vedkommende IKKE kommer til å utføre denne handlingen igjen.

Ved å belønne ønskede handlinger og straffe uønskede handlinger kan vi i stor grad styre medarbeidernes atferd gjennom belønningssystemet. Dette kan gjøres på mange måter, da det finnes mange ulike former for belønninger og straffer.

4.13.5 Kontrollerbarhetsprinsippet

Jo større påvirkningsmulighet den enkelte ansatte har over egne resultater og belønninger, jo større vil normalt motivasjonseffekten bli. Imidlertid er det ikke alltid at resultatet eller prestasjonen utelukkende er avhengig av medarbeideren. Andre eksterne forhold medarbeideren ikke har kontroll over kan også spille inn. F.eks. innsatsen til andre, interne svakheter, konjunktursvingninger og endrede makroforhold.

Slike forhold kan skape motivasjonsmangel og mistrivsel fordi de kan påvirke resultatene til medarbeideren i negativ retning. Vi må dermed ta hensyn til det vi kaller **kontrollerbarhetsprinsippet** når belønningssystemet skal utvikles. Her gjelder følgende regel:

> **Jo mer resultat påvirkes av interne og eksterne forhold, jo mindre andel av totallønnen bør resultatlønnen utgjøre**

Interne og eksterne forhold kan i teorien kontrolleres, men ulempen med dette er at incentivsystemene fort blir for kompliserte, og vil dermed ikke fungere i praksis.

For kompliserte incentivordninger vil føre til motivasjonsmangel og redusert incentivstryke, samtidig som kontrollkostnadene vil kunne overstige gevinstene ved incentivssystemene. Barth (2005) hevder at desto vanskeligere det er å skille mellom effekten av innsatsen og interne og eksterne forhold, jo mindre lønner resultatlønnsordninger seg.

4.13.6 Forutsigbarhet

Forutsigbarhet gir den ansatte trygghet i å kunne planlegge og disponere sin inntekt i høy grad av sikkerhet. Noe som er viktig, da vi alle har en rekke faste regninger vi må betale hver måned. Store inntektsvariasjoner i belønningssystemet kan lett resultere i økt usikkerhet og bekymringer som går utover arbeidsinnsatsen, humøret og den enkeltes motivasjon, og er derfor noe vi må prøve å eliminere ved å gi en viss forutsigbarhet og stabilitet i lønnsutbetalingene.

4.13.7 Makt

Dvs. at belønningen blir delt ut i samsvar med individets evne til å trekke til seg en del av den totale belønningen. Den sterke tar det vedkommende vil ha, den svake får det som blir igjen. Maktprinsippet påvirker motivasjonsgraden negativt og bør inngås.

4.13.8 Behov

Behov vil si at belønningen deles ut etter individuelle behov, samtidig som den skal dekke medarbeidernes grunnleggende behov for en økonomisk belønning av innsatsen for å dekke sine egne økonomiske forpliktelser og fritidsbehov.

4.13.9 Vridingseffekter

Et av formålene med økonomiske incentivordninger er å få de ansatte til å prioritere bestemte arbeidsoppgaver som bedrer verdiskapningen i bedriften.

”*Negative vridningseffekter*” kan oppstå da de ansatte ikke måles ved alle oppgavene som er en del av arbeidshverdagen. De ansatte vil dermed prioritere de arbeidsoppgavene som maksimerer deres egen lønn, mens andre oppgaver (som kan være viktige på langsikt) blir nedprioritert. Dette kan gi uheldige konsekvenser for bedriften på langsikt.

For en kunderådgiver i en bank som kun blir målt og belønnet ut i fra summen av utlån, vil det være naturlig å tro at rådgiveren vil være mindre steng med hensyn til sikkerheten og betalingsevnen til kundene, noe som kan få konsekvenser på langsikt (Bragelien 2008).

4.13.10 Mål og strategi

Dvs. at individet belønnes for å gått foran som ett godt eksempel. Man belønner atferd og handlinger som bygger opp omkring organisasjonens overordnede mål, og straffer atferd som viker fra dette målet eller denne filosofien. Jmf. forsterkningsteorien.

4.13.11 Hvilket belønningprinsipp er det mest effektive?

De prinsippene som ved størst sikkerhet skaper motivasjon er de to siste.

Å belønne etter prestasjon er uten tvil den mest stimulerende. Sett fra bedriftens side, er det mest ideelle å belønne de handlingene og prestasjonene som gangner organisa-sjonen på kort- eller langsikt. Dette forutsetter at man gjør det klart hva som egentlig tjener bedriften og belønner de som har utført prestasjonen. Noe som ikke er noen enkel sak.

For å prøve skape et rettferdig forhold mellom innsats og belønning er det etterhvert blitt vanlig å selgere provisjonslønn, og håndverkere og produksjons-arbeidere akkord. Det har imidlertid ofte vist seg at slike lønnssystem ikke alltid fungerer som planlagt.

De beste lønnssystemene har ofte vist seg å være de som inneholder to variabler. En fast og en variabel del. Utenom den fastlønn, får vedkommende i tillegg en kvartal/ halvår/ årsbonus hvis vedkommende når sine arbeidsmål og/eller hvis bedriften når sitt overordnede mål for perioden.

Ved endring av belønningssystemer er det aller viktigste å huske på at belønningen må verdsettes av mottakeren. Videre er det viktig at belønningen gis etter at ønsket atferd har funnet sted. Det er også viktig ansatte forstår hvilken handling som har utløst belønningen. Hvis ledelsen belønner alle hele tiden, vil belønningen miste sin verdi. B.F. Skinner sine studier (operant betingning) (Passer & Smith, 2001, s. 240-263) er sentrale i denne tankegangen. På et punkt kan ansatte få nok av en spesiell type belønning og belønningen kan miste sin motiverende effekt og også

virke demotiverende. Derfor er det viktig å huske på at ansatte søker flere typer belønning og ikke feks. kun økonomisk belønning.

Konklusjonen er at hvis man ønsker å forme de ansattes atferd må man bruke belønning som verdsettes av de ansatte, samt å påse at den motiverende effekten av belønningen ikke avtar (habituation and extinction) (Hackman & Oldham, 1980, s. 35-37; Passer & Smith, 2001, s. 231-235).

Siden ethvert belønningssystem må tilpasses organisasjonen og oppgavene, er det umulig å gi noen fasitløsninger. Det som imidlertid er viktig er at belønningssystemet inneholder så mange ulike belønningsformer at man har en viss mulighet til å belønne hvert enkelt individ på den måten han eller hun blir mest mulig stimulert og motivert.

4.14 Ordinær lønn/grunnlønn

Ordinær lønn, også kalt **grunnlønn**, er den lønnen arbeidstakeren og arbeidsgiveren er blitt enige om for ansettelsesforholdet. Den ordinære lønnen kan være:

1. **en tidslønn**
2. **en resultatbasert lønn**
3. **en prestasjonsbasert lønn**
4. **en kombinasjon**

Ordinær lønn er avtalefestet bruttolønn, før naturalytelser og andre tillegg.

Grunnlønn gis for å skape trygghet, rettferdighet, forutsigbarhet og fokus på arbeidet som skal gjøres. Ulempen er at det er vanskelig å gi reaksjoner på spesielt god eller dårlig oppførsel og innsats.

4.14.1 Stillingsbasert lønn

Stillingsbasert lønn er det mest brukte prinsippet for beregning av ordinær lønn. Her blir ulike stillinger belønnet ulikt. Basert på vurderingsfaktorer som (Nordhaug 2003: 226):

- ***ansvar***
- ***lederfunksjon***
- ***antall underordnede***
- ***ulemper og risiko i jobben***
- ***krav til formell kompetanse i form av utdanning***

De vanligste metodene for stillingsvurderinger er:

- **Rangeringsmetoden:** Man rangerer stillingene basert ut i fra vanskelighetsgrad eller en foretar en parvis sammenligning. Ved bruk av denne metoden er det alltid en fare for subjektiv lønnsfastsettelse, siden det er vanskelig å eliminere subjektive oppfatninger hos personene som rangerer.

- **Klassifiseringsmetoden**: Her plasseres stillingen i grupper basert på forskjeller i plikter, ansvar og yrkesferdighet. Ved å sammenligne stillingen mot den oppsatte skalaen plasseres den der den passer best inn.

- **Faktorsammenligningsmetoden**: En sammenligner stillinger ved å bruke en av fem faktorer om gangen. Disse kan for eksempel være arbeidsoppgavens kompleksitet, ledelse, utdannelse, erfaring og ulempetillegg. Sammenligningskalaen er basert på en analyse av utvalgte nøkkelstillinger ved hjelp av de fem faktorene. Når nøkkelstillingene er plukket ut og analysert rangeres de etter viktighet innenfor de ulike faktorene.

- **Poengmetoden**: Er en indirekte vurdering av hver stilling mot en skala. Hensikten med systemet er å gi hver stilling en poengmessig verdi slik at sammenligning er mulig. Desto høyere poengverdi jo høyere er verdien av stillingen for bedriften. (Werring og Langseth, 1996)

4.14.2 Ansiennitet

Grunnlønnssystemer er som oftest stillingsbasert og supplert med tillegg for ansiennitet. Med ansiennitet menes at du får betalt etter hvor lenge du har jobbet i selskapet. Her belønnes lang lojalitet med en forutsigbar ansiennitetskala som forteller hvor mye du går opp i lønn for hvert år du jobber i selskapet. Dette har vært ett gyllent prinsipp innen offentlig sektor i årtier, selv om dette prinsippet ikke lenger vektlegges like mye som for 30 år siden.

4.14.3 Kompetansebasert

Noen grunnlønnssystemer er kompetansebasert der den ansatte kan få lønnsøkning innenfor en og samme stilling ved å opparbeide seg mer kompetanse.

4.14.4 Prestasjonsbasert

I tillegg finnes det grunnlønnssystemer som er basert på prestasjon gjennom at den ansatte får lønn avhengig av tidligere prestasjoner.

4.14.5 Vanlig praksis

Grunnlønnen knyttes ofte opp mot stillingen til den ansatte. For å sikre rettferdighet bør den enkelte medarbeider så fremt det er mulig lønnes i samsvar med:

- **Stillingens krav og ansvar vurdert etter mest mulig objektive kriterier**
- **Lønnsnivået i markedet for arbeid av tilsvarende karakter**
- **Innsats, dyktighet og erfaring**
- **Utdanning og alder** (Werring og Langseth 1996)

Man baserer en stillingsvurdering på kunnskap rundt det relative forholdet mellom stillinger internt i bedriften. Fordelene ved en systematisk stillingsvurdering er mange.

For det første danner den et grunnlag for en systematisk lønnsvurdering, den gir grunnlag for styring av bedriftens lønnsbudsjett og den skaper et objektivt grunnlag for å kunne foreta lønnssammenlikninger i markedet. I tillegg gir den et grunnlag for å skape forståelse og innsikt i stillingsstrukturen i bedriften og stillingens innbyrdes forhold. I den enkelte avdeling hjelper den i planlegging av utdannings- og rekrutteringsbehov og kan bedre personalplanleggingen. For den enkelte ansatte øker muligheten for å få et arbeid som i større grad svarer til deres forutsetninger.

4.14.6 Høy ordinær lønn fremfor bonus?

Økonomene Akerlof og Yellen fant ut at det å betale ansatte litt mer enn ellers i markedet, gjorde at bedriften tiltrakk seg bedre talenter, fikk redusert turnover og økt produktivitet og moral. Andre økonomer har også kommet frem til lignende resultater. En god grunnlønn gjør mer for ytelsen og organisasjonstilknytning enn attraktive bonus ordninger, hevder de (Pink, 2009:172).

4.14.7 Tidslønn (Timeslønn, månedslønn og årslønn)

Den største gruppen er lønn for arbeidet tid og omfatter:

- **lønn per time (timelønn)**
- **lønn per uke (ukelønn)**
- **lønn per måned (månedslønn)**
- **lønn per år (årslønn)**

Det finnes imidlertid flere forskjellige former for tidslønn det er viktig å skille mellom. Her er det vanlig å skille mellom følgende typer tidslønn:

- **Normaltid** - det normale lønnsnivået for tidsbruken. F.eks. en fast timelønn alle hverdager mellom kl. 08 og 16.

- **Overtid** - et tillegg til normaltidslønnen når den ansatte jobber mer enn avtalt. F.eks. lengre arbeidsdager enn de avtalte 8 timene. Hvor stort dette overtidstillegget skal være er ofte tariffbestemt. Overtidstillegget gis som en ekstra belønning for å ekstrainnsatsen den ansatte gjør.

- **Skiftarbeid og/eller ubehagelige arbeidsforhold** - tidslønn for å arbeide på kvelden, natten, helligdager og andre tidspunkt folk flest ikke ønsker å jobbe. Skal motivere folk til å jobbe på ugunstige tidspunkt det er vanskelig å rekruttere ansatte til.

Det er også vanlig å skille mellom ulike lønnsnivåer for tidslønnen, basert på hvilket ansettelsesforhold som eksisterer. Her skille vi mellom:

- **Heltidsansatte** - medarbeidere som har dette som sin primære inntekskilde, ved at de jobber i en fast stilling på fulltid (normalt 8 timer per dag, 5 dager i uken)

- **Deltidsansatte** - medarbeidere som har dette som en ekstrainntekt ved at de kun jobber noen timer nå og da for virksomheten.

- **Fast ansatte** - fullt kvalifiserte og opplærte medarbeidere som jobber heltid eller deltid for virksomheten.

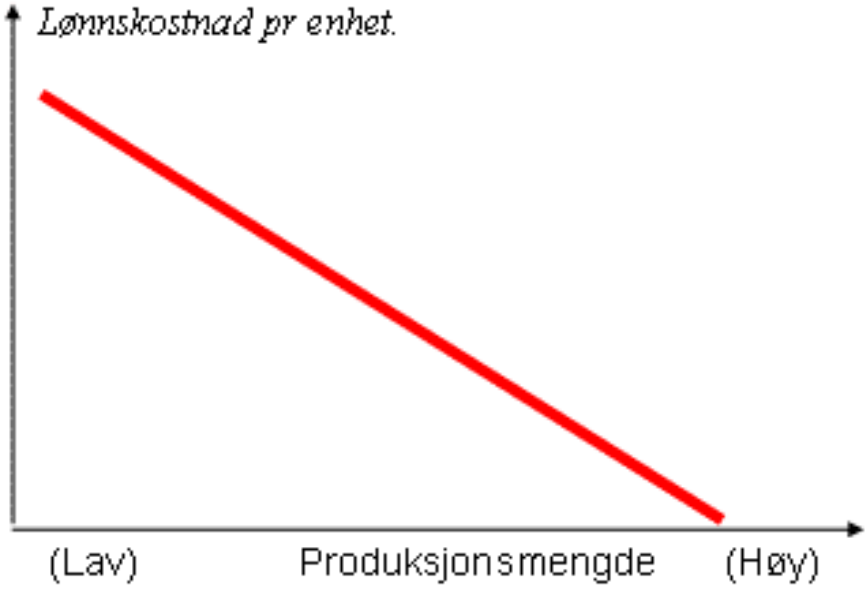
- **Lærlinger og/eller aspiranter** - medarbeidere under opplæring og trening.

Tidslønn er betaling for den tiden arbeidstakeren arbeider for arbeidsgiveren. Det er vanlig å skille mellom:

- **Timelønn:** Arbeidstakeren har en fast lønn per time, per uke, per måned og per år. En lønn som utbetales ved periodeslutt. Dvs. etter faste intervaller, det kan være ukentlig, hver 14. dag eller månedlig.
- **Fastlønn:** Arbeidstakeren får utbetalt en fast sum for en periode, vanligvis månedlig.
- **Tarifflønn:** Arbeidstakerens lønn avtales gjennom årlige lønnsforhandlinger som resulterer i en tariffavtale som bestemmer størrelsen på timelønnen eller fastlønnen.

Tidslønn er med andre ord lønnssystemer hvor arbeidstiden brukes som mål for arbeidslønnen. Her er lønnen uavhengig av arbeidsytelsen.

Ved høy effektivitet oppnår bedriften lave lønnskostnader pr. produsert enhet, ved lav effektivitet blir lønnskostnaden pr enhet høyere. Lønnskostnaden er her en **fast kostnad**. Dette kan illustreres slik:



4.15 Resultatbasert belønning

Resultatbasert belønning blir ofte brukt for å motivere til ekstra innsats. Ved å øke den variable delen av lønnen kan en større del av lønnskostnadene kontrolleres. Det er vanskelig å vurdere om prestasjonslønn lønner seg. Utallige undersøkelser har gitt varierende resultater og noen klar konklusjon kan vanskelig gis.

Resultatlønn er hensiktsmessig i jobber som kjennetegnes av:

- **Jobbinnsats er spesielt viktig for resultatene som presteres** (f.eks. jordbærplukking)
- **Jobber hvor innsatsen er vanskelig å måle, men resultatene er enkle å måle** (f.eks. salg)
- **Enkle og rutinepregede jobber med få målbare resultater og hvor arbeidsoppgavene i seg selv er lite motiverende**
  (F.eks. containertømming, treplanting og antall rotter fanget pr. time).
- **Jobber som er enkle å måle og kontrollere**
- **Få muligheter til å manipulere resultatene som det måles etter**

- **Få vridningseffekter** (resultatene som gir belønning må ikke medføre at medarbeideren mister fokus på andre viktige oppgaver)

Forskning har også vist resultatlønn kun virker på kvantiteten som utføres (f.eks. antall gjennomførte salgsmøter), men ikke på kvaliteten av jobben som gjøres.

Et bredt erfaringsmateriale viser at incentiver er godt egnet til å skape midlertidig tilpasning av adferd, men på lengre sikt er incentiver lite egnet til å skape vedvarende endringer i holdninger, adferd eller verdier.

Fra den ansatte sin side er det i følge Milkovich et al. (1994) tre ting som evalueres når variabel lønn skal vurderes:

- **Innflytelse**: Her dreier det seg om hvor stor del den variable delen utgjør av total lønn. Det dreier seg også om hvor stor innflytelse egen innsats har på størrelsen på lønnen.

- **Risikonivå**: Hvor stor risiko innebærer lønnen? Noen perioder kan være uten utbetaling. Det vil variere fra ansatt til ansatt hvor mye risiko de er villige til å bære. Risiko dreier seg også om hvor mye den ansatte føler at prestasjonen påvirkes av dem selv og ikke av utenforliggende faktorer.

- **Prosedyrerettferdighet:** Design og utførelse av prosessen må være rettferdig for at den ansatte skal akseptere kontrakten.

De vanligste resultatbelønningsystemene er:

- **Akkord**
- **Provisjon**
- **Bonus**

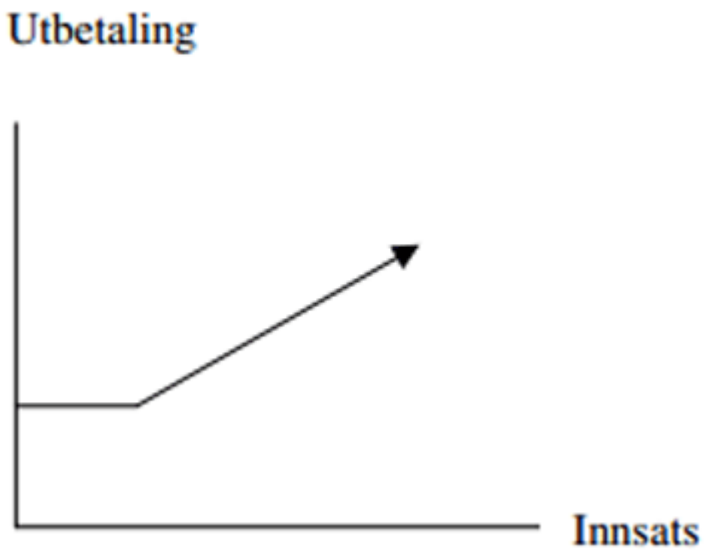
En alternativ måte å utbetale resultatlønn på er å benytte **aksjer** og **aksjeopsjoner**. Dette knytter lønn opp mot eiers interesser. Denne typen belønning har svakere direkte motivasjonseffekt for ansatte på lave nivå, men sterkere for ledere. Disse kan lettere ta avgjørelser som påvirker selskapets verdi.

4.15.1 Resultatavlønning systemer

Det finnes mange måter å bygge opp belønningssystemene på gjennom å kombinere de ulike belønningsystemer. Noen vanlige kombinasjoner med tilhørende effekter er disse:

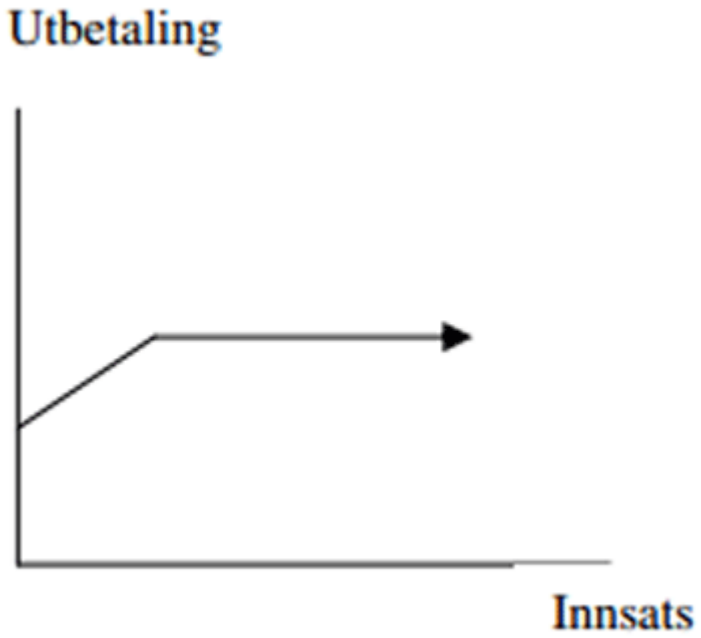
4.15.2 Grunnlønn + Belønning

Grunnlønn gis til den ansatte inntil han/hun når et **innslagspunkt**. Der trer en lineær **bonus eller provisjon** i kraft. Gulvet reduserer den ansattes risiko, den lineære bonusen gir insentiver til ekstra innsats. Med denne belønningformen vil medarbeiderens lønn utvikle seg slik:



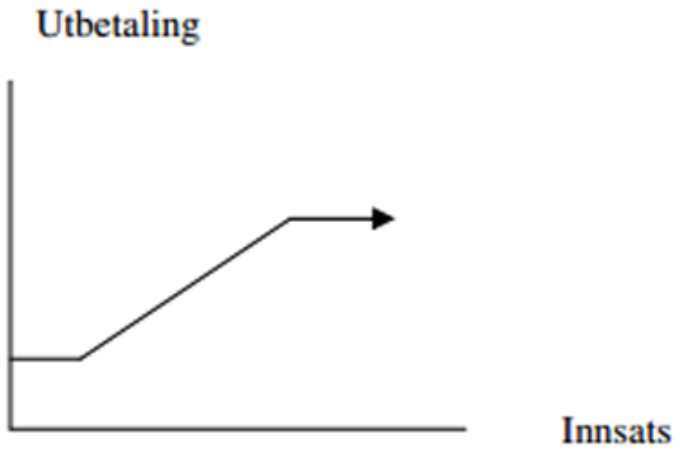
4.15.3 Grunnlønn + tak

Grunnlønnen kombineres med en lineær bonus blir gitt inntil den ansatte når et punkt. Innsats over dette nivå vil ikke bli belønnet. Et slikt tak sørger for at organisasjonen ikke risikerer uforholdsmessig store utbetalinger. Taket kan også redusere strategisk atferd.



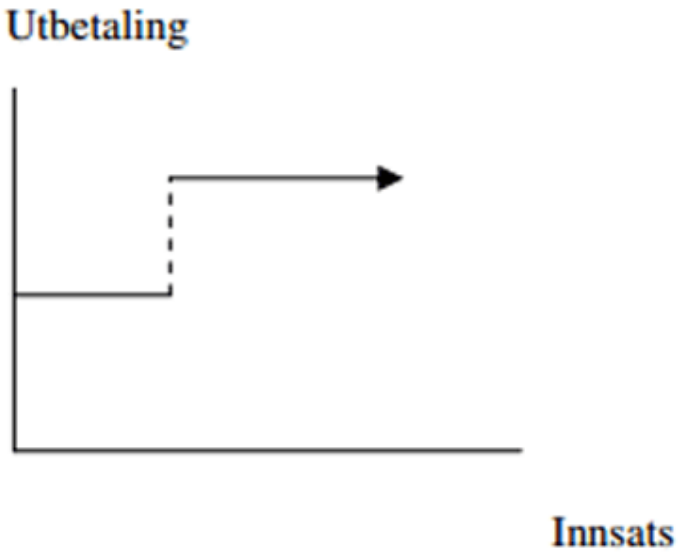
4.15.4 Grunnlønn + gulv og tak

Det finnes et innslagspunkt der bonusen trer i kraft, samt et tak hvor innsats over et visst punkt ikke belønnes.



4.15.5 Stegvis modell

Et engangstillegg gis når et mål er nådd. Denne modellen gir sterkest insentiver når den ansatte ser at han/hun nærmer seg målet. Uheldige insentiveffekter kan oppstå dersom den ansatte ser at han/hun ikke kommer til å nå målet. Innsats vil da ikke ytes. Det samme gjelder i tiden rett etter at målet er nådd, når det er lenge til neste gang et mål nås.



4.15.6 Resultatoppfølging

Å rette fokus mot resultatene og bonusordningen er prinsipalens ansvar.

Incentiveffekten forsvinner hvis bonusen oppfattes som en overraskelse av agenten. For at en incentivordning skal kunne være vellykket og oppnå ønskede effekter er det viktig at lederen gir jevnlig feedback og coaching på hvordan de ansatte ligger an underveis i bonusperioden. Dette vil opprettholde oppmerksomheten og styrke incentiveffekten for ordningen. Det er spesielt viktig med resultatoppfølging i team der gratispassasjerproblemet kan være et kjent problem.

Gode resultater kan ikke bare lokkes frem, resultatene må også presses frem.

Ved å ha systematiske og regelmessige gjennomgang av resultatene innenfor medlemmenes respektive ansvarsområder kan resultatene lettere presses frem. Dette vil synliggjøre medlemmenes innsats samtidig som det vil gjøre det vanskeligere å skjule egen innsats.

Utbetalingstidspunktet for resultatlønnen bør dessuten skille seg fra vanlig lønnsutbetaling for å gi oppmerksomhet og interesse rundt incentivordningen.

4.15.7 Akkordlønn

Akkordlønn vil si at den enkelte belønnes etter:

> **antall produserte, innsamlede eller utførte enheter/oppgaver innen en bestemt tid.**

Ved akkord blir arbeidstakeren for betalt en fast pris per produsert enhet eller utført tjeneste. Mens tidslønn bruker medgått arbeidstid som mål for lønnens størrelse, brukes arbeidsytelsen som mål for lønnens størrelse ved akkordlønn. Prinsippet her er enkelt:

> **Jo mer effektive arbeidstakeren er, jo større blir lønnen.**

Akkord kan deles i:

- **individuell akkord** - akkorden gis individuelt per medarbeider og er lett å overvåke for arbeidsgiver
- **gruppeakkord** - akkorden gis til en gruppe som deler på akkorden
- **rene akkordsystemer** - hele avlønningen er basert på antall produserte/ekspederte enheter
- **blandede akkordsystemer** som har både grunnlønn - og resultatlønnselement.

Vanligvis skiller vi mellom følgende former for akkordlønn:

- **Kroneakkord -** arbeidstakeren blir betalt med et bestemt kronebeløp pr. enhet utført arbeid. Ved kroneakkord - som kan anvendes enten for enkeltpersoner eller grupper - er det vanlig at arbeidstakerne er garantert en minstelønn (Naug/Sti - 93).

- **Tidsakkord - v**ed tidsakkord blir det fastsatt en standardtid pr. tilvirket enhet. Tidsakkorden virker på samme måte som kroneakkord, det vil si at lønnen øker proporsjonalt med arbeidsytelsen. Lønnskostnaden pr. enhet er for bedriften konstant, og uavhengig av arbeidsytelsen. Akkord forutsetter imidlertid at arbeidsytelsen er målbar (Naug/Sti-93).

Velger man akkordlønn vil lønnskostnaden være konstant, som vist i illustrasjonen under.

4.15.8 Provisjonslønn

Akkord er en vanlig avlønningsform for produksjonsmedarbeidere og håndverkere, men lite egnet for å avlønne f.eks. ledere og selgere. Selgere blir som regel avlønnet med en provisjonslønn.

Provisjonslønn vil si at arbeidstakeren får betalt etter hvor mye de selger (salgsresultatene). Prinsippet er her:

> **Jo mer de selger, jo større blir lønnen.**

Normalt beregnes salgsprovisjonen av prosent av omsetningen, men den kan også regnes fra dekningsbidrag eller andre måleparametre.

Blir provisjonen avregnet med en prosentsats av omsetningen blir vedkommende belønnet etter hvilken omsetning vedkommende oppnår. Blir man derimot avlønnet etter hvilket dekningsbidrag man oppnår, vil avlønningen være avhengig av hvor lønnsom vedkommende er.

Avlønningssystemet medfører at bedriftens lønnskostnader vil utgjøre den samme andel av produktets totale kostnader, uansett hvor stor produksjonen eller salget er. Velger man å avlønne arbeidstakerne etter et provisjonsystem er lønnskostnadene en **variabel kostnad**, i motsetning til tidsbasert avlønning hvor kostnaden er en **fast kostnad** per tidsenhet.

4.15.9 Bonuslønn

En bonus bør gi en eller alle disse positive effektene:

1. **De ansatte jobber hardere**
2. **De ansatte jobber smartere**
3. **De ansatte tar bedre beslutninger**
4. **Virksomheten tiltrekker seg bedre kandidater**
5. **Virksomheten beholder de beste ansatte**

Får man ingen positiv effekt, kan man si at bonusen er mislykket og uten effekt.

4.15.9.1 Resultatbonus

Resultatbonus er knyttet til andre kriterier enn omsetning, produksjonmengde og effektivitet som benyttes for beregning av akkordlønn og provisjonslønn. Resultatbonuser er gjerne knyttet til kostnadsbesparelser, omsetning, service, samarbeid, resultat, eller en kombinasjon av disse. Resultatbonuser kan utarbeides på individeller gruppenivå. Kollektive overskuddsordninger er et eksempel på resultatbonus.

En annen undersøkelse fra 2005 gjengitt i Harvard Business Review illustrerer sammenhengen mellom belønningssystemer og kunnskapsdeling, basert på en kartlegging av epost-trafikk mellom medarbeidere. I et konsulentselskap med individuelle belønningssystemer var det vesentlig mindre kommunikasjon på tvers i organiasjonen, og mye mer «*i linjen*». I bedriften som hadde teambasert belønning var det en langt mer utstrakt kunnskapsdeling mellom medarbeiderne.

Bonussystemer har vært i bruk i salgsavdelinger lenge, og ledere har mottatt store bonuser. Trenden er imidlertid at bruken av belønningssystemer blir stadig mer vanlig innenfor stadig flere bransjer og yrkesgrupper.

4.15.9.2 3 problemområder

Arkitekter av bonussystemer bør særlig være oppmerksomme på tre problemstillinger:

- **Til alle:** Komplekse og uoversiktlige systemer skaper uro og er vanskeligere å bruke som styringsverktøy. Dette innebærer også at bonus blir gitt til alle eller ingen for å unngå ulike motivasjoner.

- **Motivasjon:** På sitt beste fører bonus til økt og mer målrettet innsats. Konkrete mål gir forutsigbarhet og kan være mer rettferdig enn trynefaktor. Men utsiktene til egen vinning kan skape atferd som ikke er tjenlig for fellesskapet.

- **Vanskelig å måle:** Ledere ønsker ansatte som tar ansvar og gjør ting for fellesskapet. Disse mykere verdiene er vanskelig å måle på resultat, og kan bli pussig å måle som tiltak.

4.15.9.3 Selger det som er best for meg selv

Suboptimalisering innebærer at noen ansatte prioriterer slik at resultatet blir mer til fordel for dem selv enn for fellesskapet. Dette er tydelig ved konflikter mellom salg og produksjon i en bedrift. Hvis salg måles bare på omsetningen de klarer å skaffe inn, vil selgerne kunne selge produktene med vel høy rabatt eller love høyere kvalitet enn produksjonsavdelingen er innstilt på å levere. Dette er klassisk innen for eksempel konsulentvirksomhet der man selger og produserer timer.

En annen konflikt oppstår ofte mellom ulike salgsavdelinger, eller ulike selgere i samme bedrift. For eksempel kan et IT-selskap produsere både driftstjenester og konsulenttimer, og ha forskjellige salgsteam for hver tjeneste. Selgere kan da knive om de samme kundene på bekostning av hverandre. Ved høye bonuser og sterk intern konkurranse blir det fristende å ikke informere selgere i andre enheter, eller å ikke inkludere kompetanse fra flere enheter i kundemøter. Slike situasjoner er en utfordring for enhver salgsleder – særlig når salgslederen også får bonus på grunnlag av sin selgers salg.

Som leder vil man altså få det man måler. Hvordan kan man måle det som ligger utenfor blårussens tallkolonner? HSH-direktør Hammer Madsen mener det går fint å måle service og kundens tilfredshet. Langsiktig arbeid, kompetansebygging og internt arbeid kan målsettes på tiltaksnivå.

4.15.9.4 Mange fallgruver

Det finnes mange eksempler på hvordan individuelle belønningssystemer kan gi suboptimale løsninger for bedriften. Toppleders bonus, for eksempel, kan påvirkes av at bedrifter foretar store regnskapsmessige nedskrivninger av goodwillverdier i forbindelse med lederskifte.

Informasjonsavdelinger blir ofte målt på antall presseoppslag der bedriftens navn er nevnt, og på om presseoppslagene er positive eller negative. Det man ikke får med seg, er at det viktigste påvirkningsarbeidet ofte skjer gjennom prosesser og artikler der bedriftens navn ikke er nevnt.

4.15.9.5 Andre krav i kreative yrker

> «*Drømmen er å stå på seierspallen, og kunne vinke hjem til mamma og pappa på TV-skjermen. «Er dere stolte av meg nå? Da er jeg stolt av meg.» Det er en belønning som er mye dypere enn penger. Det er knyttet til den psykobiologiske drømmen om å være konge eller helt. Å vinne er helsebringende, fordi du føler deg som alfa-apen som får all oppmerksomheten og all maten*», sier Moxnes til Dagens Perspektiv.

Han mener at ledere må tenke litt som foreldre til kommende idrettsstjerner: En får ikke et barn som vinker hjem fra olympens topp av å betale barnet for å gå på hver trening. Motivasjonen må komme innenfra.

«*Bonussystemer struper kreativiteten, for jeg blir så opptatt av å følge andres mål, ikke mine egne. Skal du være kreativ, må du jobbe der hjertet ditt er. Men bonus skaper produktivitet, for jeg klarer ikke å neglisjere pengene som ligger der*», sier Moxnes om sine personlige erfaringer med bonussystemer.

4.15.9.6 Fire råd om bonus

1. Tilpass ordningen etter egne mål og ta hensyn til kulturen både i selskapet og i landet. Det er mange som har systemer som passer godt for naboen, men ikke for en selv.
2. Vær veldig oppmerksom på prosessen og hvordan bonus innføres. Hvis de som skal leve med ordningen får en følelse av at ting ikke er ryddig, blir resultatet negativ støy som underminerer veldig mye av ordningen.
3. Sørg for at bedriften har finansiell rygg til å bære ordningen.
4. Det enkleste er ofte det beste. Blir det for raffinert, blir det vanskelig å administrere ordningen. Fokus blir på det finmaskede, og mye ressurser vil gå med til å forklare.

4.15.10 Overskuddsdeling som bonussystem

Overskudd som boussystem betyr at virksomheten deler en del av det økonomiske resultatet med de ansatte. En slik form for resultatbonus har som formål å gi en indirekte effekt.

Flertallet av norske bedrifter har idag en slik overskuddsdeling, men mange gir bare bonus til ledere og nøkkelmedarbeidere.

Nå ser vi en økende interesse for kollektive og teambaserte belønningssystemer. Samtidig som kreative yrker krever andre løsninger enn salg og produksjon.

4.15.10.1 6 av 10 norske bedrifter har overskuddsdeling

I 2005 hadde 57 prosent av norske bedrifter overskuddsdeling eller tilsvarende insentiver som knytter deler av lønnen til bedriftens resultat. Men halvparten av bedriftene gir slik bonus bare til ledende ansatte og nøkkelpersoner.

4.15.10.2 30% har kollektive belønningssystemer

Undersøkelsen blant 400 norske bedrifter viser at 30 prosent har en kollektiv belønningskultur der de deler overskuddet med flertallet av de ansatte. Overskuddet kan gis ut i form av kontanter, aksjer i selskapet med mer.

Det er mest overskudd å hente for flesteparten av de ansatte innen finans og IKT. Kvinneyrker som undervisning og helse og sosial utmerker seg i den andre enden av skalaen med liten grad av overskuddsdeling. Bruken av bonussystemer er mest utbredt i store selskaper.

4.15.10.3 Bonsus systemenes utfordring

Den konkrete utformingen avgjør om et bonussystem fungerer. Det er lett å konstruere systemer som fører til at kortsiktige mål kommer foran langsiktige, at egne mål kommer foran bedriftens mål, og at kreativiteten dør hen uten den indre motivasjonen.

Det er imidlertid store utfordringer med bruk av overskuddsdeling. Adm.dir i handels- og servicenæringens hovedorganisasjon i 2005 (Vibeke H. Madsen) sier det slik:

> **«BONUS ELLER OVERSKUDDSDELING ER EN REN GAVEPAKKE FRA EIERE, OG DEN GAVEPAKKEN MÅ EIERE ELLER LEDELSE SELV BESTEMME HVEM DE GIR TIL. RESULTATLØNN SOM GIS FOR Å OPPMUNTRE TIL EN BESTEMT ATFERD BØR GJELDE ALLE. SÅ DET ER HELT AVGJØRENDE HVA SOM LIGGER I BONUSBEGREPET,»**

Kollektivt orienterte belønningssystemer kan være godt egnet til å skape en «*vi-følelse*» i organisasjoner. Det viser en rekke forskningsresultater, ifølge førsteamanuensis Bård Kuvaas ved Handelshøyskolen BI. Kollektive systemer er også enkle og billige å drive.

Overskuddsordninger kan være et virkemiddel for å utvikle positive følelser, holdninger og tilhørighet til bedriften, men på en annen side vil ikke en slik ordning kunne gi en direkte incentiveffekt.

Denne ordningen gir fort gratispassasjerer og vi ender derfor ofte opp med få og små adferdsmessige endringer. Ettersom hele bedriften gjerne har det samme målet, er det lite man som enkeltperson kan gjøre for å påvirke resultatet. Dette kan føre til at fokuset blir overført til misnøye over ulikheter mellom divisjoner.

Er det ulike mål som er basert på den samme bonusen, kan man fort tenke at de andre har lettere bonusmål enn en selv, og føle en urettferdighet. Bonusen kan dermed virke mer demotiverende enn motiverende.

Forskning viser at overskuddordninger som belønning har begrenset motivasjons- og incentiveffekt fordi:

- **Incentiveffekten vannes ut (lite motiverende)**
- **Ansatte må bære unødvendig og kostbar risiko (som eierne har bedre forutsetning for å bære)**
- **Avdelinger og ansatte må konkurrere om den samme bonuspotten (kan skape missnøye som igjen kan føre til dårlig samarbeidsånd fordi avdelinger som leverer gode resultater ikke er garantert ekstra belønning)**
- **Ofte for kompliserte (vanskelig å se sammenheng mellom egeninnsats og belønning)**
- **Dyktige ansatte får ingen belønning i de tider der de kunne trenge en ekstra belønning for å bli værende i bedriften.**

I større bedrifter vil sammenhengen mellom den enkeltes ansattes innsats og det totale resultatet til bedriften være svak og uoversiktlig. Fra et motivasjonssynspunkt gir overskuddsdeling kun en begrenset effekt fordi den enkelte kan nyte godt av overskuddet uten å ha selv ytt maksimalt.

4.15.11 Aksjer og opsjoner som en del belønningssystemet

Dette er belønning i form av aksjer eller aksjeopsjoner som bedrifter tilbyr sine ansatte, og det er dermed utviklingen i aksjeverdien gir grunnlag for belønning.

Aksjekursen kan være et interessant mål på verdiskapningen til en bedrift da den reflekterer både historiske resultater og fremtidsutsiktene for bedriften, men usikkerhet (makroøkonomiske forfold og investors tro på fremtiden) gjør at den direkte påvirkningsmuligheten er svært liten for lederne og de ansatte (Hoff, et al. 2009).

Mange mener at det er lite sannsynlig at en ansatt i et større selskap vil jobbe mye hardere selv om personen har en mikroskopisk eierandel i egen bedrift. Andre er

uenig i dette. Svaret ligger antagelig i at effekten av slike incentiver er avhengig av flere forhold. F.eks. av:

- Hva virksomheten holder på med (bransje)? Noen virksomheter er typiske vekstbransjer hvor verdien av selskapene stiger raskt, mens andre bransjer er veletablerte bransjer hvor det ikke er så store endringer fra år til år.
- Hvor i livssyklusen sin er virksomheten? Ett nyetablert selskap med en revolusjonerende ide kan bli vært ekstremt mye hvis alle gjør en ekstraordinær innsats for at virksomheten skal lykkes.
- Medarbeidernes personlighet. Noen blir sterkt motivert av slike virkemidler, mens andre ikke gjør det. Virkemidlet gir dermed best effekt når det brukes individuelt istedenfor som en generelt virkemiddel som gis til alle.

Pga. nye regnskapsregler har denne formen for avlønning blitt redusert de siste årene, og det ventes at bruken skal reduseres ytterlige.

4.16 Prestasjonsbasert belønning

Begrepet prestasjonsbasert belønning henviser til en rekke former for lønnsutbetalinger som har det til felles at de er basert på belønningmottakerens prestasjoner og ikke resultatene som de skaper.

NB! prestasjon = atferd, ikke resultat av atferd

Viktige kjennetegn ved prestasjonsbaserte belønningssystemer er:

- Basert på vurdering av "*resultater*" vs. vurdering av atferd, uttrykte holdninger m.m. mer eller mindre objektive resultater vs. mer rendyrkede subjektive vurderinger ▪
- Vanligvis forbundet med variabel avlønning men minst like vanlig ifb. fastlønnsjusteringer ▪
- Individuelle vs. kollektive prestasjoner

4.16.1 Ulike formål med prestasjonsbasert belønning

Grovt sett kan prestasjonsbasert belønning har to hovedformål, atferds- og holdningspåvirkning og seleksjon (tiltrekke, beholde og kvitte seg med medarbeidere). Atferds- og holdningspåvirkning kan igjen deles opp i to undergrupper, direkte incentiveffekter og mer indirekte effekter som økonomisk forskning vanligvis er mindre opptatt av.

Atferds- og holdningspåvirkning

- **direkte incentiveffekt** ▪
  - få medarbeiderne til å jobbe hardere/øke innsatsen
  - ▪ fokus på tett kobling mellom prestasjoner og belønning
  - ▪ individuelle bonuser basert på målbare resultater antatt å ha sterkest direkte incentiveffekt
- **indirekte effekter** ▪
  - f.eks. øke lojalitet og psykologisk eierskap gjennom kollektive incentivsystemer ▪
  - kan igjen øke innsats, kvalitet og målorientering ▪

Seleksjon

- tiltrekke, beholde og ”kvitte seg med” ansatte

Direkte incentiveffekter har til hensikt å få medarbeidere til å gjøre noe de ellers ikke ville ha gjort, for eksempel å øke arbeidsinnsatsen. For å få til dette er det viktig at det er en tett, klar og forutsigbar kobling mellom resultatet av arbeidet og belønningen slik at medarbeideren opplever høy grad av instrumentalitet. Resultatbaserte individuelle bonuser (alt fra ren akkord hvor man kun får betalt for antall produserte eller solgte enheter til en kombinasjon med relativt lave fastlønnsnivåer) er vanligvis antatt å ha den sterkest direkte incentiveffekten – hovedsakelig av to grunner.

For det første fører resultatbaserte kriterier til mer nøyaktige og udiskutable målinger av jobbeffektivitet enn det subjektive vurderinger gjør. For det andre gir individuelle ordninger vanligvis mer entydige sammenhenger mellom resultatet av

eget arbeid og egen belønning enn ved kollektive ordninger, hvor gratispassasjerproblematikken ofte gjør koblingen uklar, selv om gruppebonuser i enkelte tilfeller kan være svært så instrumentelle og ha sterke direkte incentiveffekter. Derfor blir kollektive bonuser ofte regnet som mindre instrumentelle enn individuelle bonuser.

Prestasjonsbasert belønning med **indirekte effekter** (f.eks. kollektive variable systemer eller ulike typer av fastlønnssystemer) kan øke medarbeidernes lojalitet, organisasjonsforpliktelse, psykologisk eierskap og vi-følelse, som igjen kan øke medarbeidernes jobbeffektivitet. Overskuddsdeling i store organisasjoner bør derfor ha som formål å vise at «*her er vi alle i samme båt*» fordi de direkte incentiveffektene vanligvis vil være lave.

Mange organisasjoner ønsker seg belønningssystemer som har direkte incentiveffekter, som samtidig skaper psykologisk eierskap, og som i tillegg bidrar til å rekruttere og beholde de beste medarbeiderne. Det er imidlertid lite som tyder på at det er realistisk å tro at en slik cocktail vil ha positive og forutsigbare effekter. Derfor er mitt råd til organisasjoner at de rendyrker innretningen på sine prestasjonsbaserte belønningssystemer til enten å være instrumentelle og ha direkte incentiveffekter eller til å være mest mulig egnet til å skape psykologisk eierskap og vi-følelse i organisasjonen. Det beste er selvfølgelig at man i tillegg innretter belønningssystemet etter HR-strategien og andre HR-aktiviteter.

4.16.2 Individbasert prestasjonsevaluering

Ved individbasert prestasjonsevaluering måles den enkeltes prestasjoner. Dette brukes ofte ved belønning av enkle og målbare oppgaver, for eksempel på et lager der de ansatte har enkle oppgaver man kan måle. Individuell resultatlønn kan ha gunstig motivasjonseffekt i de tilfellene hvor den enkeltes bidrag til resultatet er lett synlig og lett å skille fra andre kollegers resultater. Effekten er også størst når den enkelte har myndighet til å påvirke resultatene og målene, og prestasjonen bør ikke være påvirket av utenforliggende faktorer (Colbjørnsen m.fl., 2000).

På et lager der de ansatte har lette og veldig målbare arbeidsoppgaver som plukking og pakking kan et individbasert bonussystem fungere bra. Det er enkelt å

se sammenhenger mellom egen innsats og resultater, og de opererer alene uten å være avhengig av samarbeid med andre kolleger. Det er derfor lett å knytte de ulike resultatene til de ulike arbeiderne.

4.16.3 Gruppebasert prestasjonsevaluering

Et alternativ til individuelt basert evaluering er gruppebasert evaluering. Det vil si at de samlede prestasjonene til en gruppe ansatte skal vurderes. Vurderingen kan skje i forhold til andre grupper eller en isolert vurdering av hver gruppe for seg. Det vanligste er at gruppene består av en enhet eller en avdeling i bedriften. En ansatt kan i prinsippet inngå i flere grupper. Gruppebaserte evalueringsformer fremmer samarbeid og sosialt miljø. Det blir en følelse av fellesskap hvor alle jobber mot det samme målet. Suksessfulle team har ofte egenskapene at det er desentralisert myndighet, som vil si at det er en langtids - interaksjon mellom medlemmene og intern overvåkning. Det vil si at hvis medlemmene kjenner hverandre godt og teamet har beslutningsmyndighet, noe som ofte innebærer at teamet føler seg viktig, er sjansen for suksess større enn hvis disse faktorene ikke er tilstede.

En negativ konsekvens av evaluering i grupper kan være problemer med gratispassasjerer. Det vil si at på grunn av at det er samlet prestasjon som observeres kan enkelte av gruppemedlemmene la være å yte god innsats. Vedkommende vet at det er gruppens resultat som teller, og i prinsippet kan vedkommende få belønning for andres innsats. Dette kan også føre til interne konflikter. Blir det oppdaget at en person bevisst yter mindre enn resten av gruppemedlemmene kan det fort oppstå et dårlig arbeidsmiljø. Dette problemet er naturlig nok størst i grupper hvor det er mange medlemmer (Lazear, 1998).

Ansatte som blir evaluert i store grupper har også lett for å føle at de har liten påvirkningsmulighet på det totale resultatet. Det er flere forhold som må tas i betraktning for å avgjøre om en gruppe er passelig i størrelse. For det første har hva som evalueres betydning. Dersom det er salgs- og resultattall som danner grunnlaget for lønn, bør gruppestørrelsen være så liten at de ansatte føler de har mulighet til å påvirke måltallene.

Gruppens sammensetning og geografisk spredning er også forhold som påvirker hvor godt en gruppe fungerer. De positive effektene av gruppebasert evaluering kan man ikke vente seg dersom gruppen har stor geografisk spredning og størrelsen blir så stor at flere av gruppemedlemmene ikke kjenner hverandre.

Det er ikke mulig å gi et entydig svar på hvor stor en gruppe kan bli uten at motivasjonseffektene forsvinner og problemet med gratispassasjerer blir for stort. Antall ansatte totalt i en bedrift og antall ansatte som utfører samme arbeidsoppgaver har også betydning for gruppen. Det er derfor svært individuelt å avgjøre hva som er hensiktsmessig gruppestørrelse (Dale, 2005).

Valget mellom individuell eller gruppebasert evaluering bør nøye vurderes i hver enkelt bedrift, siden evalueringen kan ha direkte innvirkning på bedriftens resultat. I tillegg er det også viktig å bestemme seg for om de ansatte skal evalueres objektivt eller subjektivt.

4.16.4 Hva sier forskningen?

Meta-analyse av prestasjonsbasert belønning (39 studier og 47 relasjoner) viser at det kan virke på kvantitet, men ikke på kvalitet (Jenkins et al. 1998) · Og kun for enkle, rutinepregede og lite motiverende oppgaver som er reduserbare til ett eller noen få målbare resultater som er enkle å måle f.eks. treplanting, antall rotter fanget pr. time, antall utfylte datakort (Jenkins et al. 1998) ·

Meta-analyse av 46 eksperimentstudier (46,363 resondenter) viser at prestasjonsbasert belønning øker prestasjoner for uinteressante oppgaver og reduserer prestasjoner for interessante oppgaver (Weibel et al. 2009).

4.16.5 Kjente bivirkninger

- Fravær av belønning oppleves ofte som straff ▪
- Stopp av ekstra belønning gir ofte lavere motivasjon enn før man fikk den første belønningen ▪
- Jo mer ønsket eller forventet en belønning er, jo mer demotiverende er det når den stopper opp, fjernes eller ikke oppnås ▪ Stort potensial for demotivasjon hos de som får mindre enn gjennomsnittet, men også for de som får mer enn gjennomsnittet, men mindre enn mest (relativ deprivasjon)
- Individbaserte incentiver kan redusere samarbeid, ødelegge relasjoner og redusere oppnåelsen av gruppe- eller organisasjonsmål ▪
- Fokus på å få oppgaven utført hurtigst mulig med et akseptabelt resultat og vil derfor kunne redusere kvalitet, innovasjon og nyskapning ▪
- Økonomiske incentiver virker ofte for godt og resulterer i manipulering og ”uetisk atferd”

4.16.6 Resultat

- De som var de ”beste selgerne” ser fortsatt ut til å være det, men med høyere ytre motivasjon og arbeidspress ▪
- Det er ikke bare størrelsen på beløpet som avgjør den direkte incentiveffekten men hyppighet på utbetalinger og medfølgende klima de store årlige bonusene ser ut til å være bortkastet ▪
- Fastlønn kommer klart ”best ut”
- Kollektiv bonus hadde større effekt til å begynne med, men over tid forsvant denne effekten for profitt og kundeservice ▪
- Ikke-finansielle incentiver ser ikke ut til å bli utvannet over tid, de ser ut til å ha en vedvarende effekt, selv for lavt betalte, enkle og rutinepregede jobber ▪
- Alle vi ha betalt for å jobbe, men det behøver ikke bety at vi må tenke på penger for å gjøre jobben godt

4.17 Målekriterier for prestasjons- og resultatmålinger

Det er vanlig å legge objektive resultatmål til grunn for å måle prestasjons- og resultatoppnåelse for provisjons- og bonusavlønninger.

4.17.1 Objektive resultatmål

Objektive resultatmål er tallfestede størrelser som ofte tar utgangspunkt i regnskapstall eller andre konkrete måletall. Objektive resultatmål er både observerbare og verifiserbare og vil dermed oppleves av alle involverte som rettferdige. De objektive resultatmålene deles inn i:

- **Absolutte resultatmål** (resultat/ avkastning i kroneverdi)
- **Relative resultatmål** (avkastning i prosent)

Eksempler på absolutte måletall er economic Value Added, RI (Residual Income) og EBIT (driftsresultat), mens ROCE (Return On Capital Employed) og avkastning på egenkapitalen og totalkapitalen er eksempler på relative måletall.

Kritikken til objektive resultatmål som grunnlag for bonus er at de ikke fanger opp handlinger som er vanskelig å måle – som for eksempel kompetansedeling og samarbeid. Videre kan de relative resultatmålene være ”manipulerende” (Simons, 2000).

Relative resultatmål ser fortjeneste i forhold til investert kapital. Det er dermed to muligheter å øke dette resultatmålet: enten ved å øke verdien i telleren (resultatet) og/eller redusere verdien i nevneren (kapitalbindingen) (Simons, 2000).

Det vil dermed være en risiko for at ledere som blir målt og belønnet ut i fra slike relative resultatmål kan få incentiv til å la være å investere i lønnsomme prosjekter (fordi investeringen gir en forventet avkastning som ligger under gjennomsnittsavkastningen som de blir målt på), eller å selge unna verdifulle eiendeler for å redusere nevner og dermed øke det relative resultatmålet (Bergstrad, 2008).

Som et resultat av kritikken mot negative vridningseffekter og objektive måletall har det blitt mer og mer vanlig å supplere de objektive resultatmålene med subjektiv prestasjonsevalueringer.

4.17.2 Subjektive evalueringer

Subjektive evalueringer er basert på overordnedes skjønnmessig evaluering av den enkelte agent, samt hvilke resultater som er oppnådd.

Det subjektive innslaget i vurderingen av de ansatte er hensiktmessig i den forstand at den enkelte leder skal kunne bidra med sin vurdering av mer kvalitative forhold rundt den enkeltes ansattes arbeidshverdag.

Eksempler på dette kan være samarbeidsevner, kunderelasjoner, og kompetansedeling. Objektive kriterier fanger ikke opp hvor god dyktig en ansatt er til å lære bort sin erfaring og kunnskap til kollegaer. Subjektive evalueringer har som formål og premiere slike verdifulle handlinger.

Ulempen mot denne formen for belønningsgrunnlag går nettopp på dette at den er subjektiv. Det gir muligheter for en maktsjuk leder til å gi vilkårlig maktutøvelse ovenfor de ansatte, samtidig som de kan oppfattes som urettferdige for enkelte. Dette har gjort at det subjektive innslaget i fastsettelsen av bonus får liten eller ingen støtte hos fagforeningene. Både subjektive og objektive resultatmål har sine styrker og svakheter. Dette taler for å kombinere de i evalueringsprosessen.

4.17.3 Relative prestasjonsevalueringer

En form for resultatvurdering som kan benyttes i situasjoner der det er vanskelig å skjerme incentivordningene fra interne og eksterne forhold, er premiering av relative prestasjoner over tid (Barth, 2005).

Ved å måle avdelinger eller personer relativt til andre avdelinger eller personer, vil det være lettere å få frem effekten av innsats. Lønnen bestemmes med andre ord ut i fra hvor god en ansatts prestasjoner er sammenliknet med andre ansattes prestasjoner. Interne og eksterne forhold vil fortsatt være der, men resultatlønnen vil ikke være påvirket, gitt at begge parter blir berørt av samme type forhold.

En svakhet ved å basere resultatlønnen mellom interne avdelingers resultater er at det kan skade samarbeidskulturen. En årsak til dette er at evalueringsformen kan oppleves som en konkurranse mellom de ansatte.

4.18 Reiseutgifter

Det finnes helt bestemte regler for håndtering av reiseutgifter. Disse reglene er det viktig å sette seg godt inn i, hvis dekning av reiseutgifter er aktuelt. Slurv kan her fort koste både selskapet og arbeidstakeren dyrt.

På Bedin.no sine nettsider finner du flere nyttige artikler om spørsmål knyttet til dekning av reiseutgifter som vi kan anbefale:

- Nattillegg
- Diett
- Dekning etter regning
- Bilgodtgjørelse
- Reiseregning

5 Tariffavtale, tariffoppgjør og lønnsoppgjør

Innenfor forhandlingsøkonomien står lønnsoppgjøret med tilhørende tariffavtaler og tariffoppgjør sentralt.

5.1 Hva er en tariffavtale?

En **tariffavtale** er en lønnsavtale mellom arbeidstakere (fagforening) og arbeidsgiver(e) (arbeidsgiverforening) om lønns- og arbeidsvilkår eller andre arbeidsforhold, jf. arbeidstvistloven av 27. januar 2012 § 1.

I Norge reguleres lønns- og arbeidsvilkårene i næringslivet tildels gjennom lover, og tildels gjennom tariffavtaler. De viktigste lovene som omhandler arbeidstakernes rettigheter i denne sammenheng er arbeidsmiljøloven, arbeidstvistloven, ferieloven og folketrygdloven.

Til forskjell fra individuelle arbeidsavtaler, er tariffavtaler **kollektive avtaler** (som binder flere arbeidstakere), og som i henhold til loven alltid inngås skriftlig. Som oftest skjer dette med en gruppe arbeidstakere gjennom arbeidstakerorganisasjon(er) på den ene side og arbeidsgiver / arbeidsgiverforening(er) på den annen side.

Tariffavtalen er som oftest tidsbegrenset, og (utløpsdatoen) er gjerne angitt i avtalen. Partene i avtalen står fritt til å gjøre avtaler om hva som helst, så lenge dette er innenfor lovens rammer eller minstekrav.

Typiske tariffestede rettigheter i Norge er eksempelvis Avtalefestet pensjon (AFP), ulike typer ubekvemstillegg, betaling for bevegelige helligdager, femte ferieuke, minstelønnsordninger m.m. Selv om mange arbeidsplasser «følger» tariffestede ordninger er det altså kun arbeidsplasser med organiserte ansatte og faktisk inngått tariffavtale som utløser reell rett fra de ansatte, såvel som plikt hos arbeidsgiver, til å yte slike ordninger.

5.2 Forhandlinger og konflikt

Tariffavtaler opprettes og revideres ved forhandlinger som eventuelt etterfølges av mekling, jf. arbeidstvistloven kap. 3. Oppnås ikke enighet, kan partene under visse vilkår gå til arbeidskamp.

De vanlige formene for arbeidskamp er streik fra arbeidstakernes side og lockout fra arbeidsgivernes side. Etter omstendighetene kan tvisten løses ved frivillig eller tvungen lønnsnemnd. Er tariffavtale opprettet, hersker det fredsplikt, slik at avtalen må respekteres av partene i perioden, og verken streik, lockout eller annen arbeidskamp kan anvendes for å få gjennomført krav.

Tvist om forståelsen av en tariffavtale må løses ved Arbeidsretten, eventuelt forhandlinger eller voldgift.

5.3 Tariffavtale hierarki

Innenfor de store tariffsystemene utgjør tariffavtalene et hierarki.

I **privat sektor** består hierarkiet vanligvis av en **hovedavtale** som **gjelder hele tariffområdet**, dernest ulike **overenskomster**, som **gjelder forbundsvis**, og eventuelle **særavtaler**.

Strukturen i **offentlig sektor** er en **hovedavtale** og en **hovedtariffavtale** som **gjelder alle**, og dernest ulike **særavtaler**, som kan være sentrale generelle særavtaler, sentrale forbundsvise særavtaler og lokale særavtaler.

5.3.1 Hovedavtale

Hovedavtalen (ofte kalt tariffavtalens del 1) tar for seg de grunnleggende spilleregler i arbeidslivet, men sier ikke noe om lønn – som altså er regulert i overenskomsten. Hovedavtalen omhandler normalt forhold som medbestemmelse, rettigheter og plikter for den tillitsvalgte og permisjonsregler. Hovedavtalen gjelder som regel for fire år (av gangen).

Hovedavtalen kan for eksempel gi de ansatte rett til informasjon og innsyn, sikre retten til å ha tillitsvalgte som opptrer på arbeidstakernes vegne. Den sikrer også tillitsvalgte mot usaklig oppsigelse og trekker opp hvilke spilleregler som gjelder på arbeidsplassen for informasjon, samarbeid og konfliktløsning. Den inneholder generelle bestemmelser om forhandlings- og samarbeidsforhold mellom arbeidsgivere og arbeidstakere.

Hovedavtalen i arbeidslivet er styrende for reguleringen av andre avtaler. Den første hovedavtalen i Norge ble inngått i 1935 mellom LO og N.A.F. (Senere NHO)

5.3.2 Overenskomst

Overenskomsten (ofte kalt tariffavtalens del 2) vil typisk gjennomføre minstelønnsbestemmelser og rettigheter når det gjelder arbeidstid, overtidsbetaling, velferdspermisjoner, retten til videreutdanning m.m.

Siden en overenskomst gjerne fremforhandles av et fagforbund, vil hvilke stillinger på arbeidsplassen som omfattes av overenskomsten gjerne være nevnt i omfangsparagrafen.

Overenskomsten gjelder normalt for to år av gangen, og det er denne som normalt vil være gjenstand for reforhandling under tariffoppgjøret.

5.4 I hvilke tilfeller gjelder en tariffavtale?

Tariffavtalen gjelder kun på arbeidsplasser der en gruppe arbeidstakere er organisert i en fagforening og hvor bedriften har gått med på å skrive under på tariffavtalen. Det er derfor viktig å merke seg at verken arbeidstakere eller arbeidsgiver kan påberope seg tariffestede rettigheter uten inngått tariffavtale. For den ansattes del betyr dette som regel at man må være medlem av en fagforening og i tillegg at arbeidsgiver må ha skrevet under på å inngå tariffavtale før tariffestede rettigheter blir gyldige på arbeidsplassen.

Har arbeidsgiveren skrevet under på å inngå en tariffavtale, er den bindende for partene i avtalen og deres medlemmer. Selv om bedriften formelt sett ikke er tvunget til å følge tariffavtalens bestemmelser velger mange allikevel å følge dem.

Individuelle arbeidsavtaler som strider mot tariffavtalen er ugyldige dersom så vel arbeidsgiver som arbeidstaker er omfattet av tariffavtalen, jf. arbeidstvistloven § 6.

5.5 Tariffoppgjør

Det gjennomføres tariffoppgjør hvert år, vanligvis innen utgangen av april. Tariffoppgjøret ender opp med en:

- **hovedtariffavtale** eller en **overenkomst-** regulerer i hovedsak forhold som omfatter lønn, arbeidsvilkår (bl.a. fellesbestemmelsene), pensjon og forsikringsordninger.
- **særavtaler -** kommer i tillegg til hovedtariffavtalen. For eksempel i Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon (KS) er det to typer særavtaler: Sentral generell særavtale (SGS) som gjelder alle ansatte. Og sentral forbundsvis særavtale (SFS) som gelder for enkelte sektorer, yrkesgrupper o.l., for eksempel særavtale om arbeidstid for undervisningspersonalet.

Tariffoppgjøret består av et

- **hovedoppgjør**
- **mellomoppgjør**

Hovedoppgjør og mellomoppgjør forhandles frem annet hvert år. Av disse to oppgjørene er hovedoppgjøret det mest omfattende.

5.5.1 Hovedtariffoppgjør

Hovedtariffavtalen gjelder vanligvis for to år. Ved et hovedtariffoppgjør forhandles det om alle elementene i hovedtariffavtalen (overenskomsten) for eksempel lønn, pensjon og fellesbestemmelser.

5.5.2 Mellomoppgjør

Et mellomoppgjør gjennomføres året mellom to hovedtariffoppgjør. Her forhandles det i hovedsak om regulering av lønn for det andre avtaleåret.

5.6 Lønnsoppgjøret - steg for steg

Normalt følger et lønnsoppgjør følgende steg.

Tariffavtale – oppsigelse

En tariffavtale er en avtale mellom to parter, en arbeidstakerorganisasjon og en arbeidsgiver- eller arbeidsgiverforening om lønn og ansattes rettigheter i arbeidsforholdet.

Vanligvis gjelder en tariffavtale for to år. Fristen for å si opp denne står i avtalen. Forhandlingene om ny avtale kalles tarifforhandlinger. Det er dette som er et tariffoppgjør.

Kravene

Før tarifforhandlingene starter forbereder partene sine krav. Forbundene legger fram sine krav for Unio, og styret i Unio vedtar overordnede krav. Det enkelte forhandlingsutvalg i Unio vedtar endelige krav. Forhandlingsutvalgene er sammensatt av representanter fra de forskjellige fagforbundene som Unio representerer.

Kravene blir så lagt fram for motparten/arbeidsgiver.

Forhandlingene

Tarifforhandlingene føres enten sentralt eller lokalt eller som en kombinasjon av disse. Bestemmelser om sentrale og lokale forhandlinger kan du lese i hovedavtalen og hovedtariffavtalen på de ulike tariffområdene.

Sentrale forhandlinger

Sentrale forhandlinger føres sentralt. Disse forhandlingene dreier seg om endring av lønnen/minstelønn/lønnstabellen, for eksempel det generelle tillegget og eventuelt endringer i sosiale bestemmelser.

Sentrale justeringsforhandlinger dreier seg om endring av lønnsstiger og lønnsrammer. Disse forhandlingene gjennomføres primært i staten.

Lokale forhandlinger

Lokale forhandlinger forhandles lokalt, f.eks. i kommunen. Disse forhandlingene, som skjer lokalt, er en del av det totale tariffoppgjøret, og føres dersom det er avsatt en pott av rammen til disse forhandlingene.

I lokale forhandlinger er det partene lokalt som utvikleren egenlønnspolitikk som legges til grunn for forhandlinger og fastsetting av lønn. Partene skal finne en felles plattform om hvordan lønnssystemet skal brukes og hvilkelønnsmessige tiltak som er nødvendig for å nå virksomhetens mål.

Brudd og plassoppsigelse

Dersom avstanden mellom arbeidstakernes krav og arbeidsgivers tilbud er for stor, kommer det til brudd i forhandlingene. Et forhandlingsbrudd medfører plassoppsigelse som er en kollektiv oppsigelse av medlemmenes arbeidsavtaler – og et varsel om at de ansatte vil gå til streik fra en bestemt dato. Riksmeklingsmannen skal varsles om plassoppsigelser.

Mekling

Ved forhandlingsbrudd vil meklingsmannen etter en viss tid kalle inn partene til mekling. Meklings-mannen legger fram forslag til ny tariffavtale. Dette kalles et meklingsforslag, eller Riksmeklings-mannens skisse. (Fra 1/1-12 endres ”meklingsmannen” til ”mekler”

En streik skal ikke starte før mekling er forsøkt. Det er grunnregelen i både arbeidstvistloven og tjenestetvistloven.

Lønnsnemnd

Dersom partene ikke blir enige i meklingen, kan de enten bli enige om å la konflikten bli avgjort av en frivillig lønnsnemnd. Hvis det ikke skjer og det blir streik, kan Stortinget vedta en særlov om at konflikten skal avgjøres av tvungen lønnsnemnd. Stortinget kan kun gjøre dette hvis det det er fare for helse og sikkerhet. Resultatet av tvungen lønnsnemnd er endelig og kan ikke overprøves.

Konflikt/streik og lockout

Dersom partene ikke blir enige ved mekling og saken ikke bringes inn for lønnsnemnd, blir det konflikt/streik. Arbeidstakerne lagger da ned arbeidet. Retten til å streike er en grunnleggende rett de ansatte har.

Arbeidsgiver kan igjen stenge arbeidstakerne ute fra arbeidsplassen. Det kalles lockout.

Noen ganger ender en konflikt med at Riksmekleren innkaller til ny mekling når det er grunnlag for det. Fører meklingen fram, avsluttes konflikten.

Ny tariffavtale

En ny tariffavtale kommer i stand på tre måter.
1. Partene kan bli enige under forhandlingene. Et anbefalt forslag til ny tariffavtale blir da sendt ut til uravstemning blant medlemmene dersom organisasjonen deres bruker uravstemning. Blir forslaget vedtatt, gjelder den nye avtalen fra utløpet av den gamle. Blir forslaget forkastet, må partene forhandle videre, eller varsle plassoppsigelse slik at det blir mekling.

2. Er forhandlingene gått til mekling, kan Riksmeklingsmannen framsette et forslag. Forslaget blir først behandlet av partene sentralt, som bestemmer om de vil anbefale forslaget for medlemmene. Så går det ut til uravstemning i de organisasjonene som benytter det. Blir forslaget forkastet, blir det konflikt.

3. En frivillig eller tvungen lønnsnemnd kan gjøre vedtak om innholdet i tariffavtalen. Dette vedtaket er endelig og kan ikke overprøves eller sendes på uravstemning.

Uravstemning

Uravstemning er en avstemning over et anbefalt forhandlings- eller meklingsresultat. Ved uravstemning i et forhandlings-/tariffområde får det enkelte medlem i tariffområdet anledning til å si ja eller nei til et anbefalt forhandlingsresultat. Det gjelder dersom dette forbundet benytter uravstemning.

5.7 Rettslige vilkår

Det stilles gjerne opp fem sett av vilkår for at en tariffavtale etableres i rettslig forstand:

1. **Partene i tariffavtalen må alltid være en «fagforening og en arbeidsgiver eller arbeidsgiverforening»**. Partsbegrepene her kan være gjenstand for tolkninger som er både enkle og komplekse, men det er altså klart at det på arbeidstakersiden alltid må være et fellesskap av flere ansatte (som oftest en fagforening), mens det på arbeidsgiversiden kan være enten en enkelt arbeidsgiver eller et fellesskap av flere arbeidsgivere som trer inn som part i tariffavtalen.
2. **For at det skal være tale om en «tariffavtale», må avtalen angå «arbeids- og lønnsvilkår eller andre arbeidsforhold».** «Arbeids- og lønnsvilkår» favner her vidt. Ikke bare enhver form for vilkår som lønn, arbeidstid, pensjon, sluttvederlag, etc, men også andre immaterielle (dvs ikke-materielle) bestemmelser mellom partene (som eksempelvis rett til forhandlinger, drøftinger, klubbstyrer, osv…) omfattes. Rekkevidden av denne bestemmelsen er altså vid. På den annen side kreves det heller ikke noen omfattende regulering i en «tariffavtale». Det er tilstrekkelig at avtalen omfatter ett punkt som inkluderer dette, for eksempel en tariffavtale som omfatter «bare lønn».
3. **Det ligger en såkalt «negativ avgrensning» i kriteriet «arbeids- og lønnsvilkår» i Arbeidstvistlovens § 1-8**. Dette betyr, at hvis avtale er ment å gjelde for individuelle arbeidforhold, så er det heller ikke en tariffavtale. Eksempelvis: hvis avtalen spesifikt angir en gruppe navngitte arbeidstakere, er konsekvensen at det ikke er en tariffavtale. Det ligger altså til grunn hva man kaller et «generalitetskrav». Tariffavtalen må kunne gjelde hvem som helst som bekler en gitt stilling.
4. **Tariffavtalen er formbundet**. Og i dette tilfellet betyr det at skriftlighetskravet er absolutt. I motsetning til en individuell arbeidskontrakt hvor skriftlighetskravet er «snarest mulig og senest en måned etter at arbeidsforholdet begynte» må tariffavtalen dermed være skrevet før den finnes.

5. **Det finnes i tillegg til dette et såkalt «subjektivt vilkår»**. Her betyr det at tariffavtalen må være en disposisjon som etablerer gjensidige rettigheter og plikter for begge parter i avtalen. Som oftest betyr dette at i prosessen med å etablere tariffavtalen har partene «tatt og gitt litt». Begge parter må altså ha ment å forplikte seg overfor hverandre. Ensidige viljeserklæringer overfor f.eks tredjepart er altså ingen tariffavtale, heller ikke politiske proklamasjoner i fellesskap mellom partene, etc. Det er alltid to parter i avtalen, og de forplikter seg likeledes gjensidig.

6 Ferie og feriepenger

Ferieloven skal sikre arbeidstakerne ferie hvert år.

Alle skal ha råd til ferie, og arbeidstakere har derfor rett til feriepenger. For fiskere, for arbeidstakere på skip og på Svalbard gjelder egne regler (arbeidslivet.no).

6.1 Rett og plikt til ferie

Arbeidstaker har rett og plikt til å avvikle full ferie, dette gjelder også når du skifter arbeidsgiver. Arbeidsgiver er pliktig å sørge for at arbeidstaker tar ut full ferie. Overtramp kan føre til erstatningsansvar (Arbeidstilsynet).

Arbeidstaker kan likevel nekte å ta ferie hvis feriepengene opptjent hos nåværende og/eller tidligere arbeidsgiver ikke dekker lønnsbortfallet under ferien. Du kan imidlertid ikke nekte å ta ferie hvis virksomheten stanser driften helt eller delvis i forbindelse med ferieavvikling for eksempel under fellesferien (Arbeidstilsynet).

6.2 Rettigheter og plikter

- Ferieåret følger kalenderåret, og er det året ferien avvikles.
- Alle har rett til 25 virkedager ferie hvert ferieår (lørdag inngår i begrepet "virkedager"). Normalt vil seks virkedager tilsvare en uke, slik at arbeidstaker har krav på fire uker pluss en dag ferie hvert ferieår.
- Ekstraferie på 6 virkedager skal gis til arbeidstakere over 60 år.
- I noen **tariffavtaler** er ferietiden 5 uker, tilsvarende 30 virkedager.
- Ferie skal avklares to måneder før den tas ut
- Arbeidstaker har rett til å avvikle tre uker sammenhengende ferie i perioden 1. juni til 30. september
- Blir du syk i ferien, har du rett på ny ferie fra første dag. Dette krever legeerklæring.
- Arbeidstaker har rett og plikt til å avvikle full ferie, også når han eller hun skifter arbeidsgiver.
- Arbeidsgiver plikter å sørge for at arbeidstaker tar ut ferie i løpet av ferieåret.
- All lovbestemt ferie som ikke er avviklet i løpet av kalenderåret skal overføres til påfølgende ferieår
- Det er ikke lov å få ut feriepenger for ferie som ikke er avviklet eller overført til neste år. Den eneste grunnen til å få ut feriepenger for ferie som ikke er avviklet er at man slutter i jobben.

Arbeidsgiver skal drøfte ferieavvikling med den enkelte arbeidstaker, og eller tillitsvalgt. Dersom arbeidstaker og arbeidsgiver ikke blir enig, har arbeidsgiver siste ordet (styringsrett).

Tre ukers ferie i hovedferieperioden kan bare kreves av de som starter i ny jobb innen 15. august i ferieåret. Starter en i ny jobb etter 30. september, har man likevel krav på minst en ukes ferie samme år.

6.3 Penger kan ikke kompensere ferie

Tidligere var det mulig å kompensere manglende ferieuttak med penger. Denne retten er nå falt bort, slik at en ikke lengre kan få utbetalt ikke-avviklede feriedager i form av ekstra feriepenger eller lønn (arbeidslivet.no).

Når arbeidsforholdet avsluttes har arbeidstakeren rett til å få utbetalt lønn fra opparbeidet ferie som ikke er tatt ut, inkludert ferie fra tidligere år.

Ettersom all ferie nå kan overføres, og sykdom i ferier kompenseres i større grad, kan dette innebære at flere i større grad enn tidligere har feriedager til gode når arbeidsforholdet skal avsluttes (arbeidslivet.no).

6.4 Når skal ferien avvikles?

Selv om det er du som bestemmer når ferie kan avvikles, er du pliktig å drøfte tidspunktet for avvikling av ferie med dine ansatte. De ansatte kan kreve en hovedferie på 3 sammenhengende uker (18 virkedager) som avvikles i hovedferieperioden, som er fra 1. juni til 30. september. De har også krav på å få avklart tidspunktet for egen ferie minst 2 måneder før ferie skal tas ut, samt rett til å overføre inntil 2 uker ferie til neste år eller å ta ut forskuddsferie.

6.5 Hvem har krav på feriepenger?

Feriepenger må opptjenes året før ferien skal avvikles. Dersom man ikke har vært i jobb året før, har man stadig rett på ferie, men ikke rett til feriepenger.

Opptjeningsåret for feriepenger er det forutgående kalenderåret. Ferieåret er det året ferien avvikles. De feriepengene man opptjener i opptjeningsåret, utbetales i forbindelse med ferieavviklingen i det påfølgende ferieåret.

Retten til feriepenger er knyttet til arbeidstakerbegrepet - det at man utfører arbeid i annens tjeneste. Freelancere og selvstendige oppdragstakere har ikke rett på feriepenger etter ferieloven.

6.6 Hvor mye feriepenger har man krav på?

Feriepengene beregnes med 10,2 % av bruttolønnen som er utbetalt i foregående kalenderår (feriepengegrunnlaget). Det skal f.eks. ikke beregnes feriepenger av utbetalinger som gjelder dekning av utgifter i forbindelse med tjenesten (reiseutgifter f.eks.), feriepenger som er utbetalt i opptjeningsåret eller andel av nettoutbytte.

De utbetalinger som inngår, utgjør feriepengegrunnlaget. Feriepengegrunnlag skal fremgå av lønns- og trekksoppgaven for opptjeningsåret.

For arbeidstakere over 60 år, er satsen 12,5%. Dersom dere er omfattet av tariffavtale som gir en femte ferieuke, er den ordinære satsen 12% og for arbeidstakere over 60 år: 14,3%. Den femte ferieuken er imidlertid en del av lønnsoppgjøret mellom partene og er ikke en del av ferieloven.

Man har ikke krav på vanlig lønn i ferien istedenfor prosentberegnede feriepenger.

6.7 Feriepengegrunnlaget

Grunnlaget for feriepenger er arbeidsvederlag (lønn m.m.) utbetalt i opptjeningsåret, inklusiv utbetalte sykepenger i arbeidsgiverperioden. Ikke alle utbetalinger til arbeidstaker inngår i feriepengegrunnlaget.

Følgende ytelser inngår i feriepengegrunnlaget:

- Vanlig lønn, bonuser/provisjoner, overtidsgodtgjørelse, ulempe- og smusstillegg, skifte- og akkordtillegg, sykepenger utbetalt i arbeidsgiverperioden og sykepenger inntil 10 dager betalt av arbeidsgiveren ved barnepassers sykdom (omsorgspenger) og helt eller delvis fri kost (naturalytelse)

Følgende ytelser inngår ikke i feriepengegrunnlaget:

- Utgiftsgodtgjørelser (bilhold, kost, losji), utbetalte feriepenger, utdanningsstipend, andel av nettoutbytte/ overskudd, fast godtgjørelse som opptjenes og utbetales uavhengig av fravær på ferie (pensjonsinnskudd, forsikringspremier), naturalytelser (fri bil, fri telefon, rimelige lån, fri bolig osv. - men ikke fri kost, jf. ovenfor) og styrehonorar

6.8 Når skal feriepenger utbetales?

Feriepengene skal utbetales siste vanlige lønningsdag før ferien. Arbeidstakeren kan kreve å få utbetalt feriepengene senest 1 uke før ferien tar til. Dersom ferien deles, skal feriepengene deles tilsvarende.

Feriepenger skal ikke utbetales som en del av den vanlige lønnen hver måned.

Er feriefritid overført til et påfølgende ferieår, utbetales feriepengene for den overførte delen først når ferien tas ut. Feriepenger for ferie som verken er avviklet i løpet av ferieåret eller overført til det påfølgende ferieår, utbetales første vanlige lønningsdag etter ferieårets utløp.

6.9 Sykdom i ferien

For å ha rett til ny ferie er det en forutsetning at du har vært helt, altså 100 % arbeidsufør/sykemeldt. Arbeidstaker kan ved arbeidsuførhet som oppstår i ferien kreve alle feriedagene utsatt allerede fra og med første virkedag, inkludert lørdag (Arbeidstilsynet).

Et slikt krav må dokumenteres med legeerklæring, og fremsettes så raskt som mulig, «uten ugrunnet opphold», etter at arbeidet gjenopptas (Arbeidstilsynet).

Dersom man blir helt arbeidsufør før ferien, kan man kreve å få utsatt ferien til senere i året. Krav om utsettelse må dokumenteres med legeerklæring og fremsettes senest siste arbeidsdag vedkommende arbeidstaker skulle hatt før ferien (Arbeidstilsynet).

6.10 Ferie under fødsels- og omsorgspermisjon

Arbeidstaker har rett, men ikke plikt, til å avvikle lovbestemt ferie i løpet av permisjonstid hvor det ytes fødselspenger eller adopsjonspenger. Permisjonen vil da forskyves tilsvarende den perioden en har ferie (Arbeidstilsynet).

Arbeidstaker bestemmer selv når ferien skal avvikles i ferieåret. Ferie som ikke blir avviklet innenfor ferieåret overføres til neste år (Arbeidstilsynet).

6.11 Ferie i oppsigelsestiden

Ved oppsigelse fra arbeidsgiver kan ikke arbeidsgiver legge ferien i oppsigelsestiden uten arbeidstakers samtykke. Unntaket er der hvor oppsigelsesfristen er på tre måneder eller lenger. Da kan ferie kreves avviklet i oppsigelsestiden innenfor rammene i ferieloven (Arbeidstilsynet).

Arbeidstaker kan motsette seg at allerede fastsatt ferie avvikles i oppsigelsestiden (Arbeidstilsynet).

I og med at arbeidsgiver har siste ordet om når ferien skal avvikles, kan arbeidstaker i utgangspunktet ikke kreve å få avvikle ferien i oppsigelsestiden. Arbeidstaker kan likevel kreve at ferie avvikles før oppsigelsesfristens utløp dersom det ellers ikke vil være tid til å avvikle ferie innenfor hovedferieperioden (1. juni - 30. september) eller innenfor ferieåret (Arbeidstilsynet).

6.12 Ferie i ny jobb

Du har krav på å få avviklet ferie hos eventuell ny arbeidsgiver dersom du ikke får avviklet ferie inneværende år før du avslutter et arbeidsforhold. Dette gjelder dersom du tiltrer innen 30. september samme år (Arbeidstilsynet).

7 Sykdom, sykepenger og permisjon

Når ansatte blir syke, må arbeidsgiver dekke sykepenger de første 16 dagene av sykefraværet (den såkalte "arbeidsgiverperioden"). Etter dette overtar folketrygden kostnadene.

Mange bedrifter velger å fortsette utbetalingene av sykepengene også etter at arbeidsgiverperioden er over, for så å sende refusjonskrav til trygdekontoret. Merk at folketrygden ikke refunderer lønn over 6 G.

Arbeidsmiljøloven og folketrygdloven regulerer noen permisjonsrettigheter med eller uten lønn. Hvis bedriften omfattes av **tariffavtaler**, kan rettighetene for de ansatte være noe bedre. Enkelte tariffavtaler inneholder også rettigheter til andre lønnede eller ulønnede permisjoner så som permisjon i forbindelse med oppstart i barnehage, dødsfall i familien, giftemål og lignende.

I forbindelse med svangerskap, fødsel og adopsjon har arbeidstakere visse rettigheter. Hvis arbeidet den gravide normalt utfører er for fysisk tungt, medfører stressbelastning eller kan gi fosteret skader (kjemisk arbeide), har arbeidsgiver plikt til å forsøke å omplassere den gravide. Hvis dette ikke er mulig, må den gravide over på svangerskapspenger. Det er trygdekontoret som dekker dette.

Den gravide har uansett rett til permisjon i 3 uker mot slutten av svangerskapet. Fødselspenger kan i utgangspunktet tas ut i enten opptil 42 uker med full lønn eller i opptil 52 uker med 80 prosent av full lønn (inkl. de tre ukene før fødselen). De som adopterer, har samme rettigheter minus tre uker. Som under sykdom refunderes ikke lønn over 6 G fra trygdekontoret. Minimum 4 uker av denne permisjonstida må benyttes av far ellers tapes disse ukene. Faren har rett til 2 uker omsorgspermisjon rett etter fødselen "dersom han bor sammen med moren og nytter tida til omsorg for familie og hjem". Bedriften eller tariffavtalene avgjør m.a.o. her om far skal få permisjon med lønn. Hver av foreldrene har i tillegg rett til ett års ulønnet permisjon etter at den "betalte" permisjonstida er over.

Arbeidstakerne skal selvsagt varsle arbeidsgiveren om planlagte permisjoner så tidlig som mulig. For begge parter vil det være en fordel at man lager en skriftlig avtale om hvordan permisjonen skal tas ut.

Foreldre har rett til inntil 10 dager permisjon hver pr. kalenderår ved barnets sykdom (15 dager for mer enn 2 barn). Permisjonsretten gjelder til og med det kalenderåret barnene fyller 12 år. De som har eneomsorg for barn, har rett til dobbelt så mange dager permisjon. Det gjelder litt andre regler for de som har funksjonshemmede eller kronisk syke barn. (Her kan du lese mer om regelverket i forhold til syke barn: Lovdata og Trygdeetaten). (Mer om folketrygdlovgivningen finner du her).

Arbeidstakere har også visse rettigheter til permisjon i forbindelse med utdanning. De som har vært i arbeidslivet i minst tre år og som har vært tilsatt hos arbeidsgiveren i minst to år, har rett til hel- eller deltidspermisjon (uten lønn) i inntil tre år for å gjennomføre utdanning. Denne må være yrkesrelatert for at den skal gi rett til permisjon, men det forutsettes at den ikke er til hinder for arbeidsgivers forsvarlige planlegging av drift og personaldisponeringer. Du som arbeidsgiver har m.a.o. en viss styringsrett på dette området. Hvis ønsket fra arbeidstakeren ikke kan oppfylles, og dette utvikler seg til å bli et tvistespørsmål, skal tvisten bringes inn for ei egen tvistenemnd.

Utover dette har arbeidstakere rett til permisjon når de hjemme pleier nære familiemedlemmer som er i ferd med å dø, og når de må utføre offentlige verv.

8 Skatter og avgifter

8.1 Arbeidsgiveravgift?

Alle som har ansatte i sin tjeneste, plikter å betale arbeidsgiveravgift av utbetalt lønn, feriepenger og evt. annen avgiftspliktig godtgjørelse.

Stort sett betaler du arbeidsgiveravgift av alt du skal trekke skatt av. Et viktig tillegg er at du skal betale arbeidsgiveravgift av feriepenger. Dessuten av pensjonsinnskudd, fagforeningskontingent eller underholdsbidrag (selv når det er trukket fra utbetalingen til lønnsmottakeren).

Arbeidsgiveravgiften går med til å dekke Folketrygdens utgifter, og det er arbeidsgiverens eget ansvar å beregne avgiften og innbetale beløpet til skatteoppkreveren hver annen måned.

Så vel regnskapspliktige som andre arbeidsgivere må innrette sine regnskaper eller noteringer slik at grunnlaget for beregning av arbeidsgiveravgiften til enhver tid og uten vanskeligheter kan fastsettes og kontrolleres.

Regnskapspliktige arbeidsgivere og arbeidsgivere som fører regnskaper som tilfredsstiller vanlige krav til bokføring, skal føre særskilte kontoer for avgiftspliktige og for avgiftsfrie utbetalinger.

Skatteetaten har laget en svært nyttig elektronisk brosjyre om Arbeidsgiveravgiften, som vi anbefaler at du leser for å sette deg inn i Arbeidsavgiftens funksjon og regler/retningslinjer.

8.1.1 Innberetting og betaling av arbeidsgiveravgift

Arbeidsgiveravgiften forfaller til betaling hver annen måned. Året deles altså i 6 terminer. Innen 8 dager etter utløpet av terminen skal det leveres en terminoppgave. Innbetaling skal skje innen 15 dager etter utløpet av terminen.

Betalingskort og oppgjørsskjemaer får du *tilsendt* sammen med materialet for skattetrekk.

Det hele betales inn som ett beløp, på én blankett. I en egen beregningsoppgave må du forklare hvordan summen fordeler seg på ansatte i ulike avgiftssoner. Beregningsoppgaven gir du på samme skjema som for forskuddstrekket.

For myndighetene er det viktig å vite om du har glemt fristen eller ikke har hatt noen lønnsutbetaling i perioden. Derfor skal du sende beregningsoppgave (med "null" i beløpsfeltene) selv om du ikke har betalt skatt eller arbeidsgiveravgift.

Den terminvise oppgaven for skattetrekk og arbeidsgiveravgift kan leveres skriftlig på skjema RF-1037 "Terminoppg. for forskuddstrekk, arbeidsgiveravgift", eller du kan levere elektronisk via Altinn , myndighetenes offisielle nettsted for elektronisk levering av offentlig skjema. En veiledning for hvordan denne oppgaven skal fylles ut finner du her.

8.2 Beregning av sosiale kostnader

I budsjettsammenheng eller i forbindelse med kalkulasjoner, vil du kunne ha behov for å beregne "*sosiale kostnader*" for dine arbeidstakere.

Disse omkostningene vil variere fra bedrift til bedrift avhengig av hvilke ytelser/betingelser som er avtalt for arbeidstakerne.

En tommelfinger-regel kan være at du finner de sosiale kostnadene ved å legge 30 - 40 % på grunnlønn.

Under finner du fremgangsmåten for å beregne disse kostnadene for en ansatt.

8.2.1 Feriepenger

Alle ansatte har krav på 10,2% feriepenger i følge norsk lov. Feriepengene beregnes av brutto årslønn.

Har en ansatt en årslønn på f.eks. kr. 250.000.- vil feriepengene utgjøre: Kr. 250.000 * 0,102 = Kr. 25.500

8.2.2 Arbeidsgiveravgift

Av bruttolønnen til en ansatt må alle arbeidsgivere betale en arbeidsgiveravgift til staten for å ha den ansatte i arbeid. Arbeidsgiveravgiften varierer fra 0% i Finmark og Nord-Troms til 14,1% i f.eks. Oslo og Akershus. Hvor mye arbeidsgiveren må betale varierer med andre ord hvor virksomheten holder til, og er noe som må sjekkes før det er mulig å beregne arbeidsgiveravgiften.

Holder arbeidsgiveren til i Oslo og skal beregne arbeidsgiveravgiften til en ansatt med Kr. 250.000 i bruttolønn, blir arbeidsgiveravgiften: Kr. 25,.000 * 0,141 = Kr. 38.846

8.2.3 Pensjonsforsikring

Alle arbeidsgivere er i dag pliktig å tegne en pensjonsforsikring for sine ansatte. Siden dette er en del av ansettelsesavtalen og lønnsbetingelsene til den enkelt vil denne kostnaden variere fra arbeidsplass til arbeidsplass og kanskje mellom ulike ansatte i samme selskap, noe som skaper problemer når de sosiale kostnadene skal beregnes.

Pensjonsforsikringen regnes fra bruttolønn. Normalt betaler arbeidsgiveren 8 prosent av grunnlønnen i premie (arbeidsgiverandel) for en ytelsesbasert ordning. Har en arbeidstaker en grunnlønn på kr. 250.000 blir pensjonsforsikringen: Kr. 250.000 * 0,08 = Kr. 20.000.

I tillegg må arbeidsgiver betale arbeidsgiveravgift av dette, da dette regnes som en "frynsegode" (en del av arbeidstakerens inntekt). Vi må derfor huske på å beregne arbeidsgiveravgift av denne kostnaden også. Arbeidsgiveravgiften blir i dette eksemplet: Kr. 20.000 * 0,141 = kr. 2.820.-

De samlede pensjonsforsikring kostnadene blir dermed:

Premie (arbeidsgiverandel) - Kr. 20.000.-
+ Arbeidsgiveravgift - Kr . 2.820.-
= Total kostnad - Kr. 22.820.-

8.2.4 Yrkesskadeforsikring

Mange bransjer har også krav på yrkesskadeforsikring. Isåfall må også denne kostnaden tas med i beregningen av de sosiale kostnadene. Yrkesskadeforsikringen varierer fra selskap til selskap, så det finnes ingen standard beregningsmåte for denne kostnaden. Kostnaden er avhengig av risiko for skade i den aktuelle bransjen og vil derfor variere betydelig fra bransje til bransje.

8.2.5 Sykefravær

Ansatte blir syke. Må virksomheten ansette en vikar med noenlunde samme lønn påløper det en ekstra kostnad for ansettelsesforholdet som du må ta med i beregningen av de sosiale kostnadene. Denne kostnaden er selvfølgelig avhengig av arbeidstakerens bruttolønn og av hvor stort sykefravær arbeidsplassen har i løpet av et år. Dernest er kostnaden avhengig av lengden av hvert enkelt sykdomstilfelle. Arbeidsgiveren må betale sykepenger for alle ansatte de første 16 dagene av sykeperiode, før trygdekontoret dekker resten.

Har en bedrift f.eks. et sykefravær på 5% av årets 240 arbeidsdager utgjør gjennomsnittlig sykefravær for en ansatt 12 dager per år. Hvis alt dette kommer i arbeidsgiverperioden, vil bedriften måtte betale alt. Hvis sykefraværet medfører at du taper inntekter, må dette beregnes på en annen måte. I dette tilfellet blir den sosiale kostnaden: Kr. 250.000/240*(240*0,05) = Kr. 12.500.-

8.2.6 Sosiale felleskostnader

Dette er "tradisjonelle" sosiale kostnader knyttet til å skape trivsel, samhold, lojalitet og motivasjon blant de ansatte. Klassiske eksempler på slike felles sosiale kostnader er kostnader knyttet til julebord, firmahytte, give-aways, firmaturer o.l. Disse kostnadene varierer fra virksomhet til virksomhet, men normalt finnes en post i regnskapet som angir disse felleskostnadene.

Har f.eks. en bedrift 100 ansatte som har brukt Kr. 500.000.- i ulike felleskostnader i løpet av året, blir den sosiale kostnaden per ansatt: Kr. 500.000/100 = Kr. 5.000.-

8.2.7 Slik beregnes de sosiale kostnadene

Nå som du har skaffet deg en ide om hvilke kostnader som må inngå i beregningen av de sosiale kostnadene kan følgende regnestykke settes opp:

PS! Husk i denne sammenheng at avsetningen til årslønn det påfølgende året ikke er Kr. 250.000 som er bruttolønnen, men 11/12-deler av bruttolønnen, da opptjente feriepenger erstatter lønn i den 12. måneden.

Grunnlag	**Kroner**	**Kommentarer**
Årslønn	250.000	.
Feriepenger 10,2 prosent	25.500	Hvis lengre ferie er avtalt, må høyere korrekt sats benyttes
Arbeidsgiveravgift 14,1 prosent	38.846	Varierer fra 0 prosent (Finnmark og Nord-Troms) til 14,1 prosent
Yrkesskadeforsikring	1.000	Pris kan variere betydelig med risiko for skader i aktuell bransje
Pensjonskostnader	20.000	Arbeidsgiver betaler normalt 8 prosent av grunnlønn i premie (arbeidsgiverandel) for en ytelsesbasert ordning
Arbeidsgiveravgift av arbeidsgivers andel	2.820	Gjelder pensjon
Sykefravær (hvis du må ha vikar med noenlunde samme lønn)	12.500	Beregnet ut fra 5 prosent sykefravær i årets 240 arbeidsdager (dvs. 12 dager). Hvis alt dette kommer i arbeidsgiverperioden, vil bedriften måtte betale alt. Hvis sykefraværet medfører at du taper inntekter, må dette beregnes på en annen måte.
Andre sosiale kostnader	5.000	Avhengig av sosiale fellesaktiviteter (julebord, firmaturer o.l.). Totalkostnaden deles på antall ansatte.
Totalt	**355.666**	**I dette tilfellet utgjør de sosiale kostnadene drøye 40 prosent**

8.3 Skatt og skattetrekk

Skatt er:

> ***"økonomiske ytelser fra private til det offentlige uten konkrete vederlag"***

Mangelen på konkrete vederlag skiller skatter fra betalinger for offentlige tjenester (gebyr).

8.3.1 Hvilket formål har skatten?

Skattens hovedformål er:

- å finansiere offentlig forbruk og investeringer
- å finansiere overføringer til den private sektor
- påvirke inntektsfordelingen mellom personer, slik at forskjellene i disponibel inntekt reduseres
- korrigere for markedssvikt (herunder eksterne effekter som miljøskadelige utslipp)

Skatter har vært brukt og brukes fortsatt i forsøk på å oppnå mange andre mål, både brede og generelle mål og svært detaljerte og situasjonsbestemte mål. Skattereglene i dag brukes i følge Wikipedia bl.a. til å;

- oppnå næringspolitiske mål
- oppnå distriktspolitiske mål
- styre de økonomiske konjunkturene
- redusere miljø- eller helseskadelig atferd, og
- øke verdien av pensjoner og enkelte andre offentlige ytelser.

8.3.2 Skatte prinsipper

Den klassiske økonomen **Adam Smith** formulerte for over 200 år siden fire grunnsetninger for et rasjonelt skattesystem. De fire grunnsetningene er:

1. **Skatten bør legges på inntekt etter evne.**
2. **Skatten må være fast bestemt og fri for vilkårlighet.**
3. **Skatten bør innkreves på den tid og på den måte som antas å være den mest bekvemme for skattyteren.**
4. **De samfunnsøkonomiske kostnadene ved å kreve inn skatten bør minimeres.**

De tre første grunnsetningene kan oppsummeres i begrepet ***rettferdighet***.

Prinsippet om rettferdighet kan konkretiseres på flere måter. Et skille går mellom **horisontal og vertikal rettferdighet**.

Med ***horisontal rettferdighet*** menes at skattytere med like stor inntekt bør ha samme skattebyrde, uavhengig av hvordan inntekten er sammensatt. Av dette prinsippet følger det at like store arbeidsinntekter, kapitalinntekter og virksomhetsinntekter bør skattlegges likt.

Med ***vertikal rettferdighet*** menes at personer med høy inntekt bør betale mer i skatt enn personer med lav inntekt. Den nærmere utformingen av prinsippet om vertikal rettferdighet er imidlertid omstridt.

Det er gjerne fire prinsipper/hensyn som trekkes fram når begrepet vertikal rettferdighet skal presiseres:

- ***Minsteofferprinsippet***: Skattebyrden bør fordeles slik at den totalt sett blir minst mulig. Dersom en antar at grensenytten av inntekt er avtagende, følger det at de med høy inntekt bør bære en relativt større andel av skattebyrden enn de med lav inntekt.
- ***Nytteprinsippet***: Skattebyrden bør fordeles etter den nytte skatteyterne har av den offentlige virksomheten.

- ***Skatteevneprinsippet***: Skattebyrden skal fordeles ut fra skattesubjektenes evne til å bære den. Dette trekker i retning av at nettoinntekt er et bedre skattegrunnlag enn bruttoinntekt.
- ***Fordelingshensyn*:** Skatten bør innebære en omfordeling fra dem som har høy inntekt og formue til dem som har lav inntekt og formue (Wikipedia).

8.3.3 Økonomiske retningslinjer

På bakgrunn av grunnleggende økonomiske prinsipper er det mulig å trekke opp enkelte retningslinjer for hvordan skattesystemet bør utformes. Følgende punkter er hentet fra Wikipedia:

- Først benyttes markedskorrigerende skatter, først og fremst fordi det bidrar til en mer effektiv ressursbruk. I tillegg kan det gi det offentlige inntekter.
- Deretter benyttes nøytrale skatter så langt det er mulig, dvs. skatter som ikke påvirker produsenters og forbrukeres økonomiske valg.
- Til slutt brukes vridende skatter for å oppnå det ønskede nivået på skatteinntektene.

Økonomisk teori stiller opp enkelte prinsipper for hvordan slike vridende skatter bør utformes for at effektivitetstapet skal bli minst mulig:

- Det bør brukes brede og generelle skattegrunnlag og lave skattesatser. Det er en fordel med lave satser på mange og brede grunnlag fremfor høye skatter på få eller smale grunnlag. Dette skyldes at effektivitetstapet ved beskatning øker mer enn proporsjonalt med skattesatsen.
- De høyeste skattene bør legges i markeder der aktørenes tilpasning endrer seg minst som følge av skattleggingen. Dette prinsippet tilsier isolert sett at en bør ha høyere skattesatser på skattegrunnlag som ikke kan påvirkes og i markeder der tilbud og etterspørsel endrer seg lite som følge av prisendringer.

- Skattesystemet bør i minst mulig grad påvirke selve produksjonen av varer og tjenester. Dette peker i retning av at skatter i større grad bør legges på sluttforbruket av varer og tjenester enn på bedriftens kjøp av produserte innsatsfaktorer. Derimot er det effektivt å innføre skatter som korrigerer for eksterne virkninger i produksjonen, som miljøavgifter.

8.3.4 Skattelovgivning

Sentrale skattelover i Norge er:

- **Lov om skatt av formue og inntekt**, også kalt **skatteloven**, regulerer skatteplikten for fysiske og juridiske personer (firmaer, organisasjoner m.m.) i Norge. Loven gjelder formuesskatt til stat og kommune, inntektsskatt til stat, fylkeskommune og kommune, grunnrenteskatt til stat, naturressursskatt til fylkeskommune og kommune, og tonnasjeskatt til staten.

- **Lov om merverdiavgift (merverdiavgiftsloven)** regulerer regelverket rundt beregning og betaling av merverdiavgift på omsetning av varer og tjenester.

- **Lov om betaling og innkreving av skatte- og avgiftskrav (skattebetalingsloven)** regulerer spørsmålet om betaling av skatter og avgifter i Norge. Loven pålegger alle arbeidsgivere å trekke forskuddsskatt ved utbetaling av lønn og andre økonomiske ytelser til alle personlige skattepliktige.

Stortinget fastsetter hvert år i statsskattevedtaket hvem som er skattepliktig og skattenes størrelse. Vedtakene har henvisning til lover hvor de nærmere regler er angitt. Kommunestyrene fastsetter hvert år skatteprosenten innen grenser som angitt i loven eller i et stortingsvedtak.

8.3.5 Inndeling av skatter

Skattebegrepet kan inndeles på flere måter. Et vanlig skille går mellom *direkte* og *indirekte skatter*. **Direkte skatter** har til hensikt å ramme den som formelt er ilagt skatten. En typisk direkte skatt er inntektsskatten. Ved **indirekte skatter** er hensikten at den som formelt er ilagt skatten, skal kunne velte skattebyrden over på andre. En typisk indirekte skatt er merverdiavgiften, hvor selgeren velter skattebyrden over på kjøperen gjennom et påslag i prisen (Wikipedia).

Skatter kan også deles inn etter hvordan de påvirker fordelingen av inntekt og formue. ***Progressive skatter*** er skatter hvor skattebyrden er relativt størst for dem med høy inntekt og formue. Progressive skatter bidrar dermed til at fordelingen av inntekt og formue er likere etter skatt enn før skatt. ***Proporsjonale skatter*** er skatter hvor den relative skattebyrden er lik og uavhengig inntekt og formue. Proporsjonale skatter påvirker dermed ikke fordelingen av inntekt og formue. ***Regressive skatter*** er skatter hvor skattebyrden er relativt størst for dem med lav inntekt og formue. Regressive skatter bidrar dermed til at fordelingen av inntekt og formue er mer ulik etter skatt enn før skatt (Wikipedia).

Vi skiller også mellom *personskatter* og *objektskatter*. Ved **personskatter** er det egenskaper ved skattesubjektet som er avgjørende for skattens størrelse. Inntektsskatt er et eksempel på en personskatt. Ved **objektskatter** er det egenskaper ved skatteobjektet som er avgjørende for skattens størrelse. Eiendomsskatt som fastsettes ut fra egenskaper ved eiendommen, er et eksempel på en objektskatt (Wikipedia).

I dagliglivet er den vanligste inndelingen av skatter å skille mellom hva som er skattegrunnlaget for skattene. Det skilles gjerne mellom **inntektsskatter** (arbeidsinntekt, kapitalinntekt og virksomhetsinntekt for hhv. personer og selskaper), **trygde- og pensjonspremier**, **skatter på eiendom** (fast eiendom, netto formue, arv, etc.) og **skatt på varer og tjenester** (merverdiavgift, særavgifter og toll).

8.3.6 Hvem er skattepliktige?

Alle som bor i Norge er pliktet til å betale skatt på inntekt. Hvor mye skatt som skal betales avhenger av en rekke forhold. For eksempel av lønnsnivå, antall barn og gjelds- og formuesforhold.

8.3.7 Skattekort og skattetrekk

Skatten hver enkelt skatteyter skal betale fastsettes av skatteetaten som sender ut et elektronisk skattekort til arbeidsgiveren hvert år. Bytter arbeidstakeren jobb i skatteåret, er det arbeidstakerens plikt å levere dette skattekortet til arbeidsgiveren samtidig som arbeidsforholdet starter. **Skattekortet** angir hvor mye arbeidstakeren skal betale i skatt på arbeidsinntekt. Skattetrekket foretas etter tabell eller med en angitt prosent av lønnsbeløpet.

Arbeidsgiveren er pliktig å trekke skatt i følge skattekortet fra **bruttolønnen** til arbeidstakeren. Hvis arbeidstakeren ikke har levert skattekort skal arbeidsgiver trekke 50% av bruttolønnen til skatt. Hvis lønnsmottaker tjener under 39 997 (2010) i løpet av et år kan man søke om frikort og skatter dermed ikke for lønn opptil dette beløpet. Tjener man over frikortbeløpet, skal man bare beskattes for lønn over dette beløpet.

Skattetrekket er arbeidsgiveren pliktig til å betale inn til skatteetaten annen hver måned. Dette gjøres basert på en lønns- og trekkoppgave arbeidsgiveren er pliktig til å levere inn annen hver måned til skatteetaten.

8.3.8 Skatt på arbeidslønn (lønnsinntekt)

Det er **fire typer skatt** som gjelder for **arbeidslønn**, også kalt **lønnsinntekt**:

- **Skatt på alminnelig inntekt**
- **Trygdeavgift**
- **Toppskatt**
- **Formuesskatt**

8.3.9 Trygdeavgift

Trygdeavgiften regnes av **bruttolønnen** til arbeidstakeren, og er en proporsjonal bruttoskatt (flat skatt) som ikke påvirkes av hvilke fradrag arbeidstakeren har.

Skattesatsen i 2014 er på 8,2 prosent, opp 0,4 prosent fra 2013.

Personer under 17 år og over 69 år skal bare betale 3 prosent i trygdeavgift på lønnsinntekt.

Det skal ikke betales trygdeavgift hvis inntekten er under 39.600 kroner. Samlet trygdeavgift skal heller ikke være mer enn 25 prosent av forskjellen mellom lønnsinntekten og 39.600 kroner. Har du en lønnsinntekt på 40.000 kroner, kan ikke trygdeavgiften være mer enn 100 kroner.

8.3.10 Toppskatt

Toppskatten regnes av **personinntekt** og er progressiv skatt som regnes av bruttolønnen til arbeidstakeren. Det spiller ingen rolle for toppskatten om inntekten er lønns,- pensjons,- eller personinntekt fra næring. Hvilke fradrag du har er uten betydning for utregningen av denne skatten.

Det er to trinn på skalaen. Laveste trinn har et innslagspunkt på 527.400 kroner i 2014 (509.600 kroner i 2013), med en tilhørende skattesats på 9,0 prosent. Innslagspunktet på det høyeste trinnet er 857.300 kroner i 2014 (828.300 kroner i 2013), med en tilhørende skattesats på 12,0 prosent).

Det er ingen forskjell mellom skatteklasse 1 og 2.

Personer bosatt i Finnmark og Nord-Troms betaler bare 7,0 prosent (ikke 9,0 prosent) på trinn 1. På trinn 2 betaler de det samme som andre.

8.3.11 Formuesskatt

Formuesskatt betales både til stat og kommune. Grunnlaget for skatten er netto formue per 31.12.

Ektefeller har hver sine fribeløp, men fribeløpene kan overføres til ektefelle. Dette er satsene:

Formuesskatt 2014		
Ugifte/Klasse2	**Ektefeller**	**Skatteprosent**
Til kommunen:		
0 – 1.000.000	0 - 2.000.000	0,00%
1.000.000 og over	2.000.000 og over	0,70%
Til staten:		
0 – 1.000.000	0 - 1.000.000	0,00%
1.000.000 og over	2.000.000 og over	0,30%

Ektefeller får altså doble kvoter. Samlet sett betaler de dermed ikke formuesskatt før de har en nettoformue 2 millioner i 2014.

Ulike fordelinger får dermed ingen betydning for den samlede formuesskatten. Bare hvem av ektefellene som får formuesskatten utlignet på seg.

8.3.12 Skatt på alminnelig inntekt

Alminnelig inntekt kan ses på som en nettoinntekt, det vil si etter at alle fradrag er gjort. Satsen er satt ned til 27 prosent i 2014, fra 28 prosent i 2013.

Når denne skatten beregnes trekkes det først fra et «*personfradrag*». Dette fradraget ser du ikke selvangivelsen. Fradraget er på 48.800 kroner i skatteklasse 1 i 2014 (47.150 kroner i 2013).

Et annet hovedfradrag er minstefradraget. Dette er i 2014 på 43 prosent av lønnen, maksimalt 84.350 kroner. I 2013 var det på 40 prosent av lønnen, maksimalt 81.300 kroner.

8.3.13 Skatteeksempler

Slik blir skatten på fire forskjellige lønnsnivåer. Her er det forutsatt at det ikke er andre fradrag enn minstefradraget. Gjelder for 2014.

Lønnsinntekt	**250 000**	**450 000**	**650 000**	**1 000 000**
Minstefradrag	84 150	84 150	84 150	84 150
Alminnelig inntekt	165 850	365 850	565 850	915 850
Skatteberegning:				
Trygdeavgift	20 500	36 900	53 300	82 000
Toppskatt	0	0	11 034	46 815
Skatt på alminnelig inntekt	31 604	85 604	139 604	234 104
Sum skatt	52 104	122 504	203 938	362 919
Skatteprosent	20,8 %	27,2 %	31,4 %	36,3 %

8.4 Forskuddstrekk, påleggstrekk og utleggstrekk

8.4.1 Forskuddstrekk

Forskuddstrekk er den skatten du som arbeidsgiver er pliktig til å trekke i arbeidstakers bruttolønn ut i fra skattekortet. Det trukne beløpet tilhører skatte- og avgiftskreditorene, og skal settes inn på en egen skattetrekkskonto senest første virkedag etter lønnsutbetaling.

Alternativt kan du stille en bankgaranti for trekkansvaret eller sørge for at det til en hver tid er nok penger på skattetrekkskontoen til å dekke det løpende trekkansvaret.

8.4.2 Påleggstrekk

Påleggstrekk er trekk i bruttolønnen som skatteoppkreveren iverksetter uten skyldnerens samtykke. Påleggstrekk kan f.eks. gjelder skatterestanser som:

- **merverdiavgift**
- **forskuddsskatt, restskatt, etterskuddsskatt eller annen utliknet skatt**
- **kommunale avgifter**
- **parkeringsgebyr**
- **arveavgift**

8.4.3 Utleggstrekk

Utleggstrekk er en felles betegnelse for trekk arbeidsgiver er blitt pålagt å trekke i arbeidstakers lønn. Utleggstrekk kan foruten skatte- og avgiftsgjeld omfatte:

- **bøter**
- **erstatninger**
- **bidragsgjeld**
- **andre gjeldskrav**

I likhet med forskuddstrekket skal også utleggstrekkene settes inn på skattetrekkskontoen.

8.4.4 Betaling

Arbeidsgiveren skal 15. januar, 15. mars, 15. mai, 15. juli, 15. september og 15. november sende oppgjør for forskuddstrekk og utleggstrekk i de to foregående måneder.

Forskuddstrekket skal sendes til skatteoppkreveren i den kommune hvor arbeidsgiveren hører hjemme eller har sitt hovedkontor.

For innbetaling av forskuddstrekket skal arbeidsgiver benytte et eget betalingskort som man kan få på Skatteoppkreverens kontor og på postkontor og banker, eller

innbetale beløpet elektronisk. Ved betaling av trekkbeløpet elektronisk skal kundeidentifikasjon (KID) oppgis sammen med betalingsoppdraget til banken.

Utleggstrekket skal sammen med en oppgjørsliste sendes den skatteoppkreveren som har gitt trekket. Oppgjørslisten er en egen blankett utgitt av skatteetaten (RF 1035).