

Mona Bråten og Ove Langeland

Lønner det seg?

Belønningssystemer og organisasjonseffekter
i tradisjonelle og kunnskapsbaserte bedrifter



Mona Bråten og Ove Langeland

Lønner det seg?

Belønningssystemer og organisasjonseffekter
i tradisjonelle og kunnskapsbaserte bedrifter

© Fafo 2003

ISBN 82-7422-413-2

ISSN 0801-6143

Omslagsbilde: Christoffer Askman / Samfoto

Omslag: Agneta Kolstad

Trykk: Centraltrykkeriet AS

Innhold

Tabellregister	5
Forord	6
Sammendrag	7
1 Innledning	17
1.1 Problemstillinger	18
1.2 Metode og data	19
2 Forskning om lønns- og belønningssystemer	22
2.1 Lokale lønssystemer og alternative belønningsordninger	23
2.2 Framvekst og utbredelse av nye lønns- og belønningssystemer	25
2.3 Kontraktsteori og lønnsavtalenes funksjoner	29
2.4 Referansegrupper og sosiale normer i lønnsdannelsen	31
2.5 Kompensasjon og motivasjon	32
3 HRM-praksis, lønns- og belønningssystemer	34
3.1 Tradisjonelle bedrifter – bransjetilhørighet og andre kjennetegn	34
3.2 HRM og opplæring i tradisjonelle bedrifter	37
3.3 Lønn og belønning i tradisjonelle bedrifter	39
3.4 Kunnskapsbedrifter – bransjetilhørighet og andre kjennetegn	45
3.5 HRM og kompetanseutvikling i kunnskapsbedrifter	48
3.6 Lønns- og belønningssystemer i kunnskapsbedrifter	50
3.7 Oppsummering	53
4 Lønns- og belønningssystemer – motiver og effekter	55
4.1 Motiver for lønns- og belønningssystemer i tradisjonelle bedrifter ..	55
4.2 Effekter av lønns- og belønningssystemer i tradisjonelle bedrifter ...	58
4.3 Motiver for lønns- og belønningssystemer i kunnskapsbedrifter	60
4.4 Effekter av lønns- og belønningssystemer i kunnskapsbedrifter	62
4.5 Oppsummering	65

5 Konklusjon	66
5.1 Antakelser og hovedtendenser	66
5.2 Resultater og refleksjoner	68
5.3 Mulige utviklingstendenser	69
Litteratur	71
Vedlegg 1	76
Vedlegg 2	78

Tabellregister

Tabell 3.1 Kjennetegn ved tradisjonelle bedrifter	36
Tabell 3.2 Opplærings- og utviklingsprogrammer i tradisjonelle bedrifter	38
Tabell 3.3 Lønns- og belønningssystemer for arbeidere/operatører i tradisjonelle bedrifter	40
Tabell 3.4 Lønns- og belønningssystemer for funksjonærer i tradisjonelle bedrifter	40
Tabell 3.5 Kjennetegn ved kunnskapsbedrifter	46
Tabell 3.6 Kompetanseutvikling i kunnskapsbedrifter	49
Tabell 3.7 Lønns- og belønningssystemer i kunnskapsbedrifter	51
Tabell 4.1 Motiver for å bruke økonomiske belønninger i tradisjonelle bedrifter. Arbeidere/operatører	56
Tabell 4.2 Motiver for å bruke økonomiske belønninger i tradisjonelle bedrifter. Funksjonærer	57
Tabell 4.3 Forventede effekter av økonomiske belønninger i tradisjonelle bedrifter. Arbeidere/operatører	58
Tabell 4.4 Forventede effekter av økonomiske belønninger i tradisjonelle bedrifter. Funksjonærer	59
Tabell 4.5 Motiver for å bruke økonomiske belønninger i kunnskapsbedrifter	61
Tabell 4.6 Forventede økonomiske effekter av økonomiske belønninger i kunnskapsbedrifter	63
Tabell 4.7 Forventede organisatoriske effekter av økonomiske belønninger i kunnskapsbedrifter	64

Forord

Denne rapporten tar seg for bruk og virkninger av ulike lønns- og belønnings-systemer i utvalgte norske bedrifter. For å undersøke hvordan forskjellige kompensasjonsordninger varierer mellom bransjer og bedrifter, omfatter undersøkelsen bedrifter både i «nye» og «gamle» næringer – noen veletablerte bedrifter i industri, bygg og anlegg, og noen forholdsvis nyetablerte kunnskapsbedrifter, særlig innen databehandlingsvirksomhet.

Det finnes mye internasjonal forskning om lønssystemer og belønningsordninger. I Norge er det få studier og sparsomt med empirisk kunnskap om hvilke lønns- og belønningssystemer som brukes i ulike bedrifter, og hvordan slike ordninger virker på sentrale forhold i bedriftene. Formålet med dette prosjektet er å bidra til å lukke noe av kunnskapsgapet på dette området. Foreløpige resultater fra prosjektet er publisert i to internasjonale konferansepaper: *Managing Intellectual Capital in a Knowledge-based Economy* (Langeland 2001), og *Human Capital and Reward Policies in «Old» and «New» Economy Firms* (Langeland og Bråten 2003).

Prosjektet er finansiert av Næringslivets hovedorganisasjon (NHO), av henholdsvis arbeidsmiljøfondet og forhandlingsavdelingen. Prosjektet hadde ikke vært mulig å gjennomføre uten at de undersøkte bedriftene velvillig stilte opp til intervju samt stilte diverse materiale om lønns- og belønningsordninger til rådighet. Stor takk til alle som har deltatt i intervjuene. Takk også til Dag Olberg, Fafo, for kritiske og konstruktive kommentarer til rapporten.

Rapporten er resultatet av et samarbeidsprosjekt mellom Forskningsstiftelsen Fafo og Norsk institutt for by- og regionforskning (NIBR).

Oslo, august 2003

Mona Bråten

Ove Langeland

Sammendrag

Formålet med dette prosjektet er å undersøke bruk og virkninger av ulike lønns- og belønningssystemer i norske bedrifter i noen utvalgte næringer. I et moderne arbeidsliv er den menneskelige kapitalen – kunnskap, kompetanse og ferdigheter – stadig viktigere for bedriftenes resultater, og i mange bedrifter utgjør arbeidskraftkostnadene hovedtyngden av de samlede kostnadene. Denne utviklingen gjenspeiles i ledelsesstrategier med økt fokusering på kompetanseutvikling og på lønns- og belønningssystemer som kan øke ansattes motivasjon og arbeidsproduktivitet, og derigjennom styrke bedriftenes innovasjonsevne og øke deres lønnsomhet.

Prosjektet fokuserer på tradisjonelle og kunnskapsbaserte bedrifter i «nye» og «gamle» næringer, og det tar utgangspunkt i tre problemstillinger:

- Er det forskjell på hvilke ledelsesstrategier, lønnsystemer og belønningsordninger som brukes i tradisjonelle og kunnskapsbaserte bedrifter?
- Varierer motivene for å bruke ulike ledelsesstrategier, lønnsystemer og belønningsordninger i tradisjonelle og kunnskapsbaserte bedrifter?
- Virker ledelsesstrategier, lønnsystemer og belønningsordninger på ulike måter i tradisjonelle og kunnskapsbaserte bedrifter?

Undersøkelsen er basert på casestudier og informantintervjuer med HR-/personal- og organisasjonsledere, finansdirektører og toppledere i 20 bedrifter innen industri, bygg og anlegg, databehandlingsvirksomhet, engroshandel med maskiner og utstyr for kontor, telekommunikasjon og finansiell tjenesteyting. Data er i hovedsak innsamlet i 2001.

De viktigste funn i undersøkelsen kan sammenfattes slik:

- Ledelsesstrategier innrettet mot å bruke menneskelige ressurser strategisk for å oppnå bedre resultater i bedriftene (HRM), står sterkere i kunnskapsbaserte bedrifter enn i tradisjonelle bedrifter.
- Alternative belønningssystemer som bonus, aksjer og opsjoner og individuell lønnsdannelse, er langt mer utbredt i kunnskapsbaserte bedrifter enn i tradisjonelle bedrifter.

- I de tradisjonelle bedriftene er bruk av lokale lønnsystemer og individuelle vurderinger vanlig for funksjonærene, mens dette i liten grad brukes for arbeidere/operatører.
- Få av kunnskapsbedriftene tror økonomiske belønninger vil stimulere til økt utvikling og deling av kunnskap og kompetanse, selv om nettopp det antas å være avgjørende for bedriftenes konkurransedyktighet.
- Både tradisjonelle og kunnskapsbaserte bedrifter mangler en klar forståelse av hvordan ulike belønninger kan motivere til bedre resultater. Ingen av bedriftene har utviklet noe system for å måle effekter av lønns- eller belønningsordninger.
- I alle bedrifter anses sosiale belønninger, kompetanseutvikling og faglige utfordringer å være like viktig eller viktigere for bedriftens resultater som økonomiske belønninger.

Lønns- og belønningssystemer på bedriftsnivå

Det finnes mye internasjonal forskning om lønns- og belønningssystemer, men i Norge er det få studier og sparsomt med empirisk kunnskap om den betydning lokale lønns- og belønningssystemer kan ha for bedriftenes organisering og resultater. I de seinere årene har det i mange land, inkludert Norge, vært økt fokusering på lønnsfastsettelse på bedriftsnivå og på bruk av ulike økonomiske belønninger i tillegg til lønn.

Lønnsystemer kan være enkle ordninger med prinsipper om formalkompetanse og ansiennitet, eller komplekse systemer basert på systematiske arbeidsvurderinger og sammensatte kompetansemål. Lønnsystemene varierer også etter hvor objektive eller målbare de er ved iverksetting og vedlikehold. Systemer basert på ansiennitet eller klart definerte arbeidsoppgaver, er eksempler på objektive eller rutinemessige mål, mens kreativitet eller samarbeidsevne krever bruk av skjønn både ved utforming og anvendelse.

Økonomiske belønninger som bonus, provisjon, overskuddsdeling og medeierskap kan knyttes til produktivitet, overskudd eller til andre mål for innsats og resultat, eller det kan være mer skjønnsmessige ordninger hvor bedriftenes styre og/eller ledelse fastsetter belønningen. Gruppe- eller bedriftsbaserte ordninger foretrekkes ofte i komplekse organisasjoner hvor det er nødvendig å delegerer beslutninger, og der det er vanskelig eller umulig å måle den enkeltes bidrag til bedriftens samlede resultat.

Arbeidsgiverne ønsker lokal lønnsdannelse og alternative belønningsordninger for å lette bedriftenes tilpasninger til endringer i produksjonen, for å oppnå

økt produktivitet og lønnsomhet samt for å få til en bedre integrasjon av lønns- og personalpolitikken med bedriftens forretningsstrategi. Arbeidstakerne er opp-tatt av at lønnsdannelsen skal sikre en rimelig fordeling, og at det ikke må være for stor risiko ved ordninger som knytter lønn og belønninger til bedriftens resultater.

Desentralisert lønndannelse og økonomiske incentiver er blitt mer vanlig i mange land de seinere år. Dette antas å henge sammen med endringer i offentlige rammevilkår (skattelovgivning), strukturelle endringer i næringsliv og yrkesstruktur, utdanningsnivå og teknologi samt nye ledelsesstrategier. I et moderne arbeidsliv er kunnskapsbasert arbeid stadig viktigere både innen tjenesteyting og industri. Arbeidsstyrkens sammensetning endres, og stadig flere jobber i tekniske eller profesjonelle yrker. Med denne utviklingen endres grunnlaget for bedriftens konkurransefortrinn og likedan ledelsens funksjoner og oppgaver. Når menneskelig kapital anses som bedriftens viktigste ressurs, blir kunnskapsledelse avgjørende for å øke bedriftens produktivitet og skape bedre resultater. Lokal lønnsdannelse og bruk av økonomiske incentiver utgjør en sentral del av kunnskapsledelsen for å oppnå økt lønnsomhet og en mer fleksibel kostnadsstruktur i bedriftene.

Human Resource Management (HRM) er et samlebegrep for en type kunnskapsledelse hvor personalpolitikken skal integreres med bedriftens forretningsstrategier. HRM bygger på to forutsetninger – at menneskelige ressurser kan styres og utvikles, og at menneskelige ressurser kan brukes strategisk for å oppnå bedriftens mål. Formålet er å gjøre organisasjonen tilpasningsdyktig ved å knytte de ansatte tettere til bedriften for å få motiverte og lojale ansatte, styrke kompetansen for å få læringsvillige og omstillingsorienterte ansatte, fremme kostnadseffektivitet og skape felles interesser mellom ledelse og ansatte. I HRM-strategier skal dette realiseres ved at kollektive relasjoner i økende grad erstattes av individuelle relasjoner med vekt på direkte former for kommunikasjon og deltakelse; det skjer en sterkere vektlegging av integrasjon og fleksibel bruk av arbeidskraften, og det utvikles integrerte belønningsformer hvor belønning knyttes til bedriftens resultater.

Ansettelseskontrakten er det formelle bindeleddet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Lønns- og belønningsavtaler utgjør en sentral del av denne kontrakten. Lønns- og belønningsavtaler i bedriftene har flere funksjoner. For det første skal avtalene stimulere ansatte til økt innsats og motivere dem til å arbeide for bedriftens beste. Dernest skal avtalene utgjøre en garanti for arbeidstaker og arbeidsgiver, slik at arbeidstaker utfører den foreskrevne jobben, og arbeidsgiver betaler den avtalte prisen for arbeidet. Endelig skal avtalene fordele økonomiske og symbolske (status) verdier mellom arbeidstaker og arbeidsgiver og mellom ulike grupper/personer ansatte.

Spørsmål om rettferdighet står alltid sentralt ved fordeling av verdier og goder. Lønn er et relativt gode, og ansatte sammenlikner seg med hverandre og vurderer om det er samsvar mellom egen og andres innsats og belønning. Dersom en opplever å bli urettferdig behandlet, kan det føre til misnøye, sviktende motivasjon og dårlig utført arbeid, eller til at en bytter jobb. Oppfatninger om rettferdig fordeling er knyttet til hva som fordeles, hvor fordelingen finner sted, og til hvilke prinsipper og normer som ligger til grunn for fordelingen. Hva som oppfattes som «riktige» lønnsforskjeller i et samfunn, varierer over tid. Undersøkelser tyder imidlertid på at det er mer aksept for større lønnsforskjeller mellom ulike yrkesgrupper nå enn tidligere.

Formålet med lokal lønnsdannelse og økonomiske belønninger er å oppnå økt organisasjonseffektivitet. Det å velge lønns- og belønningssystem er derfor en viktig del av bedriftenes forretningsstrategi, og en sentral oppgave for ledelsen. Hvilke lønns- og belønningssystemer som passer i ulike bedrifter, avhenger blant annet av forhold knyttet til trekk ved organisasjonen, karakteren ved arbeidet i bedriften, og de ansattes forventninger, verdier og holdninger.

Ledelse og belønning

De tradisjonelle bedriftene i denne undersøkelsen er veletablerte bedrifter med lange tradisjoner innen norsk industri-, bygg- og anleggsvirksomhet. Alle bedriftene unntatt én, er del av et større internasjonalt konsern. Samtlige bedrifter har ordnede partsforhold, hvor ulike organisasjoner er representert med lokale klubber og/eller tillitsvalgte. Bedriftene er bundet av sentrale tariffavtaler, og lønn fastsettes som oftest gjennom kollektive forhandlinger mellom ledelsen og de ansattes representanter.

Kontakten med lokale fagforeninger ligger vanligvis hos den sentrale HR-funksjonen eller personalledelsen, og personalfunksjonene er som oftest godt etablerte ordninger i disse bedriftene. Samtlige bedrifter skiller mellom operatør/arbeidere og funksjonærer på grunn av ulikheter i lønns- og avtaleforhold. Dette skillet er særlig viktig i bedriftene i bygg- og anleggsbransjen. Det er store forskjeller i ansattes kompetanse og utdanningsbakgrunn, FoU-aktiviteter og opplæring blant tradisjonelle bedrifter.

De kunnskapsintensive industribedriftene har en stor andel ansatte med høy utdanning, og her utgjør produktutvikling bedriftenes kjerneområder og største konkurransefortrinn. De tradisjonelle bedriftene deler seg i to like store grupper når det gjelder HRM-praksis. I halvparten av bedriftene er rekruttering, opplæring og belønningsspolitikk integrert i bedriftens forretningsstrategi og knyttet til linjeledelsen. I den andre halvparten av bedriftene utgjør ikke HRM-politikken en viktig del av bedriftenes forretningsstrategi, og den er i liten grad integrert i

linjelederfunksjonen. I disse bedriftene har personallederen en mer tradisjonell funksjon, der kontakten med de lokale fagforeningene fortsatt utgjør en vesentlig del av oppgavene.

Det er også en todeling når det gjelder opplæring i de tradisjonelle bedriftene. Bedrifter med godt utviklede opplæringsprogrammer for funksjonærer og FoU-personell, har også slike ordninger for arbeiderne/operatørene, mens bedrifter som ikke prioriterer interne opplærings- og kompetanseutviklingstiltak, verken har slike ordninger for funksjonærene/FoU-personellet eller for operatørene. Opplæringen synes dermed å variere med type produksjon og arbeidskraft i bedriftene.

Lønn fastsettes som oftest gjennom kollektive forhandlinger innenfor rammen av sentrale tariffavtaler i de tradisjonelle bedriftene. De sentrale tariffavtalene regulerer imidlertid lønnsdannelsen ganske forskjellig for arbeidere og funksjonærer. Organisasjonsgraden er høy blant arbeidere i de tradisjonelle bedriftene, og flere av bedriftene forhandler med flere fagforeninger lokalt. Operatøraftalene kan deles i minstelønns- og normallønsavtaler. Bare halvparten av bedriftene har utviklet et lokalt lønnsystem for operatørgruppene. Av andre økonomiske belønningsordninger benytter bedriftene i bygg- og anleggsbransjen akkordlønnsystem, noe som er nedfelt i de sentrale tariffavtalene. Ordninger som bonus og overskuddsdeling er ledelsesverktøy og ikke gjenstand for forhandlinger.

Antallet funksjonærforeninger er i de fleste bedriftene høyere enn antallet operatørforeninger, men organisasjonsgraden er lavere blant funksjonærene enn blant operatørene. Også funksjonærene omfattes av tariffavtaler, men lønnsfastsettelsen er mer individorientert enn for arbeiderne. Tariffavtalene for funksjonærene gir ledelsen større spillerom i lønnspolitikken, noe ledelsen bruker for å knytte lønns- og belønningspolitikken tettere opp til bedriftens overordnede personalstrategier og forretningsideer. Funksjonærgruppene i de tradisjonelle bedriftene lønnes dermed på en måte som likner mer på ordningene som finnes i kunnskapsbedriftene.

Det føres vanligvis ikke felles lønnsforhandlinger for ulike organisasjoner i bedriftene. Forhold knyttet til ulike arbeidstakergruppers identitet og selvforståelse synes å gjøre sterkere samordning av lønnsdannelsen på bedriftsnivå vanskelig, og det kan dessuten bidra til å redusere arbeidsgivers spillerom for å bruke lønn som strategisk virkemiddel overfor ulike grupper og personer.

Lokalt forhandles det om størrelsen på lønnsrammen og eventuelt om hvordan denne skal fordeles. For operatørene er det vanlig å forhandle fram en total lønnsramme og hvordan denne skal brukes til å regulere lønnssetningene for ulike fag- og stillingsgrupper. For funksjonærene forhandles det også fram en total lønnsramme, og dernest hvor stor andel av denne som skal gis som generelle tillegg til alle og hvor stor andel som skal gis som individuelle tillegg. Andelen til generelle til-

legg er et forhandlingsstema, og resultatet varierer gjerne fra år til år og mellom de ulike bedriftene.

Hovedtyngden av kunnskapsbedriftene i utvalget er høyteknologiske bedrifter, og de fleste er etablert på 1990-tallet. FOU-oppgaver står sentralt i de fleste bedriftene, og dette er virksomheter som driver kontinuerlig utviklingsarbeid og søker kreative løsninger, ofte i nært samarbeid med kunder og leverandører. Flerparten av de ansatte har høyere utdanning fra universitet eller høyskole, gjennomsnittsalderen er lav, og det er relativt høy turnover i bedriftene. Mange av bedriftene har vært gjennom restrukturering, fusjoner og oppkjøp, særlig innen IT-bransjen. Bedriftene legger svært stor vekt på rekruttering, teamarbeid, motivasjon og kompetanseutvikling. Alle bedriftene unntatt én, er enten del av et internasjonalt konsern eller har datterselskaper i utlandet.

De fleste kunnskapsbedriftene har egen HR-leder, men HR-funksjonene er integrert i linjeledelsen som er ansvarlig for rekruttering, opplæring og belønning. HR-funksjonen er også integrert i bedriftenes forretningsstrategi, og i alle bedrifter med sentral HR-leder er denne representert i toppledelsen. Menneskelig kapital er avgjørende den viktigste kapitalen i kunnskapsbedriftene. Det øker sannsynligheten for at kunnskapsledelse er en sentral del av forretningsstrategien i slike bedrifter.

Mange kunnskapsbedrifter bruker store ressurser på å skaffe seg de riktige folkene til de rette jobbene. Rekruttering skjer i stor grad via nettverk. Kompetanseutvikling er også høyt prioritert, og de fleste bedriftene gjør bruk av interne eller eksterne opplæringssystemer. I tillegg skjer mye av opplæringen og kompetanseutviklingen gjennom prosjektarbeid. Kunnskapsbedriftene ser på seg selv som lærende organisasjoner, hvor læring gjennom praksis og kunnskapsoverføring i stor utstrekning skjer i samarbeid med kunder og leverandører. Denne læringen antas å ha stor betydning for bedriftenes konkurransedyktighet.

Lønns- og belønningspolitikken i kunnskapsbedriftene synes å samsvare godt med sentrale teser i HRM-litteraturen. Viktige HR-funksjoner ser ut til å inngå som en del av den overordnede forretningsstrategien i bedriftene, og funksjonene er integrert i linjeledelsen. HR-ledernes formelle posisjoner og deres utsagn om HR-funksjonenes betydning, tyder på at forvaltning av menneskelig kapital står sentralt i kunnskapsbedriftenes overordnede strategier.

Resultater står i sentrum i kunnskapsbedriftene. De opererer i markeder med sterk konkurranse og store krav til innovasjon og omstillingsevne, og det fokuseres på prestasjoner og på å måle innsats og resultater. Bedriftene preges av en bedriftskultur med vekt på individuelle relasjoner mellom ansatt og ledelse. Fagforeninger er så godt som fraværende. Den enkelte arbeidstaker forholder seg til linjeledelsen. Lønn avtales individuelt, og den enkelte kan stille lønnskrav, men ikke forhandle om lønn.

Alternative belønningsordninger er utbredt og utgjør en sentral del av HRM-praksisen i kunnskapsbedriftene. Både innsats- og resultatbaserte belønninger brukes i alle disse bedriftene. Aksjer og opsjoner til ansatte er særlig utbredt, men også bonus brukes i nesten alle bedriftene. Den variable delen av lønnen er sjelden over ti prosent. Unntaket er for selgere, hvor variabel lønn i enkelte tilfeller kan svinge mellom en fjerdedel og halvparten av samlet kompensasjon.

Lønns- og belønningssystemer – motiver og effekter

Motivene bak lønnsystemet for operatørene i de tradisjonelle bedriftene er i stor grad bestemt av historiske forhold og av bestemmelsene i de aktuelle tariffavtalene. Disse er gjerne basert på normer for lønnsfastsettelse som ansatte oppfatter som rettferdige, og ledelsen vil ikke gjøre endringer som kan rukke ved slike oppfatninger. Bonus og overskuddsdeling er knyttet direkte til bedriftens, avdelingens eller gruppas resultater. Slike belønninger betraktes som rene ledelsesverktøy. Unntaket er bedriftene i bygg- og anleggsbransjen, som har bestemmelser om akkord i sine tariffavtaler. Individuelle prestasjoner er generelt lite vektlagt i lønnsfastsettelsen til operatørgruppene.

Konsernnivået spiller en liten rolle i utformingen av lokale lønnsystemer for operatørene, men har kanskje større betydning for utforming av lønnsystemene til funksjonærene, fordi lønn for disse gruppene er tettere knyttet sammen med andre elementer i bedriftens HRM-programmer. Funksjonærenes lønn fastsettes på grunnlag av individuelle prestasjonsvurderinger, og tariffavtalen har liten betydning for lønnspolitikken til disse gruppene. Rekruttering og situasjonen på arbeidsmarkedet er også et klart viktigere motiv for belønningspolitikken til funksjonærgruppene enn for operatørene, særlig i bygg- og anleggsbransjen. Hensynet til intern rettferdighet og til å kunne prioritere interne kandidater ved lønnsopprykk er imidlertid enda viktigere. Bonus og overskuddsdeling er også rene administrative ordninger for funksjonærene, og formålet er å motivere til økt økonomisk effektivitet.

Ingen av de tradisjonelle bedriftene har utviklet systemer for å måle effektene av lønnsystemet eller de økonomiske belønningsordningene. De forventer likevel at økonomiske belønningsordninger som bonus og overskuddsdeling vil spore ansatte, både operatører og funksjonærer, til økt innsats og bedre resultater. Svært få bedrifter forventer at belønninger for operatørene vil ha noen betydning for kostnadseffektivitet eller kvalitet, deltakelse eller kommunikasjon i bedriften, eller at lønn og belønning vil påvirke bedriftskulturen eller ha betydning for kompetanseutvikling. Bedriftene er også opptatt av at økonomiske belønninger kan ha uønskede effekter. Akkordsystemet i bygg- og anleggsbransjen nevnes som et

eksempel på en ordning som kan være konfliktskapende og utmattende både for ledere og håndverkere.

Det er først og fremst blant funksjonærgruppene at personallederne forventer positive effekter av lønns- og belønningspolitikken, og det er særlig bonus de mener er et godt ledelsesinstrument for å målstyre innsats og oppnå bedre økonomiske resultater. De fleste bedriftene tror også at belønningspolitikken for funksjonærene vil ha positive effekter på kommunikasjon, bedriftskultur og samarbeid. I bygg- og anleggsbransjen påpekes det imidlertid at bonusordninger for funksjonærene kan virke negativt på samarbeid og kvalitet.

I kunnskapsbedriftene nevnes økonomiske effekter og arbeidsmarkedseffekter som de viktigste motivene for å bruke incentivbelønninger. Bonus brukes for å oppnå økt innsats og forbedret produktivitet, mens medeierskap og opsjoner primært antas å øke ansattes lojalitet og tilhørighet til bedriften. Sosiale belønninger, kompetanseutvikling og faglige utfordringer anses imidlertid å være like viktig som økonomiske belønninger. Enkelte bedrifter nevner at økonomiske belønninger kan være viktigere for selgere enn for utviklere, som legger større vekt på teknologiske aspekter i arbeidet. Det indikerer at det er viktig å differensiere både mellom ulike typer belønninger og ulike grupper ansatte i studier av belønningsformer og effekter.

Få kunnskapsbedrifter mener at belønningssystemer vil fremme samarbeid i bedriften, men noen nevner gruppebonus som et middel for å stimulere til økt samarbeid mellom ansatte, og for å fremme en kollektiv forståelse i bedriften. Nesten alle bedriftene mener økonomiske belønninger er irrelevante i forhold til jobbtilfredshet. Med hensyn til rettferdighet er bedriftene tvetydige. Flere nevner at balansen mellom innsats og belønning er viktig, men vanskelig å praktisere. Konsernnivået spiller en underordnet rolle for belønningspolitikken i kunnskapsbedriftene. Flere bedrifter har vært gjennom restrukturering og fusjoner, noe som har ført til endringer i lønns- og belønningssystemer. Bedriftene opplever få transaksjonskostnader i forbindelse med å administrere lønns- og belønningssystemene.

Ingen av kunnskapsbedriftene har noe system for direkte måling av økonomiske effekter av belønningssystemer. De fleste bedriftene mener imidlertid at økonomiske belønninger vil føre til økt innsats, bedre resultater og økt kostnadsbevissthet, og til at de ansatte vil arbeide smartere og at kvaliteten på arbeidet vil øke. Få bedrifter tror økonomiske belønninger vil stimulere til økt kompetanseutvikling og større deling av kunnskap mellom ansatte. Dette er et tankekors, når en vet at nettopp kompetanse og kunnskap er avgjørende for disse bedriftenes konkurransedyktighet.

De fleste kunnskapsbedriftene har relativt godt utviklede systemer for å vurdere om ansatte oppnår organisatoriske mål som egenutvikling og samarbeid, men

ikke noe eget system for direkte å måle organisatoriske virkninger av incentivbelønninger. Bedriftene tror imidlertid at særlig medeierskap og opsjoner vil bidra til å knytte ansatte tettere til bedriften og styrke deres lojalitetsfølelse med virksomheten. Mange bedrifter mener også at incentivordninger vil øke ansattes deltagelse og engasjement i bedriftene, mens svært få tror økonomiske belønninger har noe betydning for organisasjonskultur og kommunikasjon i virksomhetene.

Konklusjoner og refleksjoner

Denne studien avdekker flere forskjeller mellom tradisjonelle og kunnskapsbaserte bedrifter, men den viser også at det er interessante ulikheter innen de to bedriftstypene. I de tradisjonelle bedriftene finner vi sterke fagforeninger, kollektive forhandlinger, lite bruk av alternative belønninger, og et klart skille i måten funksjonærer og arbeidere lønnes på. HRM-konseptet står sterkere i kunnskapsbedriftene hvor det er direkte relasjoner mellom ledelse og ansatt, individuell lønnsfastsettelse, utstrakt bruk av alternative belønninger og en mer felles belønningspolitikk for alle ansatte.

Det er ønsket om bedre økonomiske resultater *som ligger bak bedriftenes bruk av ulike lønns- og belønningssystemer. Klarest ser en dette i kunnskapsbedriftene, som har sterkere tro på at incentiver vil føre til kostnadseffektivitet og tilhørighet enn de tradisjonelle bedriftene. Resultatene tyder også på at økonomiske incentiver kan ha ulike motivasjonseffekter på ulike grupper ansatte. Bedriftene må derfor ta hensyn til egenskaper ved ansatte og hvilken type atferd som er viktigst for bedriftenes resultater når de velger å bruke bestemte belønninger. De må også legge vekt på hvilke arbeidsoppgaver som skal løses, og på bedriftenes kultur og ledelsesstil.

Økt internasjonal konkurranse og rask teknologisk utvikling fører til stadig sterkere fokusering på resultater, prestasjoner og fleksibilitet i bedrifter som opererer i konkurranseutsatte arbeids- og produktmarkeder. Sammen med endringer i arbeidets karakter, arbeidskraftens sammensetning og holdninger til arbeid og belønning, kan dette bane vei for mer bruk av alternative belønningsordninger i årene som kommer. Det er imidlertid vanskelig å utforme optimale belønningssystemer, særlig i et moderne arbeidsliv hvor bedriftene må utvikle ordninger som både kan stimulere til vekst i ansattes kunnskaper og ferdigheter, og samtidig motivere arbeidstakere til å fordele sin innsats på mange oppgaver.

Å utforme formelle belønningsordninger er dessuten bare et første steg på veien mot økt organisasjonseffektivitet. Et like viktig neste skritt er å unngå at formelle belønningssystemer kommer i konflikt med uformelle sosiale ordninger i bedriftene. Belønningssystemer må være legitime for å være effektive. Bedrifter som legger vekt på arbeidets innhold og kombinerer dette med velegnede økonomis-

ke, organisatoriske og sosiale belønninger, kan imidlertid ha gode muligheter for å lykkes.

1 Innledning

Denne rapporten behandler ledelsesstrategier og bruk og virkninger av ulike lønns- og belønningssystemer i norske bedrifter i noen utvalgte næringer. I et moderne arbeidsliv er den menneskelige kapitalen – kunnskap, kompetanse og ferdigheter – blitt stadig viktigere for bedriftenes resultater, og i mange bedrifter utgjør arbeidskraftkostnadene hovedtyngden av de samlede kostnadene. Som en følge av dette fokuserer stadig flere bedrifter på kompetanseutvikling og på lønns- og belønningssystemer som kan øke ansattes motivasjon og arbeidsproduktivitet, og derved styrke bedriftenes innovasjonsevne og øke deres lønnsomhet.

Det finnes mye internasjonal forskning om lønnsystemer og belønningsordninger. I Norge er det derimot svært få studier og sparsomt med empirisk kunnskap om hvilke lønns- og belønningssystemer som brukes i ulike bedrifter, og hvordan slike ordninger virker på sentrale forhold i bedriftene. Den forskningen som finnes på området viser at bedriftenes motiver for å bruke ulike belønningsordninger bygger på antakelsen om at måten arbeidskraften kompenseres på, kan ha betydning for lønnsomhet, organisasjonsutvikling og samarbeidsrelasjoner i bedriftene.

I en stadig mer globalisert og kunnskapsbasert økonomi kommer den sterke økonomiske veksten i sektorer og bransjer hvor de ansattes motivasjon, initiativ og kreativitet har avgjørende betydning for bedriftens økonomiske resultater (OECD 1996a, 1996b, OECD 1997, Thurow 1996, Neef 1998). En av de viktigste oppgavene for en bedrift blir derfor å motivere og belønne arbeidstakere på en måte som fremmer organisasjonens økonomiske mål (Blinder 1990, Milgrom og Roberts 1992). Måten de ansatte belønnes på kan også ha organisasjonsmessige virkninger dersom den fører til bedre samarbeidsklima mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, bidrar til å integrere arbeidstakerne i bedriften og reduserer konfliktnivået. Kompensasjonsformen kan dessuten påvirke det institusjonaliserte samarbeidet mellom partene på bedriftene ved at individuelle relasjoner med økt vekt på direkte former for kommunikasjon og deltakelse, blir viktigere (Bratton og Gold 1994, Storey 1991, 1992).

1.1 Problemstillinger

I rapporten undersøkes bedrifter i «gamle» og «nye» næringer, såkalt tradisjonelle og kunnskapsbaserte bedrifter. Prosjektet tar utgangspunkt i følgende hovedproblemstillinger:

1. Er det forskjell på hvilke ledelsesstrategier, lønssystemer og belønningsordninger som brukes i tradisjonelle og kunnskapsbaserte bedrifter?
2. Varierer motivene for å bruke ulike ledelsesstrategier, lønssystemer og belønningsordninger i tradisjonelle og kunnskapsbaserte bedrifter?
3. Virker ledelsesstrategier, lønssystemer og belønningsordninger på ulike måter i tradisjonelle og kunnskapsbaserte bedrifter?

Den første problemstillingen går ut på å kartlegge ordninger for kompetanseutvikling og hvilke lønssystemer og belønningsformer utover vanlig lønn, for eksempel overskuddsdeling, medeierskap og bonusordninger, som benyttes i ulike bedrifter og for ulike grupper av ansatte. Hovedvekten legges på lønns- og belønningssystemer, og viktige spørsmål herunder vil være:

- Hva kjennetegner lønssystemer og belønningsordninger som brukes i ulike bransjer og bedrifter?
- Er det systematiske forskjeller i hvilke lønns- og belønningssystemer som brukes i henholdsvis tradisjonelle og kunnskapsbaserte bedrifter?
- Hva forklarer typer og variasjoner i ordninger som brukes, og er dette koplet til ledelsesstil, personalpolitikk, organisasjonstrekk og egenskaper ved ansatte, f.eks. kjønn, alder, utdanning?

De to neste problemstillingene går ut på å undersøke bedriftenes motiver for å bruke ulike lønns- og belønningssystemer, samt å granske hvordan systemene virker på sentrale forhold i bedriften. Under effekter skiller vi mellom økonomiske effekter knyttet til lønnsomhet og produktivitet, og organisatoriske effekter knyttet til samarbeid, kommunikasjon, kompetanseutvikling, rekruttering, kompetanseutvikling og rettferdighet. Sentrale spørsmål her vil være:

- Har lønssystemene og belønningsordningene de forventede økonomiske effektene om økt innsats, smartere jobbing og bedre arbeidsproduktivitet?
- Fører ordningene til bedre integrering av ansatte, økt engasjement, deltakelse og lojalitet?

- Har ulike lønssystemer og belønningsordninger ulike effekter, slik at noen er bedre egnet til å motivere til økt innsats, mens andre er viktigere for å integrere de ansatte?
- Har bedriftene noe system for å vurdere ulike holdningseffekter, og brukes det bestemte resultatmål eller innsatsmål for å evaluere virkningene av ulike lønssystemer og belønningsordninger?

Det er primært de organisatoriske effektene av de ulike lønssystemer og belønningsordninger som vurderes, det vil si hvilken betydning ordningene har for medarbeidernes atferd og holdninger, motivasjon, innsats og tilhørighet. Hvordan dette i sin tur kan slå ut i forbedret lønnsomhet for bedriften, er meget vanskelig å måle direkte. Det forutsetter tilgang på gode økonomiske data og at det er mulig å isolere virkninger av belønningsordningene fra andre endringer i bedriftene og deres omgivelser. Gjennom ledelsens vurderinger kan vi imidlertid få et indirekte mål på lønnsomhet.

1.2 Metode og data

Rapporten baserer seg på egne innsamlede data fra et utvalg bedrifter. I tillegg drar vi vekslers på erfaringer fra tidligere studier og på kunnskap om tema som finnes i faglitteraturen om lønns- og belønningssystemer. Casestudier og informantintervjuer er valgt som metodisk tilnærming fordi det åpner for en prosessorientert tilnærming der en lettere kan kartlegge historiske hendelser og følge utviklingsforløp, og samle mer detaljinformasjon om aktører og deres motiver i en konkret sammenheng. En slik tilnærming brukes først og fremst når det er viktig at en i analysen går i dybden og legger vekt på å undersøke både interne forhold i bedriftene og forhold i bedriftenes omgivelser. I dette prosjektet har formålet vært å vinne økt kunnskap og større forståelse på et felt som er lite utforsket i Norge. På områder med lite forskning og stor kompleksitet, er det nødvendig med et åpent forskningsdesign som tillater fleksibilitet, og som gjør det mulig å arbeide parallelt med teori og empiri gjennom hele forskningsprosessen. Til dette formålet er casestudier en velegnet metode (Yin 1994).

Det er gjennomført informantintervjuer med personal- eller HR-ansvarlig, finansdirektør eller toppleder i til sammen 20 bedrifter. Alternative belønningsordninger som overskuddsdeling, opsjoner og aksjer, sorterer ofte under finansdirektørens ansvarsområde, slik at det var relevant for dem å delta i intervjuet. Intervjuene ble gjennomført i 2001 og 2002, over en relativt lang periode hvor

det har vært til dels store omstillinger i flere næringer, særlig i IKT-sektoren og verkstedindustrien. I tillegg til intervjumaterialet har vi hatt til rådighet en god del internt materiale – årsrapporter og strategidokumenter – som beskriver de ulike bedriftenes personalpraksis, lønns- og belønningsordninger

For å sikre sammenliknbar informasjon ble informantintervjuene utført med basis en i strukturert guide med faste tema og spørsmål, men med åpne svaralternativer. Guiden ble brukt ganske fleksibelt, slik at vi gjerne hoppet fram og tilbake mellom spørsmålene alt etter hvordan intervjuet naturlig forløp. Men guiden sikret samtidig at vi fikk strukturert intervjuet og at viktige temaer og spørsmål ble dekket i alle bedriftene. Dette var viktig for seinere å kunne analysere materialet og sammenlikne funn mellom bedriftene. De fleste intervjuene varte cirka 1,5 time, noen få litt kortere og noen lenger.

Spørreguiden er inndelt i tre hovedbolker. Den første omfatter bedriftens kompetanseprofil og personalpolitikk (HRM) samt noen spørsmål om bedriftsorganisasjon, organisering av produksjon og arbeid, marked og konkurranseforhold. Hovedtyngden av spørsmålene i denne delen dreide seg om kompetanseprofil og HRM. Den andre delen omfatter spørsmål om utforming og bruk av lønns- og belønningssystemer i bedriften, det vil si spørsmål om fastsettelse og kriterier for de ulike kompensasjonsordningene samt ledernes motiver og vurderinger for å bruke dem. Den siste delen tar for seg forventede økonomiske og organisatoriske virkninger av lønns- og belønningssystemer, det vil si ledelsens vurderinger av effekter på innsats og resultat og på deltakelse, lojalitet og forholdet mellom ansatt og ledelse.

Resultatene fra intervjuene er sammenfattet i tabeller i kapittel 3 og 4, og de følger den tematiske inndelingen i spørreguiden. Tabellene gir en oversikt over sentrale kjennetegn ved bedriftene, informasjon om HRM-praksis, hvilke lønns- og belønningssystemer som finnes i bedriftene, hvorfor bedriftene bruker ulike belønninger, og hva de ønsker å oppnå. Tabellene inneholder ikke statistiske oversikter over hvor mye det finnes av ulike ordninger, hvor stor andel ansatte som omfattes eller hvor stor andel av samlet lønn ordningene utgjør i bedriftene. Dette har vi til en viss grad også bedriftenes vurderinger av, og det illustreres i rapporten. Formålet med undersøkelsen er imidlertid ikke å presentere statistiske fordelinger, men å prøve få en bedre forståelse av hvorfor bedrifter bruker ulike ordninger og av hva de venter å oppnå, og å undersøke om motiver og forventede effekter varierer mellom ulike typer bedrifter.

Bedriftsutvalget

Bedriftene ble dels valgt ut etter råd og anbefalinger fra NHO og relevante bransjeorganisasjoner som IKT-Norge, og de omfatter et fåtall næringer. Et viktig formål

i prosjektet var å undersøke om og hvordan bruken av lønns- og belønningssystemer varierer mellom ulike næringer og bedrifter. For å belyse dette valgte vi ut bedrifter både fra den «gamle» og den «nye» økonomien – noen veletablerte bedrifter i industri, bygg og anlegg, og noen forholdsvis nyetablerte høyteknologiske kunnskapsbedrifter. Det finnes ingen entydig definisjon av kunnskapsbedrifter, slike bedrifter finnes i alle næringer. Kunnskapsbedrifter regnes imidlertid gjerne som bedrifter der en stor andel av de ansatte har høy utdanning, som er innovative og som bruker mye ressurser til FoU-arbeid. Kunnskapsbedriftene er hovedsakelig konsentrert til storbyene, og de antas å være spesielt viktige for økonomisk vekst og innovasjon. Ut fra foreliggende forskning kunne vi vente å finne stor utbredelse av ulike belønningsformer nettopp i slike bedrifter. En definisjon av tradisjonelle og kunnskapsbaserte bedrifter samt en oversikt over hvilke bedrifter som er med i undersøkelsen, finnes i vedlegg 1 og 2.

Et utvalg av bedrifter fra gamle og nye næringer ble vurdert som særlig interessant også fordi de omfatter ulike avtaleområder og forhandlingssystemer. Nærmere halvparten av bedriftene befinner seg innenfor LO/NHO-området med tariffavtaler og kollektive partsforhold. De øvrige bedriftene har ikke sentrale tariffavtaler eller kollektive lønnsforhandlinger. Her avtales lønn mellom den enkelte og ledelsen i bedriften. Bedriftene i utvalget er også geografisk spredt, selv om de fleste befinner seg i Osloregionen. Men vi har til en viss grad hatt muligheten til å undersøke om situasjonen på lokale arbeidsmarkeder har hatt noe betydning for valg av lønns- og belønningsordninger i bedriftene. Samlet sett har altså de utvalgte bedriftene gitt oss anledning til å undersøke variasjoner i valg av lønns- og belønningsordninger både innen og mellom næringer, bedrifter, avtaleområder og geografisk lokalisering.

2 Forskning om lønns- og belønningssystemer

I Norge er det generelt lite forskning om lønssystemer og belønningsordninger på bedriftsnivå. Det foreligger flere studier og offentlige utredninger om sentrale forhandlinger (NOU 1988:24, NOU 1994:3, Stokke 1998), men vi har ikke mye kunnskap om hvilke prinsipper som ligger til grunn for lokal lønnsfastsettelse og bruk av ulike belønningsordninger i bedriftene. Det har imidlertid vært en økende interesse for nettopp slike spørsmål de seinere årene, blant partene i arbeidslivet, politiske myndigheter og forskere. Internasjonale studier viser også at bruken av alternative belønningssystemer har økt markert de siste to tiårene (Blinder 1990, Nalbantian 1987, Milgrom og Roberts 1992, OECD 1988). Det hevdes at alternative lønns- og belønningsordninger også er i framvekst i Norge, og det finnes mange eksempler på bedrifter som bruker ulike ordninger. Det er imidlertid gjort få eller ingen forsøk på samle og systematisere kunnskap om hvilke erfaringer virksomheter har gjort når de har endret lønns- og belønningssystemene (Langeland 1999).

I internasjonal forskning om lønssystemer og belønningsordninger diskuteres det hvorfor bedrifter er opptatt av slike spørsmål, hva det er som fører til endringer i bruk av ulike kompensasjonsordninger. Kort sagt: Hvorfor tar bedrifter i bruk nye lønns- og belønningssystemer? Hva ønsker de å oppnå? Denne forsknings-tradisjonen ser på lønns- og belønningssystemer i ledelses- eller bedriftsperspektiv, mens andre forskningstradisjoner tar et arbeidstakerperspektiv og er mer opptatt av å undersøke hvordan arbeidstakerne reagerer på endringer i lønns- og belønningssystemer. I det første perspektivet vektlegges organisasjonseffektivitet og arbeidsproduktivitet, mens spørsmål om rettferdighet og sosial kontroll står sentralt i det andre. I dette kapitlet diskuterer vi ulike forklaringer på endringer i, og berører sentrale aspekter ved, lønns- og belønningssystemer med basis i de to ulike perspektivene.

Kapitlet er organisert på følgende måte. I 2.1 beskrives lokale lønssystemer og alternative belønningsordninger med vekt på desentralisert og fleksibel lønnsdannelse. I 2.2 diskuteres ulike forklaringer på framvekst og utbredelse av nye lønns- og belønningssystemer med utgangspunkt i strukturelle endringer og ledelsesstrategier. I 2.3 redegjøres det nærmere for ulike funksjoner ved lønnsavtalen i lys av kontraktsteori. I 2.4 diskuteres relativ lønn og betydningen av referansegrupper og sosiale normer i lønnsdannelsen. I 2.5 behandles sammenhengen mellom kompensasjon og motivasjon.

2.1 Lokale lønssystemer og alternative belønningsordninger

De fleste bedrifter bruker ulike typer lønssystemer, gjerne kombinasjoner av lokale og sentrale ordninger. I tillegg har mange bedrifter alternative belønningsordninger der innsats eller resultat ofte er utslagsgivende for belønningen. I de siste par tiår har det i mange land vært økt fokusering på lønnsfastsettelse på bedriftsnivå og på bruk av ulike økonomiske belønninger i tillegg til lønn.

Lokale lønssystemer og desentralisert lønnsdannelse

Desentralisering av lønnsdannelsen innebærer større frihet til å inngå avtaler om lønns- og arbeidsbetingelser på bedriftsnivå (Regini 2003). Hovedargumentet fra arbeidsgiversiden er at desentralisert lønnsdannelse vil bidra til å lette bedriftens tilpasning til endringer i produksjonen, til å forbedre produktivitet og lønnsomhet samt til å få en bedre integrasjon av lønns- og personalpolitikk. De ansatte og deres organisasjoner hevder på sin side at lønnsdannelsen spiller en viktig rolle når det gjelder å sikre en rimelig fordeling, og at lønnspolitikken må oppleves som rettferdig.

Vi vet lite om hva som ligger til grunn for bedriftenes eller de lokale partenes valg av lokale lønssystemer og/eller kriterier for lønnsnivå og lønnsdifferensiering. Det kan variere fra å følge sentrale reguleringer (tariffavtaler), til å utvikle egne lønssystemer basert på bedriftenes strategier og behov. Selv om 75 prosent av norske arbeidstakere oppgir at de er omfattet av systemer som åpner for at bedriften kan bestemme kriterier for lønnsfastsettelse, vil antakeligvis et flertall av disse være påvirket både av den gjeldende tariffavtalen og det sentrale rammeverket for lønnsfastsettelse (Nergaard og Pape 1997).

Lønssystemer kan grupperes etter hvor enkle eller komplekse de er. Komplekse systemer bygger ofte på systematiske arbeidsvurderinger og sammensatte kompetansemål, mens enkle systemer angir lønnsforskjeller etter enkle prinsipper som formalkompetanse og ansiennitet. Lønssystemene varierer også etter hvor objektive eller målbare de er ved iverksetting og vedlikehold. Systemer basert på ansiennitet eller klart definerte arbeidsoppgaver, er eksempler på objektive eller rutinemessige mål, mens kreativitet eller samarbeidsevne krever bruk av skjønn både ved utforming og anvendelse.

Vi vet lite om hvordan bedriftene endrer sine lønssystemer. En antakelse er at også mer tradisjonelle bedrifter går i retning av mer sammensatte mål (for eksempel basert på etter- og videreutdanning eller arbeidsoppgaver/ansvar) og mer skjønnsbaserte vurderinger av arbeidsinnsats gjennom medarbeidersamtaler.

I tillegg til valg av ulike fastlønnsprinsipper, kommer bedriftenes valg av forskjellige former for bevegelig lønn, eller incentiver. Eksempler på slike ordninger er akkord, bonus, resultatlønn og prestasjonslønn. Ofte vil lønnsystemet være en kombinasjon av fast time- eller månedslønn og bonus eller resultatlønn.

Det finnes noen generelle kriterier som bør være oppfylt ved innføring av nye lønns- og belønningssystemer: De bør være enkle og forståelige, lette å administrere, kontrollere og vedlikeholde, belønne sentrale forhold og omfatte forhold som kan påvirkes. I tillegg må ansatte oppfatte dem som rettferdige.

Nyere forskning viser at en desentralisering av lønnsdannelsen som regel gir økt lønnsspredning. Dette gjelder både mellom stillinger, mellom individer og geografisk. I mange tilfeller har dette også bidratt til en endring i rettferdighetsoppfatningene blant ansatte (Stokke og Seip 2003).

Alternative belønningsordninger og fleksibel lønnsdannelse

Foruten fast og variabel lønn bruker bedrifter alternative belønningsordninger som overskuddsdeling, medeierskap (aksjer, opsjoner) og ulike frynsegoder som tjenestetbil, billige lån, forsikrings- og pensjonsordninger. Denne typen økonomiske belønninger er blitt stadig vanligere i ansettelseskontrakter og lønnsavtaler i en rekke land i løpet av 1980- og 1990-tallet. Særlig har det vært tilfellet i land som USA og England, og i kunnskapsbedrifter innen næringer som finansiell og forretningsmessig tjenesteyting og IKT (Langeland 1999).

Økonomiske belønninger kan tildeles enkeltpersoner, utvalgte grupper eller alle ansatte i bedriften. Overskuddsdeling og medeierskap er typiske belønningsordninger på gruppe- eller bedriftsnivå, selv om aksjer og opsjoner ofte brukes spesielt for ledelse og nøkkelpersoner.

Økonomiske belønninger kan knyttes til produktivitet, overskudd eller til andre mål for innsats og resultat, eller det kan være mer skjønsmessige ordninger, hvor bedriftenes styre og/eller ledelse fastsetter belønningen. Det siste er for eksempel vanlig i Japan (Aoki 1988). Overskuddsdeling og medeierskap er blant de mest utbredte belønningsformene internasjonalt (Nalbantian 1987, Economic Outlook 1995). Overskuddsdeling innebærer at belønningen på en eller annen måte knyttes opp til, eller er avhengig av bedriftens resultater. Medeierskap innebærer at de ansatte indirekte blir delaktige i bedriftens resultater gjennom tildeling av aksjer eller opsjoner.

Gruppe- eller bedriftsbaserte ordninger foretrekkes ofte i komplekse organisasjoner hvor det er nødvendig å delegere beslutninger, og der det er vanskelig/umulig å måle den enkeltes bidrag til bedriftens samlede resultat. Medarbeiderne i en bedrift er som oftest avhengig av hverandre, og gruppebelønninger kan oppmuntre til samarbeid, forbedret informasjonsflyt og kommunikasjon. Risikoen for den en-

kelte arbeidstaker er også mindre ved gruppebelønninger enn ved bruk av individuelle økonomiske belønninger.

I tillegg til økonomiske belønningsordninger bruker også mange bedrifter organisatoriske belønninger. Karrierestiger og kvalifikasjonslønn er eksempler på individuelle organisatoriske belønninger, mens ulike former for medvirkning og deltakelse på avdelings-, gruppe- eller organisasjonsnivå, er eksempler på organisatoriske gruppebelønninger. Organisatoriske belønninger brukes gjerne når ytelse og resultat er vanskelig å overvåke og måle.

Valg av belønningssystem er en viktig del av bedriftens forretningsstrategi, og en sentral oppgave for ledelsen. Når en bedrift velger å bruke alternative belønningsordninger, og hvilke ordninger som brukes, vil avhenge av forhold ved bedriften og ved de ansatte. I dette prosjektet vil vi undersøke om og hvordan belønningsordningene som brukes varierer med ulike bedrifter og bransjer og med ulike kjennetegn ved bedriftens ansatte.

2.2 Framvekst og utbredelse av nye lønns- og belønningssystemer

En kan skille mellom tre hovedforklaringer på framvekst, utbredelse og variasjon i bruken av lokale lønnsystemer og alternative belønningsordninger i arbeidslivet (Langeland 1995):

- Offentlige rammevilkår knyttet til lovgivning og skattefordeler.
- Strukturelle endringer i næringsliv og yrkesstruktur, utdanningsnivå og teknologi.
- Nye ledelsesstrategier som Human Resource Management (HRM) og nye organisasjonsformer innen og mellom bedrifter.

Offentlige rammevilkår og strukturelle endringer

I flere land er desentralisert lønnsdannelse, økt bruk av lokale lønnsystemer og økonomiske incentiver som overskuddsdeling, bonus og medeierskap blitt mer vanlig de siste par tiår. Særlig bruken av økonomiske incentiver er blitt stimulert gjennom gunstige regler i skattelovgivningen. Baddon (1989) og Poole (1989) hevder at skatteincentiver påskyndet veksten i overskuddsdeling i Storbritannia på 1980-tallet. Ansattes eierskap er også skattemessig begunstiget i USA, Storbritannia, Frankrike og Tyskland (Social Europe Supplement 3/91). Men gunstige

rammevilkår kan trolig bare delvis forklare hvorfor økonomiske incentiver er mer utbredt i noen land, næringer og bedrifter enn i andre.

Bruken av lokale lønnsystemer og alternative belønningsordninger kan også variere med nærings- og yrkesstruktur, arbeidsstyrkens sammensetning og utdanningsnivå og med organisasjons- og produksjonsforhold. I løpet av de siste to til tre tiårene har næringslivet endret totalt karakter både i Norge og internasjonalt. Gamle næringer er bygget ned og nye har vokst fram. Konkurransen har hardnet til som en følge av økt globalisering, og alle bedrifter må i økende grad skjerpe seg for ikke å tape i konkurransen. Dette har ført til omfattende endringer på arbeidsplassen. Samtidig har det funnet sted et markert skifte fra dels lavkvalifisert vareproduksjon til høykvalifisert og høyteknologisk tjenestebasert vekst. I et moderne arbeidsliv er en voksende andel arbeidstakere sysselsatt i kunnskapsintensive, tjenesteytende virksomheter. Kunnskapsbasert arbeid er imidlertid ikke begrenset til tjenestesektoren, også moderne industriproduksjon domineres av kunnskapsarbeid (Neef 1998).

Som en følge av økt kunnskapsarbeid har også arbeidsstyrken endret karakter. En stadig økende andel av arbeidstakerne har høy utdanning, om lag hver fjerde arbeidstaker har i dag utdanning på universitets- eller høghskolenivå (SSB 2001), og stadig flere arbeider i tekniske og profesjonelle yrker. Dette er gjerne arbeidstakere som stiller høyere krav til arbeidsinnhold, og som antas å være mer åpne for lønns- og belønningssystemer som legger større vekt på bedriftens resultater og ansattes innsats. Økt oppsplitting og spesialisering av lønnsstakerorganisasjonene kan også ha ført til redusert oppslutning om sentrale, kollektive forhandlingsløsninger til fordel for lokal lønnsdannelse og mer bruk av resultatorienterte belønningsformer. Som vi kommer tilbake til, er det er imidlertid store forskjeller mellom ulike næringer, bedrifter og yrker i bruk av lokale lønnsystemer og alternative belønningsordninger. Bruk av lokale lønnsystemer og økonomiske incentiver kan også ha sammenheng med endringer i produksjons- og arbeidsorganisering. Nye organisasjonsformer innen og mellom bedrifter kan føre til nye måter å bruke og belønne arbeidskraft på (Atkinson 1984, Boyer 1989, OECD 1988).

Endringene i økonomi og arbeidsliv har endret grunnlaget for bedriftenes konkurransefortrinn og dermed ledelsens funksjoner og oppgaver. Arbeidstakernes kunnskap og kompetanse – bedriftenes intellektuelle kapital – er blitt en stadig viktigere ressurs, og kunnskapsledelse blir dermed avgjørende for å øke bedriftenes produktivitet og for å skape bedre resultater (Teece 2000). Kompensasjon basert på lokal lønnsdannelse og økonomiske incentiver blir en sentral del av kunnskapsledelsen for å oppnå økt lønnsomhet og en mer fleksibel lønnsdannelse (Blinder 1990, Nalbantian 1987).

Organisasjonseffektivitet og strategisk ledelse

Bedriftenes mål med å fastsette større deler av lønnen lokalt og ta i bruk økonomiske incentiver, er å øke arbeidsproduktiviteten og skape en mer fleksibel kostnadsstruktur. Økt internasjonal konkurranse og deregulering av næringslivet i mange land, har skapt et ekstremt konkurransepreget økonomisk miljø som presser fram omstillinger og nedbemanninger i en rekke sektorer og bransjer. Slike omstillinger krever gjerne endringer både i nivå og struktur i bedriftenes kostnader, og lønnskostnadene er nesten alltid den viktigste komponenten. Det å knytte den enkeltes kompensasjon til mål for bedriftens resultater, blir derfor en nøkkelmekanisme for å lette tilpasningen av internasjonale arbeidsmarkedsbetingelser til nye økonomiske realiteter (Nalbantian 1987). Når arbeidskraftkostnadene utgjør den dominerende delen av de samlede kostnadene i næringslivet, er det å gjøre arbeidskraften mer effektiv den beste måten å øke produktiviteten på (Blinder 1990).

Større vekt på lokal lønnsdannelse og økt bruk av økonomiske incentiver er imidlertid ikke bare et resultat av bedriftenes tilpasning til strukturelle og konjunkturrelle endringer. Desentralisert lønnsfastsettelse og incentiver benyttes også som et ledd i en aktiv lederstrategi hvor kompensasjonssystemet brukes mer direkte til å fremme bedriftens mål. Kompensasjonsordninger som knytter direkte forbindelser mellom arbeidskraftkostnader og bedriftens forretningsvilkår, antas å gjøre bedriften mer tilpasningsdyktig, bedre i stand til å møte økt konkurranse og til å skape økt forståelse mellom ansatte og ledelse (Nalbantian 1987).

Utformingen av kompensasjonssystemer og bruk av økonomiske incentiver kan altså dels være uttrykk for en defensiv tilpasningsstrategi og dels et resultat av en aktiv lederstrategi. I flere studier trekkes nye ledelsesstrategier fram som hovedforklaringer på desentralisert lønnsdannelse og økt vekst av økonomiske incentiver i arbeidslivet (Baddon 1989, Poole 1989, Nalbantian 1987). De seinere årene har særlig Human Resource Management (HRM) blitt mer aktuell som en ny type personalpolitikk, hvor:

- kollektive relasjoner i økende grad søkes erstattet av individuelle relasjoner med vekt på direkte former for kommunikasjon og deltakelse,
- det skjer en sterkere vektlegging av integrasjon og fleksibel bruk av arbeidskraften, og
- det utvikles integrerte belønningsformer hvor belønning knyttes til bedriftenes resultater.

HRM er et samlebegrep for en ledelsespolitikk hvor personalpolitikken skal integreres med forretningsstrategien for å øke bedriftenes konkurransefortrinn. Teorien bak HRM bygger på forutsetningene om at menneskelige ressurser kan *styres*

og utvikles (Boselie og Dietz 2003). De ansatte betraktes som en ressurs det er lønnsomt å investere i, snarere enn som en variabel produksjonskostnad. De strategiske elementer i personalpolitikken er utvelgelse, vurdering, belønning og utvikling av de ansatte (Storey 1991, Legge 1991, Kerfoot og Knights 1992, McLoughlin og Gourlay 1992).

HRM dreier seg om å bruke menneskelige ressurser strategisk for å oppnå bedriftens mål. Bruk av økonomiske incentiver har vokst fram som svar på nye problemer med å kontrollere arbeidskraften. I de siste par årtier har det funnet sted til dels omfattende endringer i foretakenes produksjonsorganisering og eierstruktur. Fusjoner og oppkjøp har ført til større foretak. Samtidig har det innad i foretakene foregått en prosess i retning av selvstendigjøring av de enkelte enhetene og en desentralisering av myndighet og resultatansvar. Dette har forsterket behovet for å følge opp og kontrollere de enkelte resultatene. Lokal lønnsdannelse og resultatbaserte belønninger er viktig for å avpasse lønnskostnadene etter bedriftens økonomiske resultater. Bonus og overskuddsdeling sikter mot å motivere de ansatte til økt innsats og resultatforbedring på avdelings- og bedriftsnivå. Tilbud om medeierskap kan være en måte å knytte den enkelte arbeidstaker nærmere til bedriften som helhet, for slik å skape større samhørighet mellom den ansattes og bedriftens mål.

Formålet med HRM er å gjøre organisasjonen tilpasningsdyktig ved å knytte de ansatte tettere til bedriften for å få motiverte og lojale ansatte, styrke kompetansen for å få læringsvillige og omstillingsorienterte ansatte, fremme kostnadseffektivitet og skape felles interesser mellom ledelse og ansatte. HRM henter mye av sin teoretiske begrunnelse fra økonomisk kontraktsteori (se avsnitt 2.3), hvor det sentrale er at ledelsen må overvåke og/eller belønne de ansatte for å sikre at de handler i bedriftens interesse. Økonomiske incentiver brukes når innsats og resultat er lett å styre og måle. Når dette er vanskelig eller umulig, brukes gjerne effektivitetslønn eller organisasjonsmessige incentiver som karriereopptrykk og kompetanseutvikling. Ofte utøves kontroll gjennom en kombinasjon av økonomiske og organisasjonsmessige incentiver. Siden økonomiske incentiver innebærer en risiko for ansatte ved at lønnen deres avhenger av bedriftens resultater, søker bedriftene å utforme optimale incentivkontrakter som skal balansere kostnadene de ansatte bærer ved å ta risiko, mot fordelene de vinner ved forbedrede kompensasjonsordninger (Milgrom og Roberts 1992).

Ledelsesstrategier basert på HRM bygger ikke bare på økonomisk rasjonalitet, men legger også stor vekt på det spesifikke ved menneskelige ressurser og sosiale relasjoner, slik dette er behandlet i sosialpsykologiske og sosiologiske teorier. Effektiv ressursutnyttelse forutsetter at de ansatte har tillit til ledelsen, tilhørighet til bedriften og at de tror ekstra innsats vil lønne seg. De ansatte må være motiverte til å yte, og for å motivere til innsats, må lønns- og belønningssystemene

ikke bare være effektive, men også oppfattes som rettferdige. Hvis ikke kan økonomiske belønninger føre til redusert motivasjon og økte kostnader for bedriften i form av redusert innsats, fravær og oppsigelser (Kohn 1993).

2.3 Kontraktsteori og lønnsavtalenes funksjoner

Utformingen av kontrakter i arbeidslivet er et tema som er blitt viet stor interesse innenfor samfunnsvitenskapen. Kontraktbegrepet, slik det benyttes her, skriver seg fra nyere økonomisk organisasjonsteori, hvor spørsmålet om økonomiske incentiver står sentralt. Ansettelseskontrakten er den formelle relasjonen mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Den kan være basert på skriftlige og/eller muntlige avtaler som forplikter begge parter. Den kan utformes gjennom individuelle avtaler eller kollektive forhandlinger. Avtaler om lønn er ofte et sentralt element i disse kontraktene.

Lønnsavtalen i en bedrift har flere funksjoner: For det første har den en sentral incentivfunksjon. Ifølge principal-agent-teori, som kanskje er den mest kjente av økonomiske kontraktsteorier, ønsker arbeidsgiver å utforme lønnsavtalen slik at arbeidstaker motiveres til å handle i overensstemmelse med arbeidsgivers interesser (Eisenhardt 1989, Jensen og Meckling 1976, Milgrom og Roberts 1992). Private bedrifter har en målsetting om økonomisk overskudd, og arbeidsgiver ønsker en mest mulig effektiv utnyttelse av bedriftens ressurser. Hva som er en effektiv utnyttelse av arbeidskraften, eller de menneskelige ressursene, vil være betinget av en rekke forhold, og disse kan dessuten endre seg over tid. Følgelig vil lønnsavtalenes design langt på vei være bestemt av produksjonens art, og variere både for ulike grupper ansatte i en bedrift og på tvers av bedrifter og bransjer. Gjennom forandringer i lønnsavtalen, ønsker gjerne arbeidsgiver å motivere arbeidstaker til å bruke deler av sine evner i arbeidssituasjonen som ikke har vært brukt tidligere (Sørensen 1994). Lønnsavtalene kan også inneholde en rekke organisatoriske målsettinger, som økt tilknytning til bedriften og økt kunnskap om mål og produkter (Milgrom og Roberts 1992, Sørensen 1994). Også mer langsiktige belønninger som for eksempel stillingsopprykk og karriereplaner, kan inngå som en del av lønnsavtalen.

For det andre skal lønnsavtalen fungere som en garanti for begge parter – en garanti for at arbeidstaker utfører den jobben hun eller han er ansatt til å gjøre, og en garanti for at arbeidsgiver betaler den prisen de er blitt enige om (Perrow 1996). Nivået på garantien, det vil si lønnsnivået, vil bestemme hvem av partene som bærer den største risikoen (Petersen 1993). Dersom lønnen utelukkende fastsettes på grunnlag av hva arbeidstaker produserer, bærer arbeidstaker hele risiko-

en. Ofte vil vi finne at risikoen deles mellom partene, ved at arbeidsgiver betaler en fastlønn og at arbeidstaker har muligheten for å tjene mer dersom han eller hun produserer utover et bestemt minstenivå, eller oppnår spesifiserte resultatmål.

For det tredje skal lønnsavtalen fordele verdier. Verdiskapingen fordeles mellom arbeid og kapital, og lønnsmidlene fordeles mellom ulike grupper ansatte. I tillegg til å være en fordeling av økonomiske verdier, vil en slik fordeling gi signaler om hvem og hva som verdsettes i den aktuelle organisasjonen. Pengefordelingen vil dermed ha en symbolsk effekt i tillegg til en økonomisk effekt. En ytterligere formalisering er anvendelsen av kollektive overenskomster som regulering av ansettelsesforholdet (Scheuer 1996). Tariffavtalene er utformet for å regulere ulike sider av ansettelsesforholdet mellom organiserte arbeidsgivere og arbeidstakere. Tariffavtalene er en del av de formelle strukturene i arbeidslivet, og de skal sikre at partene følger visse spilleregler i forhold som ofte kan være preget av motsetninger. Regulering av lønnsdannelsen er et sentralt element i disse avtalene, og det kan være store variasjoner mellom ulike avtaler – fra avtaler som kun gir enkle prosedyreregler for lønnsfastsettelse, til avtaler som gir svært detaljerte regler for lønnsfastsettelse og lønnsnivå til ansatte.

Det finnes også et bredt tilfang av litteratur som teoretisk omhandler uformelle kontrakter eller koblinger mellom arbeidstaker og arbeidsgiver. Granovetter (1992) kaller slike uformelle kontrakter for de *implisitte kontraktene* i arbeidslivet. Tanken er her at sterke sosiale bånd mellom arbeidsgiver og arbeidstaker vil bidra til å øke tilliten mellom dem. Forhold som er preget av sterk gjensidig tillit vil kunne redusere behovet for detaljerte kontrakter og kostbare kontrollrutiner til å styre relasjonene mellom dem. Granovetter hevder også at båndene vil medføre forpliktelser for begge parter. Akerlof (1984) presenterer et annet perspektiv i det han kaller effektivitetslønnsteorien (Efficiency-Wage Theory). Akerlofs modell baseres på bytte av penger mot lojalitet og forpliktelse. Tesen er her at mennesket antas å reagere med moralsk forpliktelse på positiv behandling i arbeidsforholdet. Det sentrale i denne sammenhengen er at lønn kan brukes til å skape en implisitt kontrakt mellom eierne og de ansatte som fremmer bedriftens interesser, samtidig som den også tilfredsstillter ansattes interesser. Felles for alle disse tilnærmingene er at blikket rettes mot hvordan uformelle kontrakter regulerer forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker.

2.4 Referansegrupper og sosiale normer i lønnsdannelsen

I sosiologisk teori og forskning er sosiale sammenlikningsprosesser og normer i lønnsdannelsen av sentral betydning. Relative lønnsbetraktninger og vurderinger av samsvar mellom egen og andres belønning og innsats, spiller en viktig rolle for hvorvidt mennesker føler seg rettferdig behandlet eller ikke. En følelse av å bli urettferdig behandlet kan slå ut i ulike negative reaksjoner hos den enkelte, for eksempel i form av motivasjonssvikt, misnøye og konflikter, eller at man velger å forlate den ubehagelige situasjonen ved å skifte jobb. Lønnssammenlikninger kan skje mellom ansatte i samme bedrift, mellom ansatte i ulike bedrifter, bransjer eller tariffområder. Hva som oppfattes som en rettferdig lønnsfordeling, er ikke en absolutt størrelse, men vil være bestemt av forhold i den sosiale konteksten.

Teorier om *relativ deprivasjon* (forholdsmessig tap), *distributive justice* (fordelingsmessig rettferdighet) og *equity* (opplevd rettferdighet) er blant de mest kjente i sosiale sammenlikningsprosesser, og sosiale normer om rettferdighet utgjør sentrale elementer i disse teoriene (Lawler 1971, Goodman 1977, Daft og Steers 1986, Milgrom og Roberts 1992). Utgangspunktet for disse teoriene er at det en selv får, for eksempel i lønn, vurderes i forhold til hva andre får, og i forhold til hvilke forventninger en selv har. Mennesker sammenlikner seg nesten alltid med andre, med en referansegruppe, når de vurderer sin egen situasjon, og urettferdighet er noe en opplever i forhold til andre. En referansegruppe er den gruppa et individ tilhører eller ønsker å tilhøre. I sosiale sammenhenger kan dette være personer i ens nærhet, venner og familie. I arbeidslivet vil gjerne ansatte i egen bedrift eller i andre bedrifter man kjenner til, utgjøre viktige referansegrupper for sammenlikning av lønn.

Oppfatninger om rettferdig fordeling er knyttet til hva som fordeles, det vil si hvilke goder det er snakk om; hvor fordelingen finner sted, det vil si i hvilken sfære av samfunnet godene fordeles; og til hvordan godene fordeles, det vil si hvilke prinsipper og normer som ligger til grunn for fordelingen. Hochschild (1981) skiller mellom to grunnleggende prinsipper for rettferdig fordeling – likhet (equality) og differensiering (differentiation). Ifølge Hochschild anvender folk de ulike prinsippene for rettferdig fordeling i ulike samfunnssfærer. I politiske sammenhenger er likhetsprinsippet nesten enerådende, mens det i arbeidslivet ofte vil være aksept for noe ulikhet. Ved lønnsfastsettelse kan sosiale normer virke i ulike retninger. Dette ser en ved at arbeidstakere gir uttrykk for at ytelse og resultat skal påvirke lønn, men samtidig ønsker å unngå store forskjeller (Langeland og Stene 1999).

Elster (1989) peker på flere prinsipper eller sosiale normer som kan ha relevans for spørsmålet om rettferdig fordeling av inntekt mellom arbeid og kapital, og

internt mellom arbeidstakere. Normer om at både eiere og ansatte skal ha sin del av bedriftens fortjeneste, er eksempel på normer om fordeling av inntekt mellom arbeid og kapital. Normer om å opprettholde relativ lønnsposisjon er eksempel på normer om fordeling av lønn mellom arbeidstakere.

Lønnsammenlikninger mellom ulike arbeidstakergrupper og argumenter om rettferdighet blir brukt som virkemidler i kollektive lønnsforhandlinger i Norge. Sammenlikninger mellom arbeidstakergrupper og sosiale normer har betydning både for forløpet og utfallet av slike kollektive forhandlingsprosesser på sentralt nivå (Høgnes 1994). Studier har dessuten vist at lønnsammenlikninger mellom ulike grupper og argumenter om sosiale normer og rettferdighet også er viktig ved lønnsfastsettelse på lokalt nivå (Bråten 2001, 2002).

Hva som oppfattes som «riktige» lønnsforskjeller i et samfunn, er ikke konstant, men vil variere over tid. Empiriske undersøkelser viser at det er større aksept for store lønnsforskjeller mellom ulike yrkesgrupper nå enn tidligere (Knudsen 2001). Knudsen mener dette gir støtte til en tilpasningshypotese som sier at økende ulikhet i oppgangstider medfører en tilpasning av folks bilde av legitime forskjeller, ved at den faktiske situasjon gradvis oppfattes som vanlig og normal. Folk venner seg til og aksepterer nye forskjeller, samtidig som man ønsker at utviklingen kunne reverseres. I perioder der realøkonomiske endringer skjer gradvis, antas imidlertid den første mekanismen å være mest avgjørende for den samlede virkning, slik at større lønnsforskjeller vinner aksept.

2.5 Kompensasjon og motivasjon

Hovedformålet med lokal lønn og alternative belønninger er å motivere ansatte til innsats på en måte som bidrar til organisatorisk effektivitet. Det er imidlertid ikke alltid lett for arbeidsgiver å vite hva som skal motiveres eller hvordan. I et moderne arbeidsliv er produktivitet i økende grad et spørsmål om å utnytte og samordne arbeidstakernes kunnskap, kreativitet og ferdigheter, og belønninger må motivere de ansatte på en flerdimensjonal skala for å oppnå bedriftens mål.

Det er i hovedsak to typer motivasjonskostnader i en ansettelsesrelasjon – asymmetrisk informasjon og manglende forpliktelse (Milgrom og Roberts 1992). Det første begrepet viser til en situasjon der arbeidsgiver ikke er i stand til å avgjøre om de ansatte virkelig bruker all sin tid og innsats til bedriftens beste, eller om de istedenfor ivaretar sine egne interesser i arbeidstiden. I en slik situasjon må kanskje arbeidsgiver bruke store ressurser på å unngå eller redusere unnasluntring eller «opportunistiske handlinger» fra de ansatte (Williamson 1985). Det andre begre-

pet, manglende forpliktelse, omfatter både til et handlingsmessig og et holdningsmessig aspekt, og det viser til ansattes manglende evne til å forplikte seg til å følge bedriftens mål og til å utvikle en sterk tilhørighet med bedriften.

Forpliktelse er knyttet til tillit og opplevd rettferdighet i organisasjoner. Tillit kan betraktes som en mekanisme for organisatorisk kontroll og som et alternativ til pris- eller autoritetsmekanismer, og tillit er viktig fordi det kan bidra til å redusere transaksjonskostnadene i organisasjoner. (Creed og Miles 1996). Oppfatningen av rettferdighet står også sentralt når bedrifter bruker ulike belønninger og incentiver. Belønningssystemer som fører til forskjeller mellom ansatte løper alltid en risiko for å skape «omvendte incentiveeffekter» (Freedman m.fl. 1992). Ansatte sammenlikner seg ofte med hverandre (Goodman 1977), og hvis de føler seg urimelig behandlet, eller føler at belønningen er urettferdig i forhold til egen og andre innsats, kan det redusere motivasjonen.

Valg av belønningssystem er en viktig del av bedriftenes forretningsstrategi og en sentral oppgave for ledelsen. Før en bedrift bestemmer seg for å bruke alternative belønninger og hvilke ordninger den vil bruke, må den vurdere en rekke forhold knyttet til trekk ved organisasjonen, karakteren ved arbeidet i bedriften og de ansattes forventninger, verdier og holdninger. Bedriftene må kort og godt klargjøre for seg selv: Hvem skal motiveres til å gjøre hva? Hvilke typer belønninger er mulig å bruke? Hvilke forhold må bedriftene ta hensyn til for at belønningssystemene skal bli effektive eller optimale? Uten grundig analyse og forberedelse kan innføring og bruk av belønninger lett få uintenderte, og ofte negative effekter. For bedriftene er det også alltid viktig å huske på, når de bruker belønninger, at ansatte ikke bare er nyttemaksimerende individer med veldefinerte interesser og klare preferanser, men mennesker med følelser og forventninger (Ford 1992, Lawler 1971), at de er forankret i sosiale relasjoner (Granovetter 1985) og at deres handlinger er begrenset av sosiale rettferdighetsnormer (Elster 1989).

3 HRM-praksis, lønns- og belønningssystemer

Bedriftene i utvalget er satt sammen ut fra en antakelse om at lederstrategier, personalpolitikk eller HRM vil variere mellom bedrifter i ulike næringer, og at dette kan gi i ulikheter i måten bedriftene organiserer kompetanseutvikling på og hvilke lønns- og belønningssystemer de bruker. Særlig venter vi å finne forskjeller mellom de mer tradisjonelle bedriftene og de vi kaller kunnskapsbaserte bedrifter, men det kan også være interessante variasjoner innen disse gruppene. For å undersøke om dette er tilfellet, beskriver vi i dette kapitlet ulike kjennetegn ved henholdsvis tradisjonelle og kunnskapsbaserte bedrifter samt gir en oversikt over HRM-praksis og hvilke lønns- og belønningssystemer som finnes i de ulike bedriftene.

Kapitlet er organisert som følger. I 3.1 beskrives bransjetilhørighet og utvalgte kjennetegn ved tradisjonelle bedrifter. I 3.2 undersøkes HRM-politikken med søkelys på opplæring og personalpolitikk i de samme bedriftene. I 3.3. behandles lønns- og belønningssystemer i tradisjonelle bedrifter med vekt på ulike ordninger for arbeidere og funksjonærer samt lokale lønnsforhandlinger i bedrifter med flere organisasjoner. I 3.4 beskrives bransjetilhørighet og utvalgte kjennetegn ved kunnskapsbaserte bedrifter. I 3.5 undersøkes HRM-strategier og kompetanseutvikling i slike bedrifter. I 3.6 behandles lønns- og belønningssystemer i kunnskapsbaserte bedrifter med hovedvekt på ulike incentivordninger. I 3.7 oppsummeres hovedfunn når det gjelder HRM, lønns- og belønningssystemer i de ulike bedriftstypene.

3.1 Tradisjonelle bedrifter – bransjetilhørighet og andre kjennetegn

Bedriftene i det vi har valgt å omtale som den gamle økonomien, er alle veletablerte bedrifter med lange tradisjoner innen norsk industri- og næringsvirksomhet. Bedriftene representerer ulike bransjer; fire er typiske industribedrifter, to tilhører bygg- og anleggsbransjen og to er hva vi vil definere som mer kunnskapsbaserte bedrifter, men også disse har sitt utspring i og er knyttet til store industrikonsern.

Alle de tradisjonelle bedriftene inngår i større konsern, og med ett unntak er dette internasjonale konsern med aktivitet på tvers av landegrensene.

Bedriftene har også det til felles at de har ordnede partsforhold, hvor ulike organisasjoner er representert med lokale klubber og/eller tillitsvalgte. Bedriftene er bundet av sentrale tariffavtaler som regulerer lønnsdannelsen. Lønn skal i disse bedriftene fastsettes gjennom kollektive forhandlinger mellom ledelsen og de ansattes representanter. Dette blir nærmere beskrevet i kapittel 3.3. Kontakten med de lokale fagforeningene er ofte oppgaver som ligger hos den sentrale HR-funksjonen eller personalledelsen, og personalfunksjonene er gjerne godt etablerte ordninger i disse bedriftene. Samtlige bedrifter skiller mellom operatører/arbeidere og funksjonærer på grunn av ulikheter i lønns- og avtaleforhold. Særlig er dette skillet viktig for bedriftene i bygg- og anleggsbransjen. I framstillingen vil vi også skille mellom operatører/arbeidere og funksjonærer i omtalen av HRM-politikk og utformingen av ulike lønns- og belønningsordninger. Tabell 3.1 gir en oversikt over utvalgte kjennetegn ved bedriftene i den tradisjonelle økonomien.

Selv om de tradisjonelle bedriftene har mange fellestrekk, finnes også noen vesentlige forskjeller mellom dem, særlig når det gjelder ansattes kompetanse og utdanningsbakgrunn. I de kunnskapsbaserte industribedriftene (G og H) finner vi en svært høy andel ansatte med utdanning på høyskole og universitetsnivå, men også disse bedriftene har rene produksjonsavdelinger hvor hovedvekten av de ansatte har fagbrev eller er ufaglærte industriarbeidere med status som spesialarbeidere. Andelen ansatte med fagbrev varierer ellers en god del i de ulike industribedriftene. I bedrift A og D er det et relativt høyt innslag av ansatte med fagbrev, mens i bedrift E og F er det kun et mindretall av de ansatte som har fagbrev.

Bedriftenes vektlegging av FoU-aktiviteter varierer også. Det er først og fremst i de kunnskapsbaserte industribedriftene vi finner betydelig FoU-aktivitet, og hvor produktutvikling regnes som bedriftenes kjerneområder og nevnes som største konkurransefortrinn. Som nevnt er det også i disse bedriftene vi finner et høyt innslag av ansatte med utdanning på høyskole eller universitetsnivå. Det viser at det er en klar sammenheng mellom FoU og utdanningsnivå i bedriftene.

Kvinneandelen er gjennomgående lav i de tradisjonelle bedriftene. De fleste bedriftene har klare målsettinger om å rekruttere flere kvinner, og jobber aktivt med personalpolitiske tiltak for å tiltrekke seg flere kvinnelige medarbeidere. Mange opplever likevel at det er vanskelig å rekruttere kvinnelige medarbeidere, og viser til at de aktuelle fagene ofte er typiske «guttefag», og at bedriftskulturen i mange tilfeller er svært mannsdominert. Dette er forhold som ofte gjør det vanskelig å oppfylle målsettingene om å rekruttere flere kvinner. Det er kun i de to bedriftene der produksjonen er lite teknologitung, der mye av produksjonen er basert på manuelt arbeid, og der det settes få krav til formell kompetanse, vi finner at andelen kvinner er relativt høy (bedrift E og F).

Tabell 3.1 Kjennetegn ved tradisjonelle bedrifter.

Bedrift	Bransje	Hovedprodukt/ kjernekompetanse	Del av inter- nasj. konsern	Størrelse (ansatte)	Hovedyrkesgruppe	FoU-avdeling	Alder/kjønn	HRM
A	Industri	Tankskip	Nei (del av norsk konsern)	560 ansatte	Fag- og spesial- arbeidere	Ja - 35 ansatte	Gj.alder ca 36 år Andel kvinner: 7%	Egen personalavdeling. Vekt på rekrutteringspolitikk
B	Bygg og anlegg	Prosjektutvikling og prosjektledelse	Ja	4 700	Håndverkere Funksjonærer (30%)	Nei - utvikling skjer gjennom prosjekter	Andel kvinner ca 9%	Egen personalavdeling Vekt på rekruttering og opplæring/komp.utvikling
C	Bygg og anlegg	Bygg- og anleggs- virksomhet	Ja	5 000 totalt/ 460 region Oslo	Håndverkere Funksjonærer (40% region Oslo)	Nei - utvikling skjer gjennom prosjekter	Andel kvinner: under 10%	Egen personalavdeling Vekt på rekruttering og opplæring/komp.utvikling
D	Industri	Plate- og trelim	Ja	350	Fag- og spesial- arbeidere	Ja - 35 ansatte + 15 ansatte i teknologisenter	Gj.alder ca 40 år. Andel kvinner: under 10%	Egen personalavdeling Vekt på rekruttering og opplæring/komp.utvikling.
E	Industri	Låse- og sikkerhets- systemer	Ja	300	Spesialarbeidere	Nei	Gj.alder ca 39 år. Andel kvinner: ca 40%	Egen personalansvarlig Vekt på intern opplæring
F	Industri	Låse- og sikkerhets- systemer	Ja	300	Spesialarbeidere	Nei	Gj.alder ca 37 år. Andel kvinner ca 50%	Kjøper adm tjenester fra bedrift E
G	Teknologi/ kunnskaps- bedrift	Utvikling av teknologi for innhenting og analyse av seismiske data	Ja	65 000 totalt/ 670 i Norge	Geofysikere, geologer, sivilingeniører og ingeniører	Ja- ca 200 ansatte	Andel kvinner: under 10%	Egen personalavdeling Vekt på rekruttering og opplæring/ karriereplaner
H	Teknologi/ kunnskaps- bedrift	Utvikling av undervanns- produksjons- systemer for olje og gass	Ja	750 i Norge	Sivilingeniører og ingeniører	Ja - ca 350 ansatte	Andel kvinner: 14%	Egen personalavdeling Vekt på rekruttering og utviklings-/ opplærings- programmer, planlagt jobbrotasjon

Det er også noen viktige forskjeller knyttet til arbeidsorganisering og rekrutterings-situasjon mellom industribedriftene og bedriftene innen bygg og anlegg, som dels kan være konjunkturbestemt. Våren 2001 ble det framholdt at det var store rekrutteringsproblemer knyttet til byggevirksomhet, det var mangel både på erfarne fagarbeidere og funksjonærer. Arbeidet innen bygg og anlegg er i større grad enn i industribedriftene organisert i egne prosjekter, der prosjektledelse og teamorga-nisering er svært viktige elementer. Bygg- og anleggsbedriftene understreker der- for sterkt at personalpolitikk ikke er en stabsfunksjon, men en linjefunksjon. Det vil si at personalpolitikken har en strategisk og operativ funksjon knyttet til hver byggplass, og at denne dreier seg om faktisk rekruttering og plassering av folk. I industribedriftene er det mindre av denne typen prosjektorganisering og team- arbeid, og personalpolitikken har her en noe mer tradisjonell stabsfunksjon.

3.2 HRM og opplæring i tradisjonelle bedrifter

Et av grunnelementene i HRM-filosofien er at opplæringsprogrammer, ordnin- ger for oppgradering av kvalifikasjoner, varierte arbeidsoppgaver og jobbrotasjon vil gi bedriften en større grad av funksjonell eller oppgavemessig fleksibilitet, noe som er nødvendig i et arbeidsliv som er preget av store og raske omskiftninger. En smidigere tilpasning av produksjonen til endringer i etterspørsel gjør imidler- tid at bedriftene blir avhengig av kvalifiserte medarbeidere med stor evne til om- stilling. Funksjonell fleksibilitet er knyttet til ansattes arbeidsoppgaver og kvalifi- kasjoner. Begrepet er myntet på kjernemedarbeidere med egne karriereveier, og disse utgjør den sentrale arbeidstakergruppa i bedriftens interne arbeidsmarked (Atkinson 1984, Olberg 1995).

De tradisjonelle bedriftene deler seg i to like store grupper når det gjelder HRM- praksis. I halvparten av bedriftene er de sentrale elementene i HRM-politikken – rekruttering, opplæring og belønningspolitikk – en integrert del av bedriftens forretningsstrategi. Disse bedriftene har også en egen HR- eller personalansvarlig som er representert på toppledernivå i bedriftene, og i tråd med moderne ledel- sesstrategier er bedriftens HRM-praksis en integrert del av linjeledelsens funksjo- ner. Den sentrale HR-funksjonen har gjerne en overordnet og koordinerende oppgave. Implementeringen av bedriftens HRM-politikk, slik som gjennomføring av medarbeidersamtaler, individuell karriereplanlegging, jobbrotasjon og kompet-anseutvikling er alle oppgaver som er tillagt linjeledelsen.

I den andre halvparten av bedriftene anses derimot ikke HRM-politikken å være noen viktig del av bedriftens forretningsstrategi, og den er i liten grad inte- grert i linjelederfunksjonen. I disse bedriftene har personallederen en mer tradi-

sjonell funksjon, der kontakten med de lokale fagforeningene fortsatt utgjør en vesentlig del av oppgavene.

For å oppnå funksjonell fleksibilitet er det viktig å investere i opplæring og kompetanseutvikling blant ansatte. Ifølge HRM-litteraturen bør slik trening være internalisert, det vil si arrangert av bedriften selv framfor å være eksterne, det vil si være basert på eksterne, private eller offentlige utdanningsinstitusjoner (Scheuer 1994). Hensikten er at ansatte skal kunne flyttes rundt i bedriften, både horisontalt og vertikalt, men først og fremst horisontalt.

Tabell 3.2 gir en oversikt over bedriftenes opplærings- og utviklingsprogrammer. I framstillingen skiller vi mellom funksjonærer/FoU-personell og arbeidere/operatører. Dette skillet er basert på en antakelse om at bedriftene har ulike ordninger for ulike grupper ansatte. Vi har også rangert bedriftene etter i hvilken grad vi mener disse ordningene gis høy, middels eller lav prioritet i forhold til bedriftens forretningsstrategier.

Det er en klar tendens til todeling også når det gjelder opplæring i de tradisjonelle bedriftene. Det viser seg at bedrifter som har godt utviklede opplærings- og kompetanseutviklingsprogrammer for funksjonærene og FoU-personell, også har slike ordninger for arbeiderne/operatørene. Tilsvarende ser vi at de bedriftene som prioriterer interne opplærings-/kompetanseutviklingstiltak lavt, verken har slike ordninger for funksjonærene/FoU-personellet eller for operatørene. Data gir derfor ikke grunnlag for å si at det skjer en systematisk forskjellsbehandling av disse gruppene i bedriftene når det gjelder mulighetene for kompetanseutvikling gjen-

Tabell 3.2 Opplærings- og utviklingsprogrammer i tradisjonelle bedrifter.

Bedrift	Funksjonær/FoU	Prioritet	Arbeider/operatør	Prioritet
A	Ingen programmer	Lav	Ingen programmer	Lav
B	Strukturert opplæringspolitikk	Høy	Strukturert opplæringspolitikk	Høy
C	Trainee-ordning, utviklingsprogram, individuelle utviklingsplaner	Høy	Skole på byggplass	Middels
D	Eksterne kurs – eget initiativ Teamutvikling	Middels	Fagopplæring/ internt fagbrev/ teamutvikling	Middels
E	Ingen programmer	Lav	Ingen programmer	Lav
F	Ingen programmer	Lav	Ingen programmer	Lav
G	Opplæringsystemer/ karriereplanlegging	Høy	Opplæringsystemer	Høy
H	Utviklingsprogrammer/ planlagt jobbotrasjon	Høy	Internt fagopplæringsprogram	Høy/ middels

nom organiserte programmer. Skillelinjene går snarere mellom de ulike bedriftene avhengig av om de har en velutviklet HRM-politikk eller ikke. Dette synes igjen å henge sammen med den type produksjon og arbeidskraft som er i bedriftene. I de to bedriftene vi har karakterisert som kompetansebedrifter (G og H), ser vi for eksempel at opplærings- og kompetanseutviklingsprogrammer er høyt prioritert for alle grupper ansatte.

Opplærings- og kompetanseutviklingsprogrammene varierer i form og innhold mellom de tradisjonelle bedriftene. Ordningene har likevel det til felles at de skal sikre en kontinuerlig utvikling av ansattes kompetanse, og planlagt jobbrotasjon eller teamarbeid inngår som et element i flere av disse ordningene. Bruk av systematiske medarbeider- eller utviklingssamtaler er også vanlig i de bedriftene der kompetanseutvikling er høyt prioritert. Gjennomføringen av slike samtaler og utvikling av individuelle kompetanse- og karriereplaner er i de fleste tilfellene linjeledernes ansvar.

Bedrifter som gir opplærings- og kompetanseutviklingsprogrammene høy prioritet, legger også stor vekt på rekruttering. Ofte har bedriften egne ansatte som bare jobber med rekruttering. Ingen av bedriftene har satt dette arbeidet ut til eksterne firmaer. Flere av bedriftene har også et tett samarbeid med aktuelle utdanningsinstitusjoner for å sikre at utdanningstilbudet samsvarer med bedriftens etterspørsel etter kompetanse, og for å sikre seg de beste kandidatene. Ved rekruttering og ansettelse legges det tung vekt på faglige ferdigheter, men det understrekes at personlige egenskaper ofte kan være vel så viktig. Avgjørende er at de ansatte både kan jobbe i team, vise gode holdninger, levere gode prestasjoner og ha kompetanse i å takle det uventede. Gode karakterer blir framholdt som viktig, men ikke som avgjørende alene for om en person ansettes eller ikke.

3.3 Lønn og belønning i tradisjonelle bedrifter

Felles for de tradisjonelle bedriftene er at de gjennom kollektive partsforhold er bundet av sentrale tariffavtaler som regulerer lønnsdannelsen i bedriften. Lønn fastsettes som oftest gjennom kollektive forhandlinger med de ansattes organisasjoner. Tabell 3.3 og 3.4 gir en oversikt over hvor mange organisasjoner som er representert med tariffavtale i de aktuelle bedriftene, hvilke lønnsbestemmelser som finnes i tariffavtalene, om bedriften har utviklet et lokalt lønssystem i tillegg til det som er gitt i de sentrale tariffavtalene, og om bedriften eventuelt bruker andre økonomiske belønningsordninger utover fast lønn. Disse andre økonomiske belønningsordningene kan både være kollektivt forhandlet eller ordninger som ledelsen har bestemt. Siden det til dels er store forskjeller i hvordan de sentrale

Tabell 3.3 Lønns- og belønningssystemer for arbeidere/operatører i tradisjonelle bedrifter.

Bedrift	Dekket av tariffavtale	Antall org./ org. prosent	Lønnsbestemmelser i tariffavtale	Lokalt lønnsystem	Andre økonomiske belønningsordninger
A	Ja	1/93%	Minstelønnsavtale	Nei	Nei
B	Ja	2/70%	Minstelønn Normallønn	Nei Nei	Landsomfattende akkord Akkord
C	Ja	2/90%	Minstelønn Normallønn	Nei Nei	Landsomfattende akkord Akkord, aksjer
D	Ja	1/100%	Minstelønn	Karrieresystem	Nei
E	Ja	1/95%	Minstelønn	Kompetansebasert system	Bonus
F	Ja	1/95%	Minstelønn	Kompetansebasert system	Nei
G	Ja	2/100%	Normallønn	Nei	Overskuddsdeling, aksjer
H	Ja	2/100%	Minstelønn	Ansiennitetsbaserte system	Bonus

Tabell 3.4 Lønns- og belønningssystemer for funksjonærer i tradisjonelle bedrifter.

Bedrift	Dekket av tariffavtale	Ant. org./ org.prosent	Lønnsbestemmelser i tariffavtale	Lokalt lønnsystem	Andre økonomiske belønningsordninger
A	Ja	2/100%	Uten lønnsatser	Kun generelle tillegg	Nei
B	Ja	Husforening/ 100%	Uten lønnsatser	Individuelle lønnsavtaler	Flere typer bonusordninger
C	Ja	2/100%	Uten lønnsatser	Ind. vurd. og gen. tillegg	Bonus, aksjer
D	Ja	4/50%	Uten lønnsatser	Individuelle vurderinger/ Karrieresystem	Nei
E	Ja	5/50%	Uten lønnsatser Minstelønn	Ind. vurd. og gen. tillegg	Bonus
F	Ja	5/50%	Uten lønnsatser Minstelønn	Ind. vurd. og gen. tillegg	Nei
G	Ja	3/30-40% 1/100%	Uten lønnsatser Normallønn	Individuelle vurderinger/ stillingsbasert Nei	Overskuddsdeling Aksjer, bonus til leder/mellomleder
H	Ja	4/ca 30%	Uten lønnsatser Minstelønn	Kun ind. vurderinger	Bonus

tariffavtalene regulerer lønnsdannelsen for arbeidere/operatører og funksjonærer, har vi funnet det hensiktsmessig å skille mellom disse gruppene. Tabell 3.3 viser ordningene for arbeidere/operatører, og tabell 3.4 viser ordningene for funksjonærer i de tradisjonelle bedriftene.

Av tabell 3.3 ser vi at organisasjonsprosenten blant arbeiderne/operatørene gjennomgående er høy i de tradisjonelle bedriftene. Halvparten av bedriftene forhandler også lønn med flere fagforeninger lokalt. Operatøraftalene kan deles inn i to hovedtyper:

- Minstelønnsavtaler. På sentralt nivå forhandles det om minstelønn/garantisatser, i tillegg forhandles det lokalt om lønn utover minstelønn.
- Normallønnsoverenskomster. Lønnsfastsettelsen skjer sentralt mellom organisasjonene. Det er ikke gitt åpning for lokale forhandlinger om lønn.

Et viktig skille for regulering av lønnsdannelsen går på om det er åpning for lokale forhandlinger, eller om lønnsdannelsen kun skjer på sentralt nivå. Tabell 3.3 viser at bare fire av bedriftene har utviklet et lokalt lønnsystem for operatørgruppene. Når det gjelder bruk av andre økonomiske belønningsordninger benytter bedriftene i bygg- og anleggsbransjen akkordlønnssystem, noe som er nedfelt i de sentrale tariffavtalene.¹ Andre ordninger som bonus og overskuddsdeling, er ikke nedfelt i lokal særavtale i disse bedriftene, og er dermed ikke omfattet av forhandlinger mellom partene. Personallederne i bedrifter med slike ordninger er opptatt av at dette skal være et rent ledelsesverktøy. Det ble også understreket at det var en fordel å kunne endre bonusordningene for at de skulle kunne brukes som et konkret virkemiddel i målstyringsarbeidet. I enkelte av bedriftene hadde bonus tidligere vært en del av lønnsystemet og nedfelt i lokal særavtale. Slike ordninger var imidlertid blitt forhandlet bort, og i stedet var det opprettet administrative bonusordninger.

Antallet funksjonærforeninger er i de fleste bedriftene høyere enn antallet operatørforeninger (jf. tabell 3.4), men organisasjonsprosenten er noe lavere blant funksjonærene enn blant operatørene. Et par av bedriftene har imidlertid en svært høy organisasjonsprosent også blant funksjonærene. I én av bedriftene er funksjonærene organisert i en husforening, med egen tariffavtale.

For funksjonærene er bedriftene dekket både av minstelønnsavtaler og avtaler uten lønnsatser. Disse forskjellene i tariffavtalene synes imidlertid å ha liten betydning for bedriftenes praksis når det gjelder å fastsette lønn til ulike funksjo-

¹ Fellesoverenskomsten for byggfag (FOB), mellom Fellesforbundet/LO og BNL/TELFO samt NHO har avtale om landsdekkende akkord. Overenskomsten for private anlegg mellom Norsk Arbeidsmandsforbund/LO og Byggnæringens Landsforening/NHO inneholder regler om at alminnelig anleggsarbeid skal utføres på reell akkord eller etter avtalt timelønn (normallønn).

nærgrupper. I bedrifter med flere funksjonærforeninger er det nokså vanlig at medlemmene i de ulike foreningene behandles likt når det gjelder lønnsfastsettelse. De fleste bedriftene praktiserer en eller annen ordning med lønnsopprykk basert på individuelle vurderinger av den enkelte medarbeider. Ofte skjer dette i en kombinasjon med at det gis et generelt tillegg til alle – en ordning som ofte er basert på et forhandlingskompromiss mellom partene. Størrelsen på det generelle tillegget varierer, både mellom bedriftene og fra år til år. Det er også ganske vanlig at bedriftene bruker andre økonomiske belønningsordninger, som for eksempel bonus for funksjonærene. Dette er ikke ordninger som er basert på forhandlinger mellom partene, men som betraktes som rene ledelsesverktøy. Flere av bedriftene har i tillegg omfattende belønningsordninger, slik som bonus og aksjeordninger for toppledere og nøkkelpersonell som ikke er omfattet av tariffavtale. Disse ordningene ligger ofte på konsernnivå, og er administrert fra morselskapet i konsernet.

For å oppsummere: Hovedinntrykket er at bedriftene ofte velger å bruke overenskomstens lønnsystem for operatørene, eventuelt med enkelte tilpassninger. Bare fire av bedriftene i vårt utvalg har utarbeidet et lokalt lønnsystem for operatørene. Lønnsfastsettelsen for funksjonærene er derimot ofte basert på individuelle vurderinger av den enkelte medarbeider, slik tariffavtalene gjerne forutsetter. Lønnsfastsettelsen for funksjonærene likner derfor mer på de ordningene vi finner i de kunnskapsbaserte bedriftene, men med den forskjellen at størrelsen på den lokale lønnsrammen i de tradisjonelle bedriftene som oftest er basert på forhandlinger mellom partene. Datamaterialet viser også at det er nokså vanlig at bedriftene benytter en blanding av flere systemer og ordninger (pay-mix), men at alternative belønningsordninger som bonus, overskuddsdeling og aksjer ikke inngår som en del av den forhandlede lønnen. Disse ordningene har karakter av å være rene ledelsesverktøy.

I intervjuene kom det ofte fram at ledelsen syntes det var lettere å innføre nye belønningsordninger eller endre kriteriene for lønnsfastsettelse blant funksjonærene enn blant operatørene. I et HRM-perspektiv vil det dermed være interessant å undersøke om bedriftene bruker funksjonærgruppene som brekkstang overfor operatørene for å få gjennomslag for endringer i lønnsystemet eller innføre andre belønningsordninger. Vårt datamateriale gir ikke noe grunnlag for å hevde at det er tilfellet. Det generelle bildet er at det er etablert to forskjellige avlønningssystemer i de tradisjonelle bedriftene – ett for operatørene og ett for funksjonærene. Disse later til å fungere nokså uavhengig av hverandre. Skillet er basert på ulike prinsipper for lønnsdannelse i de sentrale avtalene, og det springer ut av ulike tradisjoner for lønnsfastsettelse og normer for lønnsforskjeller i de ulike gruppene.

Lokale lønnsforhandlinger – bedrifter med flere organisasjoner

Samtlige av de tradisjonelle bedriftene er dekket av sentrale tariffavtaler som krever at det skal føres årlige forhandlinger mellom de lokale partene om regulering av lønnsnivået i bedriften.² Generelt skal lokale lønnsforhandlinger skje på basis av «de fire kriterier» – bedriftens økonomi, produktivitetsutvikling, framtidssut-sikter og konkurransevne – som skal være grunnlaget for lønnsveksten.³

Bedriftene i vårt utvalg er alle relativt store og har lange tradisjoner i norsk industri og næringsliv, og de har alle veletablerte lokale forhandlingsordninger. Vanligvis gjennomføres det separate forhandlinger med de ulike organisasjonene som er representert i bedriftene. I enkelte bedrifter er det noe samordning av for-handlingene mellom ulike funksjonærorganisasjoner, men det er ingen samord-ning av forhandlingene mellom operatører og funksjonærer. Som oftest forhand-ler operatørforbundene først, mens funksjonærene kommer til forhandlingsbordet etter at resultatet for operatørene er kjent. I bedrifter med flere funksjonærforbund, er det vanlig at forhandlingene med disse blir gjennomført parallelt.

Andre undersøkelser peker på at en konsekvens av desentralisering av lønns-forhandlingene til bedriftsnivå, ofte er at forhandlingsstrukturene forenkles og at man velger å gjennomføre felles forhandlinger med de ulike organisasjonene som er representert. Det framholdes at særlig arbeidsgiverne oppfatter en slik samord-ning av forhandlingene som positivt, blant annet fordi det har en klar effektivitetsgevinst i forhold til det administrative arbeidet (Jackson, Leopold og Tuck 1993). Undersøkelser har også vist at tillitsvalgte ofte ser flere fordeler med å for-handle lønn sammen med andre organisasjoner lokalt, men at det sjelden skjer i praksis (Bråten 2002 a og b).

En forklaring på at det i liten grad gjennomføres felles lønnsforhandlinger for ulike organisasjoner, kan være knyttet til tradisjonelle skiller mellom ulike arbeids-takergrupper, særlig mellom funksjonærene og operatørene når det gjelder lønns-fastsettelse i bedriftene. Olberg (2000) viser til at selv om tariffavtalene er avtaler mellom parter, kan de også betraktes som en ytre avgrensning av en gruppe og en gruppes selvforståelse. Det viktigste skillet mellom operatøraftalene og funksjo-næravtalene dreier seg nettopp om regulering av lønnsdannelsen. Selv om en ster-kere samordning av lønnsforhandlingene på bedriftsnivå i en del tilfeller kan gi effektivitets- og lønnsomhetsgevinster, kan det være andre forhold knyttet til ulike

² Dette gjelder bedrifter som er bundet av tariffavtaler uten lønnssetninger og avtaler med minstelønnssetninger. Normallønnsavtaler har ikke lokale forhandlinger.

³ De fire kriterier som grunnlag for fastsettelse av den økonomiske rammen for lokale lønnsoppgjør ble avtalt mellom LO og NHO ved tariffoppgjøret i 1990, inngår i alle overenskomster hvor NHO er part. Hensikten med disse fire kriteriene var å redusere såkalt negativ lønnsglidning, det vil si en glidning som ikke har rot i produktivitetsøkninger eller i større arbeidsinnsats (Dahl 1989, Stokke 1998 kap. 5).

arbeidstakergruppers identitet og selvforståelse som bidrar til å gjøre en sterkere samordning av lønnsdannelsen på bedriftsnivå vanskelig. En sterkere samordning av lønnsdannelsen for ulike grupper kan også bidra til å redusere arbeidsgivers handlingsrom for å bruke lønn som strategisk virkemiddel overfor ulike grupper og personer. I flere av intervjuene ble det understreket at det var viktig for ledelsen å kunne differensiere lønnen mellom ulike grupper og individer i forhandlingene, for slik å kunne benytte lønn som et virkemiddel i personalpolitikken.

Lokalt forhandles det om størrelsen på lønnsrammen og eventuelt om hvordan denne skal fordeles. For operatørene er det vanlig å forhandle fram en total lønnsramme og hvordan denne skal brukes til å regulere lønnssetningene for ulike fag- og stillingsgrupper. Når det gjelder funksjonærene har bedriftene noe ulik praksis for lønnsfastsettelse. Det vanlige er likevel at det forhandles fram en total lønnsramme, og dernest hvor stor andel av denne som skal gis som generelle tillegg til alle og hvor stor andel som skal gis som individuelle tillegg. Andelen til generelle tillegg er et forhandlingstema, og resultatet kan variere fra år til år.

Det er store variasjoner mellom de tradisjonelle bedriftene når det gjelder hvor stor andel som vanligvis gis som generelle tillegg. I én av bedriftene var det vanlig at 98 prosent av lønnsrammen til funksjonærene ble gitt som generelle tillegg, mens i de andre bedriftene var det vanlig å gi mellom 30 og 50 prosent av rammen som generelle tillegg. Som regel er det organisasjonene som ønsker en viss andel til generelle lønnstillegg, men ofte er det etablert felles oppfatninger mellom arbeidsgiver og arbeidstaker om at det skal gis et generelt tillegg. Andre undersøkelser har også vist at det er vanlig at bedriftene gir en andel av rammen som generelle tillegg til ulike funksjonærgrupper, selv om avtalene forutsetter individuell lønnsfastsettelse (Bråten 2001, 2002 b). Bare to av bedriftene i vårt utvalg praktiserer ren individuell lønnsfastsettelse for funksjonærene; i det ene tilfellet innenfor kollektivt forhandlede rammer og i det andre tilfellet helt uten rammer. I begge disse tilfellene ble det understreket at ledelsen betrakter lønn som et styringsinstrument, og at individuelle lønnstillegg fastsettes administrativt. Økonomiske belønningsordninger som for eksempel bonus, ble av ledelsen også betraktet blant de viktigste incentivordningene når det gjaldt funksjonærgruppene.

3.4 Kunnskapsbedrifter – bransjetilhørighet og andre kjennetegn

Hovedtyngden av kunnskapsbedriftene i utvalget er høyteknologiske bedrifter, og de fleste er relativt nyetablerte, etter 1990. Om lag halvparten av bedriftene tilhører kategorien databehandlingsvirksomhet, enten konsulentvirksomhet knyttet til system- og programvare eller drift av databaser. Noen bedrifter driver engroshandel med maskiner og utstyr for kontor, én driver innen telekommunikasjon og én innen finansiell tjenesteyting.

Det finnes ikke noen entydig definisjon på kunnskapsbedrifter. I en moderne økonomi inngår kunnskap som en viktig produksjonsfaktor i alle deler av nærings- og arbeidslivet. Her bruker vi en inndeling slik den er definert i Oslo-manualen, der kunnskapsbedrifter er bedrifter med kunnskapsvirksomhet, mye FoU og høyt utdannede arbeidstakere (OECD 1997). Vårt datamateriale inneholder ikke opplysninger om utgifter til FoU, men de fleste kunnskapsbedriftene understreker at FoU-oppgaver står sentralt, selv om mange ikke har egne FoU-avdelinger fordi slike aktiviteter gjerne er integrert i den alminnelige virksomheten. Dette er bedrifter som driver kontinuerlig utviklingsarbeid og som søker kreative løsninger, ofte i nært samarbeid med kunder og leverandører.

Kunnskapselementet demonstreres også tydelig i disse bedriftene når en ser på utdanningsprofilen. I langt de fleste bedriftene har hovedtyngden av de ansatte høyere utdanning fra universitet og høyskole, det er mange sivilingeniører og ingeniører, og ellers personer med utdanning innen naturvitenskap, økonomi, juss og markedsføring. Det er bare i tre av bedriftene som driver med engroshandel at en finner tilsvarende yrkesgrupper som i de tradisjonelle bedriftene – faglærte arbeidere, spesialarbeidere og ufaglærte. I disse bedriftene er deler av produksjonen organisert på tilsvarende måte som i de tradisjonelle bedriftene.

Kunnskapsbedriftene er også generelt mindre enn de tradisjonelle bedriftene i industri, bygg og anlegg. Halvparten av dem har færre enn 100 ansatte, bare én er å regne som en virkelig stor bedrift, med om lag 2000 ansatte. Kunnskapsbedriftene synes ellers å være like internasjonalt orientert som de tradisjonelle bedriftene. Det er bare en ganske nystartet bedrift med tjenester rettet mot det norske markedet, som ikke er del av et internasjonalt konsern eller har datterselskaper i utlandet.

De ansatte er gjennomgående unge i kunnskapsbedriftene, gjennomsnittsalderen ligger gjerne litt i overkant av 30 år. Dette er noe lavere enn i bedriftene i de mer tradisjonelle næringene. Kjønnprofilen varierer sterkt i kunnskapsbedriftene, fra 6–7 prosent i én bedrift, til 40–45 prosent i en annen. I rundt halvparten av bedriftene ligger andelen kvinner på om lag 25 prosent. Dette er noe høy-

ere enn i de tradisjonelle bedriftene, hvor andelen kvinner, med unntak av for to bedrifter, ligger på cirka ti prosent eller lavere.

Det er ganske høy turnover i flere av bedriftene, 15–20 prosent i et par-tre av dem, men dette hevdes å være normalt i IT-bransjen med mange unge folk. Enkelte trekker fram 2000 som et turbulent år, og noen nevner at restrukturering og oppkjøp har ført til økt turnover. Flertallet av bedriftene legger også svært stor vekt på rekruttering, men opplyser at det generelt ikke er vanskelig å få fatt i folk. Enkelte nevner problemer knyttet til å rekruttere seniorer, gode utviklere og erfarne selgere. Lønn og belønning synes ikke å være spesielt viktig for rekruttering. De fleste mener å ha konkurransedyktig lønn og ulike belønningsordninger som er vanlig i bransjen, og svært mange framhever at faglige utviklingsmuligheter er viktigere enn lønn. Andre viktige HR-elementer som framheves i kunnskapsbedriftene, er teamarbeid, motivasjon og kompetanseutvikling.

Tabell 3.5 Kjennetegn ved kunnskapsbedrifter.

Næring	Etablert	Hovedprodukt/ jærnekompetanse	Del av internasjonalt konsern	Størrelse (ansatte)	Hovedyrkesgruppe, utdanning	FoU-avdeling	Alder/kjønn	HRM
A Konsulentvirksomhet, system og programvare (NACE 72.2)	1983	Økonomistyring og personalsystemer	Ja, fusjon i 2000	Ca. 100 i Norge	Universitet og høyskole, sivilingeniører, informasjonsvitenskap	Nei, integrert utvikling gjennom prosjekter	Gj.snittlig alder ca. 33 år. Andel kvinner: 40-45%	HR-leder, men HR-funksjoner integrert i linjeledelsen. Vekt på rekruttering og teamarbeid
B Drift av databaser (NACE 72.4)	1996	Trådløs kommunikasjon via det mobile internett	Ja, datterselskap i USA	Ca. 45 + konsulenter i Norge	Universitet, flere med doktorgrad, naturvitenskap, sivilingeniører	Nei, integrert utvikling gjennom prosjekter	Gj.snittlig alder: ledelse ca 40 år, ansatte ca. 25. Andel kvinner: ca. 6-7 %	Ikke egen HR-avdeling eller HR-manager. HR-funksjoner i linjeledelsen. Vekt på rekruttering
C Engroshandel med maskiner og utstyr (NACE 51.6)	1996	Salg, markedsføring av fotokopiering, video, trykking	Ja, morselskap grunnlagt i 1937	Ca. 340 i Norge	Fagutdannede og spesialarbeidere, noe ufaglærte arbeidere	Nei, FoU skjer i andre land	Andel kvinner: ca. 10 %	Egen personal/HR-leder. Vekt på rekruttering
D Konsulentvirksomhet, system og programvare (NACE 72.2)		Systemutvikling og rådgivning, økonomisk styring, logistikk	Ja	Ca. 240 i Norge	75 % med universitet/høgskole, sivilingeniører, ingeniører	Nei, integrert utvikling gjennom prosjekter	Gj.snittlig alder 30-33 år. Andel kvinner: ca 25%	HRM integrert i linjeledelsen. Vekt på rekruttering, opplæring/kompetanseutvikling

Tabell 3.5 forts.

Næring	Etab- lert	Hovedprodukt/ Ijernerkompetanse	Del av inter- nasjonalt konsern	Størrelse (ansatte)	Hovedyrkesgruppe, utdanning	FoU-avdeling	Alder/kjønn	HRM
E Telekommuni- kasjon (NACE 64.2)	1998	Kundekontakt- løsninger for bedrifter og organisasjoner	Ja	Ca. 60 i Norge	Universitet/ høgskole, økonomer, markedsføring	Ja, i Norge, ca. 15-20 ansatte	Gjennomsnittlig alder ca. 32 år. Andel kvinner: ca 15%	HR-leder, men HR-funksjoner integret i linjeledelsen. Vekt på rekruttering og opplæring
F Konsulent- virksomhet, system og programvare (NACE 72.2)	1996	Web-basert markeds- føring og ansatte- goder	Ja, datter- selskaper i flere land	Ca. 50 i Norge	Universitet/ høgskole, økonomer, markedsføring, lærere	Ja, ca. 20 ansatte	Gjennomsnittlig alder ca. 30 år. Andel kvinner: ca 10%	HR-leder, men HR-funksjoner integret i linjeledelsen. Vekt på rekruttering og Teamarbeid
G Drift av databaser (NACE 72.4)	1999	Konsulentvirksomhet og rådgivning	Ja, morselskap grunnlagt i 1996	Ca. 130 i Norge	Universitet/høgskole, sivilingeniører, designere, kommunikasjon og markedsføring	Nei, integret utvikling gjennom prosjekter	Andel kvinner: ca. 21%	HR-leder, men HR-funksjoner integret i linjeledelsen. Vekt på rekruttering, opplæring og motivasjon
H Konsulent- virksomhet, system og program-vare (NACE 72.2)	1991	Forretningssystemer og web-teknologi	Ja, morselskap grunnlagt i 1983	240 ansatte i Norge	Sivilingeniører og ingeniører	Ja, ca 33% av ansatte	Gjennomsnittlig alder ca. 34 år. Andel kvinner: ca 30%	HR-leder, men HR-funksjoner integret i linjeledelsen. Vekt på rekruttering, opplæring og motivasjon
I Engroshandel med maskiner og utstyr (NACE 51.6)	1968	Ledelse og konsulent- virksomhet, IKT- plattformer	Ja, datter- selskaper i alle nordiske land	Ca. 1900 ansatte i Norge	Faglærte og spesialarbeidere, ufaglærte arbeidere		Gjennomsnittlig alder 32- 33 år.	Finansdirektør, HR-funksjoner integret i linjeledelsen. Vekt på opplæring og resultater
J Agentur- handel (NACE 51.1)	1990	Software-løsninger	Ja, morselskap grunnlagt 1975	Ca. 60 ansatte i Norge	Universitet/ høgskole, ca. 70- 80%, sivilingeniører etc.	Nei, FoU skjer i morlandet	Gjennomsnittlig alder ca. 33 år. Andel kvinner: ca 27%	HR-leder for 3 skandinaviske land, HR-funksjoner integret i linjeledelsen
K Hjelpevir- ksomhet for forsikring og pensjonsfond (NACE 67.2)	2000	Finansiell rådgiv- ning, ansattgoder og pensjoner	Nei	Ca. 20 ansatte	Universitet/høgskole, økonomer, aktuarer, jurister	Nei	Gjennomsnittlig alder ca. 33 år (23-51). Andel kvinner: ca 26%	Visedirektør er ansvarlig for HR-funksjonen. Vekt på rekruttering og belønningspolitikk
L Engroshandel med maskiner og utstyr (NACE 51.6)		Digitale trykk- og kopieringsløsninger, software- og server- teknologi	Ja, morselskap grunnlagt 1877	Ca. 175 ansatte i Norge	Ingeniører, markedsføring, faglærte og spesialarbeidere	Nei, utvikling delvis gjennom prosjekter	Gjennomsnittlig alder 40- 42. Andel kvinner: ca 23%	HR-leder, men HR-funksjoner integret i linjeledelsen. Vekt på opplæring og motivasjon

3.5 HRM og kompetanseutvikling i kunnskapsbedrifter

De fleste kunnskapsbedriftene har egen HR-leder, men alle bedriftene understreker at HR-funksjonen er en del av linjeledelsen. Den sentrale HR-ledelsen har kun en koordinerende rolle, mens de sentrale aktivitetene knyttet til rekruttering, opplæring og belønning skjer i linjen. Linjelederne er direkte ansvarlig for å tilsette arbeidstakere, sørge for den nødvendige kompetanseutvikling, og for å belønne ansatte. Enkelte sentrale HR-ledere klager over at linjeledelsen, og i noen tilfeller også toppledelsen, ikke engasjerer seg nok i HR-aktiviteter, eller føler seg forpliktet nok av HRM-verdier. Det blir også hevdet at linjeledelsen noen ganger er tilbakeholdne med å ta på seg ansvaret for oppgaver de anser som vanskelige eller ubehagelige. Eksempler som blir nevnt er differensiering av lønn og belønninger mellom ansatte ut fra vurderingsskjema, hvor differensieringen er tungt basert på subjektive kriterier. Denne typen vurderingsskjema er mye brukt i de fleste bedriftene, men synes altså å være vanskelig å bruke til aktiv forskjellsbehandling. Det tyder på at likhetsprinsippet setter grenser for differensieringsprinsippet (Hochschild 1981).

HR-funksjonen hevdes også å være integrert i bedriftenes overordnede forretningsstrategi, og i alle bedrifter med sentral HR-leder er denne representert i toppledelsen. Dette kan tas som et tegn på at HR-politikken anses som viktig i bedriftene. Det er imidlertid vanskelig å vurdere styrken og innflytelsen av HR-funksjonen i bedriftenes strategiutvikling bare ut fra formell representasjon i bedriftenes styringsstruktur. Inntrykkene fra intervjuene samt det faktum at den menneskelige kapitalen er den avgjørt viktigste kapitalen i kunnskapsbedrifter, taler imidlertid for at kunnskapsledelse er en sentral del av forretningsstrategien i slike bedrifter. Utsagn fra så vel HR-ledere, finansdirektører og toppledere bekrefter at HR-funksjoner ble ansett som svært viktige i alle bedriftene, de fleste av dem legger stor vekt på ett eller flere elementer i HRM-syklusen, som går ut på å utvelge, vurdere, belønne og utvikle ansatte (Storey 1991, 1992).

Mange av bedriftene bruker også mye ressurser på å skaffe seg de riktige folkene til de rette jobbene. Nettverk og forbindelser er mye brukt til rekruttering, mens head-huntere og rekrutteringsfirmaer blir lite benyttet, dels fordi flere har dårlig erfaring med denne typen virksomheter. Opplæring og kompetanseutvikling er også ansett som meget viktig, og de fleste bedriftene gjør bruk av interne eller eksterne opplæringssystemer. To av bedriftene har egne akademier for opplæring, og flere benytter ulike kursopplegg. I mange bedrifter skjer imidlertid kompetanseutviklingen gjennom prosjektarbeidet. I bare to av de yngste bedriftene er kompetanseutvikling foreløpig lavt prioritert, men her ble det understreket at dette ville bli satt høyere på dagsorden etter hvert som bedriften hadde fått etablert seg. Hoved-

inntrykket er at kunnskapsbedriftene ser på seg selv som lærende organisasjoner, hvor læring gjennom praksis og kunnskapsoverføring av både taus og kodifisert kunnskap (Teece og Nonaka 2001) i stor utstrekning skjer i samarbeid med kunder og leverandører, og at slik læring har svært stor betydning for bedriftenes konkurransedyktighet.

Som en integrert del av HRM-politikken har alle kunnskapsbedriftene ulike belønningssystemer som knytter belønning til den enkeltes resultater, og/eller til gruppas/avdelingens eller bedriftens resultater. Medarbeideraksjer eller aksjeopsjoner er den mest utbredte belønningsformen i flertallet av bedriftene. Økonomiske belønninger anses imidlertid å ha begrenset betydning for å tiltrekke, beholde og lære opp ansatte. Langt de fleste bedriftene hevder at jobbutforming og jobbinnhold og det å kunne tilby en faglig spennende og utfordrende arbeidsplass (det å jobbe i en innovativ bedrift som er i den teknologiske fronten), er viktigere for ansattes tilhørighet og for bedriftens utvikling og konkurransedyktighet.

Som forventet er det sterk fokusering på resultater i alle kunnskapsbedriftene, og bedriftskulturen preges av individuelle relasjoner mellom ledelse og ansatt. Fagforeninger er nærmest fraværende i alle bedriftene. Det er noen få fagorganiserte i to av de største bedriftene med yrkesgrupper som fagarbeidere og spesialarbeidere. Dette innebærer at det ikke er tradisjonelle forhandlinger om lønn eller andre

Tabell 3.6 Kompetanseutvikling i kunnskapsbedrifter.

Bedrift	Treningsprogram	Prioritet
A	Eget akademi	Middels /høy
B	Ikke treningsprogram (liten, ung bedrift)	Lav, reservert midler til kompetanseutvikling
C	Kompetanseutvikling	Lav/middels
D	Interne/eksterne kurs, bruker store ressurser på kompetanseutvikling	Høy
E	Introduksjonsprogram, kurs og konferanser	Høy
F	Kompetanseutvikling gjennom prosjekter	Middels/høy
G	Eget akademi, intern kunnskapsdeling	Høy
H	Kompetanseutvikling	Høy
I	Kompetanseutvikling	Høy
J	Kompetanseutvikling	Høy
K	Ikke treningsprogram (liten, ung bedrift)	Lav, høyere prioritet etter hvert
L	Intensive nasjonale og internasjonale treningsprogram	Høy

arbeidsbetingelser i disse bedriftene. Lønn er basert på individuelle avtaler i alle bedriftene, og det er lite eller ikke noe rom for å forhandle om lønn eller belønninger. Å drive bedriften, inkludert det å fastsette lønn, anses å tilligge ledelsens styringsrett.

3.6 Lønns- og belønningssystemer i kunnskapsbedrifter

Fleksibel lønnsdannelse er et sentralt element i HRM, og alle kunnskapsbedriftene bruker ulike typer belønningsordninger – resultat- og innsatsbasert lønn, kompetanselønn, bonus, provisjon, overskuddsdeling og medarbeideraksjer. Fastlønn er imidlertid fortsatt den dominerende lønnsformen, og alle bedriftene opererer med en fast grunnlønn. Denne utgjør hovedtyngden av ansattes lønn, og den fastsettes på individuell basis, i hovedsak ut fra kompetanse, dyktighet og markedsvurderinger, jmf tabell 3.7. I bedriftene vi har studert overstiger andelen variabel lønn sjelden 10–12 prosent av samlet lønn og belønning, og den er ofte lavere. Unntaket er for selgere, hvor variabel lønn i enkelte tilfeller kan variere fra 20–50 prosent av total lønn.

Den relativt lave andelen variabel lønn vi finner i kunnskapsbedriftene samsvarer godt med både nasjonale og internasjonale studier. Lønnsstatistikk for 2000 viser at bonus, provisjon og liknende utgjorde cirka fem prosent av lønnen til IKT-ansatte i Norge (Jordfald og Olberg 2002). Tilsvarende internasjonale studier viser at belønninger som overskuddsdeling ofte ikke utgjør mer enn 3–5 prosent av samlet lønn (OECD 1995). Ledelse og HR-ansvarlige i kunnskapsbedriftene er imidlertid opptatt av å øke andelen variabel lønn av den samlede kompensasjonen. Grunnen til det er at de tror mye av nøkkelen til bedriftenes suksess ligger i incentiver som bonus og medeierskap. Denne sterke troen på økonomiske belønninger synes umiddelbart å være noe inkonsistent med andre utsagn om at belønninger ikke er så viktig for ansattes tilhørighet og innsats i bedriften.

Variabel lønn kan klassifiseres ut fra den grad lønnen varierer direkte eller indirekte med resultat eller innsats, og i hvilken grad lønn fastsettes på grunnlag av objektive og kvantifiserbare mål eller ut fra subjektive mål og atferdskriterier. I innsatsbaserte belønningsordninger er ekstra belønning basert på egenskaper ved den ansatte, slik som ferdighet, kompetanse og atferd. Dette er i hovedsak egenskaper som tar utgangspunkt i kvalitative vurderinger fra linjeledelsen. Kompetanselønn, som brukes mye i kunnskapsbedrifter, er én type innsatsbasert lønn, men den er vanligvis mindre subjektiv enn mange andre belønninger som er basert på personlige ytelsesvurderinger. Kompetanselønn er en type incentivlønn som

Tabell 3.7 Lønns- og belønningssystemer i kunnskapsbedrifter.

Bedrift	Lønnsystem	Kriterier	Belønningssystemer	Kriterier
A	Individuell lønnsfastsettelse, fast grunnlønn	Kompetanse, individuell vurdering	Overskuddsdeling for alle aksjeopsjoner (mest for ledelsen), ansattegoder	Prestasjon/resultat
B	Individuell lønnsfastsettelse, fast grunnlønn	Kompetanse og utdanning, individuell vurdering	Bonus (selgere), aksjeopsjoner for alle	Prestasjon/resultat
C	Individuell lønnsfastsettelse, fast grunnlønn	Kompetanse og arbeidsoppgavenes kompleksitet, individuell vurdering	Bonus, ansattegoder	Prestasjon/resultat
D	Individuell lønnsfastsettelse, fast grunnlønn	Kompetanse og utdanning, individuell vurdering	Bonus for alle, aksjer og opsjoner (for alle, mest for ledelsen)	Prestasjon/resultat
E	Individuell lønnsfastsettelse, fast grunnlønn	Markedsvurdering, individuell vurdering	Bonus (for alle), aksjeopsjoner for ledelsen	Prestasjon/resultat
F	Individuell lønnsfastsettelse, fast grunnlønn		Provisjon (selgere), målbonus for nøkkelpersonell, aksjeopsjoner for alle	Prestasjon/resultat, salg
G	Individuell lønnsfastsettelse, fast grunnlønn	Kompetanse, innsats, internt bidrag, egenutvikling	Bonus for alle, aksjeopsjoner for alle, ansattegoder	Prestasjon/resultat
H	Individuell lønnsfastsettelse, fast grunnlønn	Kompetanse og ferdigheter	Bonus, aksjer og opsjoner for alle, mest for ledelsen	Prestasjon/resultat
I	Individuell lønnsfastsettelse, fast grunnlønn	Kompetanse, individuell vurdering	Bonus, provisjon, aksjeopsjoner for nøkkelpersonell	Prestasjon/resultat Salg
J	Individuell lønnsfastsettelse, fast grunnlønn	Markedsrelatert lønnsrangerings-system	Bonus for alle, aksjer for alle, aksjeopsjoner, ansattegoder	Prestasjon/resultat
K	Individuell lønnsfastsettelse, fast grunnlønn		Aksjer og opsjoner, ansattegoder	Verdiøkning på aksjer
L	Individuell lønnsfastsettelse, fast grunnlønn	Kompetanse, ferdigheter, individuell vurdering	Bonus og ansattegoder	Prestasjon/resultat

brukes til å belønne og motivere ansatte til å investere i å tilegne seg og dele kunnskap og kompetanse. Slike ordninger skal oppmuntre til investeringer i menneskelig kapital og bidra til å øke bedriftenes funksjonelle fleksibilitet, og følgelig bidra til å forbedre bedriftenes resultat. Kompetanse er et viktig element i lønnsfastsettelsen i alle de undersøkte kunnskapsbedriftene.

Resultatbaserte belønningsordninger belønner ansatte dersom de oppnår fastsatte mål, produksjonsmål og resultatmål. Slike ordninger er basert på kvantifiserbare resultater, det vil si på mer objektive mål enn det en vanligvis bruker i innsatsbaserte belønningsordninger. Kompensasjon kan være knyttet til så vel individuelle som organisatoriske resultatmål. Resultatlønn, akkord og provisjon er gjerne knyttet til individ eller smågruppe, mens bonus ofte er knyttet til gruppe/avdeling, og overskuddsdeling gjerne er relatert til bedriftens resultat eller overskudd.

Alle kunnskapsbedriftene bruker lønns- og belønningsordninger som knytter belønning til enten innsats eller resultat, eller begge deler, jamfør tabell 3.7. Aksjeopsjoner er særlig utbredt, og alle bedrifter med unntak av én, bruker denne typen incentiv for både ledelse og ansatte. I en av bedriftene som spesialiserer seg innen finansielle tjenester (pensjoner) og forvaltning av goder til ansatte, eier medarbeiderne (som i stor grad er tidligere ledere) to tredeler av aksjene i bedriftene. I en annen bedrift eier fortsatt gründerne rundt 60 prosent av aksjene, men i de fleste (større og eldre) bedriftene er medarbeiderandelen langt lavere. Aksjer og opsjoner er også ujevnt fordelt i bedriftene, idet ledere og nøkkelpersonell har større andeler enn andre ansatte.

Aksjeopsjoner understreker entreprenørelementet hos ledelse og ansatte. Dette antas å være en type incentivkontrakt som har betydning for de ansattes tilbøyelighet til å ta risiko og til å engasjere seg i aktiviteter som innebærer risiko i bedriften. Slike entreprenørkontrakter kan brukes i en rekrutteringsprosess som en mekanisme for å skille mellom ansatte med ulike preferanser for risiko, og som et redskap i bedriftens utviklingsprosess hvor det er viktig å fremme mer positive holdninger til risiko. Aksjeopsjoner er mest utbredt i høyteknologibedrifter, hvor internasjonal konkurranse og hurtig teknologisk utvikling ofte krever intensiv belønning av kreative aktiviteter for at bedriftene skal holde tritt med sine argeste konkurrenter. Slike kontrakter hevdes gjerne å ha en todelt målsetting, «to retain high-ability employees by thwarting lateral moves to other firms or to start-up companies; and to encourage skill development and human capital investments, largely firm-specific, that invariably entail a degree of risk taking on the part of employees» (Nalbantian 1987:33). Argumentene fra kunnskapsbedriftene i vår undersøkelse støtter opp under denne forståelsen.

Bruken av incentivbelønninger antas å ha vokst de siste 10–15 årene, også i Norge. Det er imidlertid vanskelig å vurdere om andelen variabel lønn har økt tilsvarende. Alle kunnskapsbedriftene i vårt utvalg bruker ulike belønninger. Ordningene omfatter de fleste ansatte, men andelen variabel lønn er lav. I IKT-databehandling har annenhver ansatt bonus eller provisjon, men også her utgjør dette en liten del av samlet lønn (Jordfald og Olberg 2002). På den annen side har både ledelse og nøkkelpersonell i enkelte bedrifter en relativt stor andel av sin finansielle formue i form av medarbeideraksjer. Nedturen i aksjemarkedet i perio-

den 2000–2002, og særlig for IT-aksjer, har derfor ført til en kraftig reduksjon i verdien av aksjeopsjoner og fall i formuen for mange.

3.7 Oppsummering

I HRM-litteraturen framheves det ofte at fagforeningene gradvis vil miste oppslutning og spille en marginalisert rolle i lokal lønnsfastsettelse. Individuelle relasjoner mellom bedriften og den enkelte ansatte antas å ville erstatte kollektive partsrelasjoner. Organisasjonsgraden i de tradisjonelle bedriftene vi har undersøkt, er imidlertid ganske høy, særlig blant operatørene, men også blant en del funksjonærgrupper. Det er lite i vårt datamateriale som tyder på at de lokale fagforeningene taper innflytelse over den lokale lønnsfastsettelsen etter hvert som nye HRM-inspirerte ledelseskonsepter antas å vinne terreng. Lønnsfastsettelse synes fortsatt å være et område preget av tradisjonelle partsroller, og hvor det føres kollektive forhandlinger. Flere av bedriftslederne opplever det også som vanskelig å endre på lønssystemene blant operatørgruppene. Det ble vist til at endringer krever oppslutning fra de ansattes representanter, og at dette er prosesser som ofte tar lang tid. I flere bedrifter har ledelsen «løst problemet» ved å innføre ledelsesbestemte bonusordninger, og dette ble vurdert som en integrert del av en mer overordnet personalstrategi for å sikre at de ansatte involveres i bedriftens målsettinger. Samtidig ble det framholdt at ledelsen ønsket ro i organisasjonen, og at en ikke ønsket å presse gjennom endringer i belønningspolitikken dersom endringsforslagene ikke har oppslutning blant de ansatte.

Lønnsfastsettelsen for funksjonærene er mer individorientert i de tradisjonelle bedriftene, men også disse gruppene har tariffavtaler hvor det ofte forutsettes at lønn fastsettes etter individuelle vurderinger. Bestemmelsene om lønnsfastsettelse i avtalene til disse gruppene passer slik bedre med HRM-politikken for lønn og belønning. Alle personallederne er også godt fornøyd med måten lønn fastsettes på for funksjonærgruppene, og de ser dette som en viktig del av en mer overordnet HRM-inspirert personalstrategi, hvor ansattes kompetanseutvikling, deltakelse og resultater inngår som viktige elementer i bedriftenes forretningsstrategier. Men også for disse gruppene fastsettes lønnen innenfor kollektivt forhandlede lønnsrammer, selv om det kan være noe ulik praksis her. Tariffavtalene på funksjonær-områdene gir ledelsen noe større spillerom i lønnspolitikken, og dette benyttes til å knytte belønningspolitikken tettere opp til bedriftens overordnede personalstrategier og forretningsideer. Slik sett lønnes funksjonærgruppene i de tradisjonelle bedriftene på en måte som likner mer på ordningene en har i kunnskapsbedrifte-

ne. Antakelig er det også slik at flere av funksjonærene, særlig de med teknologisk fagbakgrunn, vandrer mellom tradisjonelle og kunnskapsbaserte bedrifter og dermed er vant med individuell lønnsfastsettelse.

Lønns- og belønningspolitikken i kunnskapsbedriftene er mer i samsvar med det en kunne forvente ut fra HRM-litteraturen. For det første finner vi at sentrale HR-funksjoner inngår som en del av den overordnede forretningsstrategien i bedriftene, og at den er integrert i linjeledelsen. Det kan være vanskelig å fastslå hvor tungt HRM-politikken preger bedriftenes forretningsstrategier, men HR-ledernes formelle posisjoner og deres utsagn om HR-funksjonenes betydning, indikerer at forvaltning av menneskelig kapital står sentralt i kunnskapsbedriftenes overordnede strategier.

For det andre viser det seg å være sterk fokusering på resultater, og en bedriftskultur med vekt på individuelle relasjoner mellom ansatt og ledelse i disse bedriftene. Det er en sterk bevissthet på prestasjoner og på å måle innsats og resultater. Bedriftene skal overleve i et marked preget av sterk konkurranse og hvor kravet til innovasjon og omstillingsevne er stort. Fagforeninger er så godt som fraværende i disse bedriftene, den enkelte forholder seg i hovedsak til linjeledelsen. Lønn blir avtalt individuelt, og den enkelte kan stille krav, men ikke forhandle om lønn.

For det tredje finner vi at alternative belønningsordninger er utbredt og utgjør en sentral del av HRM-praksisen i kunnskapsbedriftene. Både innsats- og resultatbaserte belønninger brukes i relativt stor utstrekning. Aksjer, opsjoner og bonus brukes i nesten alle kunnskapsbedriftene. Den variable delen av lønnen er imidlertid lav, sjelden over ti prosent. Unntaket er for selgere, hvor det i enkelte tilfeller kan svinge mellom en fjerdedel og halvparten av samlet kompensasjon. Det kan se ut til å være et skille mellom selgere og utviklere når det gjelder bruk og effekter av belønninger. Ifølge enkelte HR-ansvarlige i kunnskapsbedriftene, synes selgere å være mer opptatt av økonomiske incentiver enn tilfellet er for utviklere, som i større grad synes å være mer opptatt av teknologiske utfordringer i jobben.

4 Lønns- og belønningssystemer – motiver og effekter

I teorier om lønns- og belønningssystemer antas det at bedriftene bruker ulike kompensasjonsordninger for å oppnå økt organisasjonseffektivitet. Empiriske studier viser imidlertid at bedrifter ikke alltid har så klare mål for lønns- og belønningssystemer, men at den gjerne er et resultat av historiske og kulturelle tradisjoner. Dette gjelder nok særlig i veletablerte bedrifter i tradisjonelle næringer. Bedrifter i de nye kunnskapsnæringene vil trolig være mindre tradisjonsbundet, og kanskje mer opptatt av å bruke alternative belønningssystemer for å oppnå bedre resultater.

I dette kapitlet analyseres de ulike bedriftenes motiver for å bruke bestemte lønns- og belønningssystemer samt hvilke effekter – økonomiske og organisatoriske – de forventer de ulike ordningene vil ha. Resultatene er sammenfattet i tabeller hvor det er krysset av hva de enkelte bedriftene mener er de viktigste motiver og effekter. I avsnitt 4.1 beskrives motiver for lønns- og belønningssystemer i tradisjonelle bedrifter, hvor det skilles mellom arbeidere og funksjonærer. I 4.2 behandles forventede effekter av kompensasjonsordningene for de samme to gruppene i disse bedriftene. I 4.3 beskrives motiver for lønns- og belønningssystemer i kunnskapsbedriftene, hvor det går et skille mellom utviklere og selgere. I 4.4 behandles effekter av kompensasjonsordningene relatert til innsats og resultat i disse bedriftene. I 4.5 sammenfattes kort hovedtendensen for motiver og effekter i henholdsvis tradisjonelle og kunnskapsbaserte bedrifter.

4.1 Motiver for lønns- og belønningssystemer i tradisjonelle bedrifter

De fleste HR-lederne i de tradisjonelle bedriftene mener at motivene bak det aktuelle lønnsystemet for operatørene i stor grad er bestemt av historiske forhold og av bestemmelsene i de aktuelle tariffavtalene. Det vises til at lønn er et forhandlings tema, og at ledelsen oppfatter at de lokale fagforeningene ofte ikke ønsker å endre lønnsystemet. Et par av bedriftene understreker at lønnsystemet virker

Tabell 4.1 Motiver for å bruke økonomiske belønninger i tradisjonelle bedrifter. Arbeidere/operatører.

Bedrift	Økonomiske effekter	Rekruttering/ arbeidsmarked	Samarbeid	Kompetanse- utvikling	Rettferdighet	Tariffavtalen krever det
A					X	X
B	X				X	X
C	X				X	X
D				X	X	X
E	X		X	X		
F			X	X		
G	X				X	X
H	X				X	X

rettferdig, og at ledelsen ikke vil gjøre endringer som kan rukke ved slike oppfatninger. Mange bedrifter viser ellers til at tariffavtalen legger til grunn normer for lønnsfastsettelse som ansatte oppfatter som rettferdig. I bedrifter som praktiserer ordninger som bonus og overskuddsdeling er disse gjerne knyttet direkte til bedriftens, avdelingens eller gruppas resultater, og hensikten er å oppnå bedre økonomiske resultater. Alternative økonomiske belønninger betraktes som rene ledelsesverktøy, unntaket er bedriftene i bygg- og anleggsbransjen, som har bestemmelser om akkord i sine tariffavtaler.

Bestemmelser om lønnsystem i de sentrale tariffavtalene oppgis altså sammen med rettferdighet og økonomiske effekter som viktigste begrunnelser for bedriftens lønnspolitikk for operatørgruppene, jmfør tabell 4.1. Enkelte bedrifter har videreutviklet lønns- og belønningssystemene for å motivere ansatte til kompetanseutvikling og flerfaglighet for å oppnå mer funksjonell eller oppgavemessig fleksibilitet. Et par av bedriftene har innført individuelle vurderinger som et ledd i lønnsfastsettelsen blant operatørene, men generelt er individuelle prestasjoner lite vektlagt i lønnsfastsettelsen til disse gruppene.

Konsernnivået synes å spille en liten rolle i utformingen av lokale lønnsystemer. Ingen av personallederne mener at konsernnivået legger særskilte føringer på utformingen av det lokale lønnsystemet og lønnspolitikken i den enkelte bedrift. Generelt blir det påpekt at lønn er forhandlingsbasert og at lønnsfastsettelsen skjer på det nivået hvor tariffavtalen er inngått. I enkelte tilfeller kan imidlertid konsernnivået komme med synspunkter på hvor stor den årlige lønnsveksten for de ulike enhetene i konsernet bør være. Konsernets lønns- og personalpolitikk spiller trolig en større rolle for utformingen av lønnsystemene til funksjonærene, fordi lønn for disse gruppene er tettere knyttet sammen med andre elementer i bedriftens HRM-programmer. Slike programmer har gjerne utspring på konsernnivå,

Tabell 4.2 Motiver for å bruke økonomiske belønninger i tradisjonelle bedrifter. Funksjonærer.

Bedrift	Økonomiske effekter	Rekruttering/ arbeidsmarked	Samarbeid	Kompetanse- utvikling	Rettferdighet	Tariffavtalen krever det
A					X	
B	X	(X)	X			
C	X	(X)	X	X	X	
D		X		X		
E	X	X			X	
F		X			X	
G	X	X	(X)	(X)	X	X (normallønn)
H	X	X	X	X		

og noen ganger spenner de over hele konsernet, og dermed også over ulike landegrenser (bedrift G er et eksempel på dette).

I de tradisjonelle bedriftene er også funksjonærgruppene dekket av tariffavtaler, men avtalene forutsetter som oftest at lønnen skal fastsettes etter en individuell vurdering av den enkelte medarbeider. Ifølge ledelsen i bedriftene er dette bestemmelser som passer godt med bedriftens ønsker om å bruke individuelle prestasjonsvurderinger i lønnsfastsettelsen til disse gruppene. Tariffavtalen utgjør derfor ingen begrunnelse for bedriftens belønningsspolitikk for funksjonærgruppene, jamfør tabell 4.2. (Unntaket er en av bedriftene som har normallønnsavtale for en av funksjonærgruppene, og normallønnsavtaler åpner ikke for lokal lønnsdannelse.)

Hensynet til rekruttering og den aktuelle arbeidsmarkedssituasjonen anses som et klart viktigere motiv for belønningsspolitikken til funksjonærgruppene enn for operatørene. Mange bedrifter oppgir også hensynet til rettferdighet som et viktig motiv for belønningsspolitikken. Her varierer begrunnelsene. Enkelte HR-ledere har hensynet til rettferdighet som uttalt målsetting, mens andre mener hensynet til rettferdighet mer er en konsekvens av forhandlinger, hvor ledelsen og fagforeningene blir enige om hvor mye som skal gå til henholdsvis generelle og individuelle tillegg.

I bedriftene i bygg- og anleggsbransjen er hensynet til rekruttering et viktig motiv bak bedriftens belønningsspolitikk, men hensynet til intern rettferdighet og til å kunne prioritere interne kandidater ved lønnsoppyrkk anses som enda viktigere. Det vises også til et godt etablert samarbeid om lønnspolitikk og lønnsnivå blant de største aktørene i bransjen, noe som bidrar til at lønn ikke oppfattes som et særlig viktig virkemiddel ved rekruttering. I tabell 4.2 er motivet om rekruttering satt i parentes (bedrift B og C) for å vise at det kan være målkonflikt mellom dette hensynet og for eksempel hensynet til å sikre intern rettferdighet.

Økonomiske belønningsordninger som bonus og overskuddsdeling er også for funksjonærgruppene rene administrative ordninger. Hensikten med disse ordningene er først og fremst å motivere til bedre økonomisk effektivitet. Ellers vises det til at lønssystemene i mange tilfeller er tett koplet til andre deler av personalpolitikken, og at motivering til samarbeid og kompetanse- eller karriereutvikling ofte er et element i de individuelle lønnsvurderingene.

4.2 Effekter av lønns- og belønningssystemer i tradisjonelle bedrifter

Analysen tar sikte på å avdekke både økonomiske og organisatoriske effekter av de ulike lønns- og belønningsordningene i bedriftene. Ingen av de bedriftene vi har undersøkt i den tradisjonelle økonomien har utarbeidet systemer for å måle effektene av lønssystemet eller de økonomiske belønningsordningene direkte. HR- og personallederne mener likevel at ordningene er viktige, og at man i mange tilfeller kan spore positive effekter på flere sentrale områder. Det er særlig de økonomiske belønningsordningene som bonus og overskuddsdeling ledelsen mener sporer ansatte til økt innsats og bedre resultater. Dette gjelder både for operatører og funksjonærer. Ellers er det en del interessante forskjeller mellom de to gruppene når det gjelder forventede effekter av kompensasjonsordningene, jamfør tabell 4.3 og 4.4.

Når det gjelder forventede effekter for operatørene, er det bare et par av bedriftene som mener belønningsformen har noen betydning for kostnadseffektivitet eller kvalitet, deltakelse eller kommunikasjon i bedriften. De færreste tror

Tabell 4.3 Forventede effekter av økonomiske belønninger i tradisjonelle bedrifter. Arbeidere/operatører.

Bedrift	Innsats/ resultat	Kostnads- effektivisering	Forbedret kvalitet	Kompetanse- utvikling	Sam- arbeid	Deltakelse/ engasjement	Lojalitet	Bedrifts- kultur	Kommuni- kasjon
A									
B	X	X							
C	X	X							
D				X		X		X	
E	X		X	X		X		X	X
F			X	X					
G									
H	X							X	X

også at lønn eller belønning påvirker bedriftskulturen eller har betydning for kompetanseutvikling. De bedriftene som har innført kompetansebaserte lønssystemer mener imidlertid at lønssystemet bidrar til økt fokusering på kompetanse, og til at ansatte deltar mer i ulike kompetansegivende tiltak.

Det vises også til at økonomiske belønningsordninger kan ha uønskede effekter. Dette ble særlig nevnt i bygg- og anleggsbransjen, der håndverkerne er avlønnet etter landsomfattende akkordtariffavtaler. Dagens akkordsystemer er meget kompliserte og krevende, og måten disse lønssystemene praktiseres på, oppfattes både som konfliktskapende og utmattende for så vel ledere som håndverkere. Det hevdes å være vanskelig å få til nødvendig fleksibilitet under dagens akkordtariffavtaler, som oppleves å være svært detaljerte og rigide. Det er blant annet problemer med å få kontroll over arbeidsmengde og tidsbruk. Akkordseddelen gjør det også vanskelig med rotasjon, noe ledelsen mener bidrar til slitasjeskader og økt sykefravær, og som i neste omgang bidrar til å gjøre rekrutteringen til bransjen vanskelig. I andre undersøkelser hevdes det at akkordlønnssystemet i en del tilfeller representerer et potensielt pressmiddel for arbeiderne overfor arbeidsgiver/ anleggsleder (Moene og Seierstad 1990).

Det er først og fremst for funksjonærgruppene personallederne mener at lønnspolitikken har positive effekter på sentrale områder. For disse gruppene benytter bedriftene ofte personvurderingssystemer for å fastsette lønn, og vurderingene skjer gjerne etter kjente kriterier som kompetanseutvikling, samarbeidsevne, innsats og kreativitet. Vurderingene skjer vanligvis i forbindelse med en vurderings- eller utviklingssamtale, noe som bidrar til å styrke kommunikasjonen mellom ledelsen og medarbeiderne. Kommunikasjon, bedriftskultur og samarbeid er også de områdene hvor langt de fleste bedriftene mener at belønningspolitikken har positive effekter.

Tabell 4.4 Forventede effekter av økonomiske belønninger i tradisjonelle bedrifter. Funksjonærer.

Bedrift	Innsats/ resultat	Kostnads- effektivisering	Forbedret kvalitet	Kompetanse- utvikling	Sam- arbeid	Deltakelse/ engasjement	Lojalitet	Bedrifts- kultur	Kommuni- kasjon
A									
B	X	X	X	X	X	X	X	X	X
C				X	X		X	X	X
D				X	X			X	X
E	X	X							X
F	X								X
G	X			X	X		X	X	X
H	X	X	X		X	X		X	X

Som for operatørene, er det særlig økonomiske belønningsordninger som bonus bedriftene mener gir klare effekter i form av økt innsats og bedre resultater. Bonus karakteriseres som et godt ledelsesinstrument når det gjelder å målstyre innsats som kan bidra til å generere bedre økonomiske resultater. Det ble også gitt flere eksempler på hvordan bonusordningene har bidratt til å effektivisere kostnadsbruken samt til å forbedre kvaliteten i ulike ledd i verdikjeden.

I bygg- og anleggsbransjen, hvor ulike bonusordninger for funksjonærene er svært vanlig, ble det imidlertid påpekt at slike ordninger kan ha enkelte negative effekter på andre målsettinger, som for eksempel samarbeid og kvalitet. Det ble derfor understreket at bonusordningene må utformes med omhu, slik at man i størst mulig grad unngår uheldige vridningseffekter.

4.3 Motiver for lønns- og belønningssystemer i kunnskapsbedrifter

Antakelsen om at kunnskapsbedrifter benytter ulike belønninger for å tiltrekke seg og holde på folk, og for å øke ansattes innsats og forbedre bedriftenes resultater, synes å bli styrket av våre funn. Alle bedriftene med unntak av én, viser til økonomiske effekter og arbeidsmarkedseffekter som de viktigste motivene for å bruke incentivbelønninger, jamfør tabell 4.5. Bedriftene skiller ellers mellom ulike typer incentiver, idet de tror at bonus i første rekke vil bidra til økt innsats og forbedret produktivitet, mens medeierskap og opsjoner primært vil øke ansattes lojalitet og forsterke deres forpliktelse overfor bedriften. Dette er i tråd med antakelser i litteraturen om incentiver og økonomisk organisering (Milgrom og Roberts 1992).

Både HR-ledere og finansdirektører understreker imidlertid at økonomiske incentiver aleine ikke er tilstrekkelig for å motivere ansatte. Flere nevner at sosiale belønninger (ros, status, ære og aktelse) er like viktige som økonomiske belønninger, og gir samtidig uttrykk for at det å ha en faglig spennende og utfordrende jobb er det som særlig motiverer kunnskapsarbeidere. Gode muligheter til kompetanseutvikling ble av noen bedrifter vist til som det viktigste virkemiddel for å motivere høyt utdannede arbeidstakere i innovative virksomheter.

Økonomiske belønninger synes imidlertid å ha større betydning for noen grupper ansatte enn for andre. For selgere ser økonomiske belønninger ut til å utgjøre det viktigste suksesskriterium for en god profesjonell innsats. Her er det en holdsvis direkte sammenheng mellom innsats og resultat og mellom resultat og belønning. Gode prestasjoner gir godt salg, og høye salgstall gir høye belønninger. For ansatte som driver med utvikling, i FoU-avdelinger eller gjennom pro-

Tabell 4.5 Motiver for å bruke økonomiske belønninger i kunnskapsbedrifter.

Bedrift	Økonomiske effekter	Arbeidsmarkedseffekter	Samarbeid	Jobbtilfredshet	Rettferdighet
A	X	X			X
B	X	X			
C	X	X			
D	X	X	X		X
E	X	X			
F	X	X	X		X
G	X	X		X (negative effekter)	X (mye diskusjon)
H		Lønn og kompetanse- utvikling er viktigere			
I	X	X			
J	X	Kompetanse- utvikling er viktigere			X
K	X	X	X	X	
L	X	X (jobbtrygghet er viktigere)	Nei		

sjektarbeid, ser det ut til at mulighetene til å arbeide med avanserte teknologiske løsninger, er vel så viktig. Utviklere er selvsagt også interessert i gode inntekter og høye belønninger, men her er det vanskeligere å måle innsats og resultat, og teknologiske aspekter synes å ha forrang framfor rene økonomiske. Denne forskjellen mellom yrkesgrupper indikerer at det er nødvendig å differensiere både mellom ulike typer belønninger som kan ha ulik betydning for motivasjon og atferd (for eksempel bonus/overskuddsdeling versus medeierskap), og mellom forskjellige grupper ansatte som kan ha ulike holdninger til incentivbelønninger (for eksempel selgere og utviklere).

Det er ikke mange bedrifter som trekker eksplisitt fram at belønningssystemer vil fremme samarbeid i bedriften. Noen har unnlatt å svare på dette; én bedrift mener tvert imot at incentiver vil svekke samarbeidet, og henviser da særlig til uheldige virkninger av individuelle bonusordninger. De bedriftene som tror dette har betydning nevner særlig bruk av gruppebonus som et middel for å stimulere til økt samarbeid mellom ansatte og for å fremme en kollektiv forståelse i bedriften. Tanken om at økonomiske belønninger kan føre til økt jobbtilfredshet, får også liten oppslutning. De fleste bedriftene mener incentiver er nærmest irrelevante i så henseende.

Spørsmålet om rettferdighet er alltid vanskelig i forbindelse med bruk av økonomiske belønninger. Ifølge differensieringsprinsippet (Hochschild 1981), eller det

Elster (1989) kaller sterke rettferdighetsnormer, antar en at ansatte synes det er rettferdig å bli belønnet etter innsats og ferdigheter og i samsvar med eget bidrag til resultatet. Rettferdighet viser her til det en oppfatter som en rimelig balanse mellom innsats/resultat og belønning, og flere bedrifter nevner denne balansen som viktig, men vanskelig å vurdere. Spørsmålet om rettferdig belønning besvares derfor på tvedydige måter av flere av bedriftene. Også her trekkes det fram av enkelte bedrifter at en må skjelne mellom ulike grupper ansatte, og at det er enklere å praktisere prinsipper om differensiering for selgere hvor en lettere kan måle innsats og resultat, enn for utviklere hvor dette er langt mer komplisert.

Konsernnivået synes heller ikke å ha stor betydning for lønnspolitikken i kunnskapsbedriftene. I likhet med det vi fant i de tradisjonelle bedriftene hevder HR-lederne i de fleste kunnskapsbedriftene at lønn fastsettes lokalt; to-tre bedrifter nevner at konsernet setter sentrale lønnrammer eller at de kommuniserer med konsernet om lønnsnivået. Når det gjelder belønningsordninger er mange av disse på konsernnivå, for eksempel aksjer og opsjoner, og da finnes det en konsernpolitikk for dette. Bonus derimot fastsettes vanligvis lokalt, tilpasset bransje- og markedsforhold.

Mange av bedriftene har enten gjort endringer eller er i ferd med å endre på lønns- og belønningssystemene. Dette har trolig sammenheng med at en stor andel av bedriftene har eller skal gjennomføre organisatoriske endringer. Kunnskapsbedriftene tilhører næringer som preges av omstillinger, restrukturering og fusjoner, og dette fører ofte til endringer i lønns- og belønningssystemene. Utforming og endringer i kompensasjonsordninger er vanligvis en ren ledessak i disse bedriftene, men så godt som alle bedriftene hevder at det er små transaksjonskostnader knyttet til å administrere lønns- og belønningssystemene. Gjennomgangstonen er at «det går greit» og at det er «lite skurr» forbundet med å håndtere lønns- og belønningssystemer.

4.4 Effekter av lønns- og belønningssystemer i kunnskapsbedrifter

Kunnskapsbedriftenes motiver for å bruke incentiver er forventninger om positive økonomiske effekter. Analysen viser også at så godt som alle bedriftene tror at riktig utformede belønningsordninger vil øke de ansattes innsats og forbedre bedriftenes resultater. De fleste bedriftene mener også at bruk av incentiver vil føre til økt kostnadsbevissthet i bedriftene, fordi ansatte vil være bedre informert om og mer opptatt av bedriftenes lønnsomhet. Flertallet av bedriftene mener også at de ansatte vil arbeide smartere, og at kvaliteten på arbeidet vil øke som en følge

Tabell 4.6 Forventede økonomiske effekter av økonomiske belønninger i kunnskapsbedrifter.

Bedrift	Innsats/ resultat	Kostnadseffektivitet	Forbedret kvalitet	Ferdigheter og kompetanse	Kunnskapsdeling
A	X	X	X	X	X
B					
C	X	X	X	X	
D	X (bonus)				
E	X		X		X
F					
G	X	X	X		X
H		X	X (selgere)		
I	X				
J	X	X	X	X	(nei, lite)
K	X	X	X		
L	X	X (selgere)			

av at økt innsats og oppmerksomhet i jobbutførelsen vil slå ut i høyere belønning, jmfør tabell 4.6.

Bare et fåtall bedrifter tror at økonomiske belønninger vil stimulere til økt kompetanseutvikling og større deling av kunnskap mellom ansatte. Dette kan være en indikasjon på at incentivbelønninger i kunnskapsbedriftene kanskje ikke er tilstrekkelig relatert til sentrale sider ved kunnskapsbedriftene, hvor nettopp inn-ovasjon og kompetanseutvikling samt deling og overføring av kunnskap er helt avgjørende for bedriftenes utvikling og konkurransedyktighet. Vi vet ikke om dette er utslag av en lite gjennomtenkt belønningspolitikk eller ikke, men resultatene er tankevekkende sett i lys av forventede og ønskede incentiveffekter i komplekse organisasjoner i en moderne økonomi (Milgrom og Roberts 1992). Ingen av bedriftene har ellers noe system for direkte måling av økonomiske effekter av incentivkompensasjon, det gjelder for både kunnskapsbedrifter og tradisjonelle bedrifter. Når det er sagt, er det heller ikke lett å lage gode systemer når mange av aktivitetene i bedriftene også er svært vanskelige å måle.

Når det gjelder organisatoriske effekter har de fleste bedriftene relativt godt utviklede systemer for å vurdere om og i hvilken grad ansatte oppnår sine foreskrevne mål. Kunnskapsbedriftene bruker vanligvis ulike vurderingsskjema som omfatter en rekke prestasjons- og atferdsfaktorer, som for eksempel kunnskap om arbeidet, innsats, kreativitet, samarbeidsevne, kunnskapsdeling og kompetanseutvikling. Med grunnlag i et sett av denne typen forholdsvis subjektive kriterier,

Tabell 4.7 Forventede organisatoriske effekter av økonomiske belønninger i kunnskapsbedrifter.

Bedrift	Deltakelse	Lojalitet/forpliktelse	Bedriftskultur	Kommunikasjon
A	X (potensiell)	X (potensiell)	X (potensiell)	X (potensiell)
B		X	X	
C	X	X	X	
D		X (aksjer)		X (gruppebonus)
E		X		
F	X			
G		X (litt, svake incentiver)		
H	(litt)	X (aksjer)		
I				
J	X	X (aksjer)		
K	X	X	X	X
L				

kan bedriftene til en viss grad «måle» bruk og utvikling av sin menneskelige kapital. Men ingen av bedriftene har et virkelig velegnet system hvor en direkte kan måle organisatoriske virkninger av incentivbelønninger. Nesten alle bedriftene tror imidlertid at særlig medeierskap og opsjoner vil bidra til å knytte ansatte tettere til bedriften og styrke deres lojalitetsfølelse med virksomheten. Dette mener HR-ansvarlige dels skyldes at medeierskap vil forsterke ansattes forpliktelser overfor bedriften og bidra til å skape en felles kultur – være-i-samme-båt-følelse – dels at ansatte ser aksjer og opsjoner som en mulighet til å bli rike i løpet av forholdsvis kort tid. Dette finansielle motivet kan nok ha blitt betraktelig svekket i lys av de kraftige verdifallene på børsen i perioden 2000–2002, særlig for IT-aksjer.

I om lag halvparten av bedriftene tror HR-lederne og andre ledere at incentivordninger kan føre til økt deltagelse blant ansatte i bedriftene. Svært få (2-3 bedrifter) mener belønninger vil ha noe betydning for organisasjonskulturen eller for kommunikasjonen i virksomhetene. Dette kan virke noe forvirrende eller underlig all den tid de fleste HR-ledere mener at incentiver vil forsterke ansattes lojalitet og forpliktelse til bedriften, det vil si aspekter en skulle tro utgjør sentrale sider ved enhver bedriftskultur. Resultatet indikerer at en må utvise stor grad av varsomhet når en skal analysere data og fortolke resultatene av denne typen undersøkelser hvor begreper og uttrykk kan ha ulikt meningsinnhold for ulike personer.

4.5 Oppsummering

Det viktigste motivet for bruk av lønns- og belønningssystemer i både tradisjonelle og kunnskapsbaserte bedrifter er å oppnå økt organisasjonseffektivitet. I de tradisjonelle bedriftene har imidlertid ledelsen langt mindre spillerom enn i kunnskapsbedriftene når det gjelder å bruke ulike kompensasjonsordninger til å oppnå dette. For operatørene er lønnsystemet i hovedsak bestemt av historiske forhold og av bestemmelser i tariffavtaler. Funksjonærene er også dekket av tariffavtaler i disse bedriftene, men her fastsettes lønn ofte etter individuell vurdering. Bonus og andre incentiver brukes også mer for funksjonærene både for å oppnå bedre resultater og i rekrutteringsøyemed.

I kunnskapsbedriftene er det kun individuell lønnsfastsettelse og utstrakt bruk av belønningsordninger. De sentrale motivene her er økt innsats og bedre økonomisk resultat samt å tiltrekke seg og holde på nøkkelpersoner og velkvalifiserte arbeidstakere. Den klare todelingen mellom operatører og funksjonærer i lønns- og belønningspolitikken i tradisjonelle bedrifter, er ikke til stede i kunnskapsbedriftene. Det er forskjeller mellom ulike yrkesgrupper som selgere og utviklere, og mellom ledelse og ansatte i bruk og omfang av belønningssystemer i kunnskapsbedriftene, men dette er gradsforskjeller og ikke systemforskjeller som i de tradisjonelle bedriftene.

Når det gjelder forventede effekter varierer resultatene både innen og mellom de to bedriftstypene. I de tradisjonelle bedriftene mener HR- og personalledere at det særlig er for funksjonærene at lønns- og belønningspolitikken vil ha noen betydning, og at en her oppnår positive effekter både for innsats/resultat og kommunikasjon i bedriften. Troen på positive økonomiske og organisatoriske effekter er enda sterkere i kunnskapsbedriftene, hvor en mener at belønninger fører til økt innsats/resultat, større kostnadsbevissthet, forbedret kvalitet og høyere lojalitet til bedriften.

Sett på bakgrunn av den forholdsvis sterke troen på positive effekter av incentiver, kan det være grunn til å spørre om HR- og personalledere nærmest er programforpliktet til å tro godt om systemer de selv forvalter og er ansvarlige for, og kanskje også selv har vært med på å utforme. Det ville vært interessant å få linjeledernes syn på dette for å avklare om synspunktene samsvarer mellom dem som sentralt er ansvarlig for ordningene, og dem som står for den daglige praktiseringen av belønningssystemene. Endelig ville det vært interessant å få de ansattes syn på mulige effekter. Fra tidligere studier vet vi at en meget høy andel av de ansatte mener belønninger som overskuddsdeling og medeierskap vil føre til større innsats, økt lønnsomhetsforståelse og mer aktiv deltakelse i bedriften (Langeland 1999). Det er funn som støtter opp under HR-ledernes oppfatninger, men som kjent er det ikke alltid samsvar mellom holdninger og handlinger.

5 Konklusjon

I studier av lønns- og belønningssystemer står spørsmål om bedriftenes resultater og ansattes arbeidsproduktivitet sentralt. Tradisjonelt har en ansett teknologisk utvikling og investeringer i maskiner og bygninger som viktige tiltak for å styrke bedriftenes konkurransevne. Med økende fokusering på kunnskapsbasert økonomi og arbeidsliv er spørsmål om hvordan en kan utløse og øke ansattes kreativitet og innsats blitt stadig viktigere for bedriftenes innovasjonsevne og konkurransedyktighet. Når ansatte er bedriftens viktigste kapital, blir kunnskapsledelse med vekt på å utvikle og utnytte ansattes kunnskap og kompetanse, mer sentralt i alle bedrifter, uavhengig av om de tilhører gamle eller nye næringer. Effektive bedrifter – både tradisjonelle og kunnskapsbaserte – dreier seg i økende grad om hvordan ansatte er koordinert og motivert til å arbeide i samsvar med bedriftens mål. Dette fordrer ledelsesstrategier med vekt på læring, på det å skape, dele og overføre kunnskap. Like viktig er det imidlertid å utvikle kompensasjonsordninger som understøtter en slik læringsstrategi, det vil si å utvikle belønningssystemer som skaper tillit og som betraktes som både effektive og legitime.

I dette sluttkapitlet forsøker vi å trekke noen tråder og gjøre noen refleksjoner på basis av teoretiske tilnærminger og empiriske funn. Kapitlet er organisert som følger. I 5.1 oppsummeres hovedfunn på bakgrunn av de problemstillingene vi startet ut med. I 5.2 kommenteres noen empiriske funn i lys av teori på feltet. I 5.3 skisseres mulige utviklingstendenser for lønns- og belønningssystemer med søkelys på endringer i økonomi og arbeidsliv.

5.1 Antakelser og hovedtendenser

I dette prosjektet har vi kartlagt hvilke lønns- og belønningssystemer som finnes i henholdsvis tradisjonelle og kunnskapsbaserte bedrifter, for å se om det er systematiske forskjeller mellom de to bedriftstypene. Dernest har vi undersøkt om eventuelle forskjeller kan forklares med ulike lederstrategier og tradisjoner. Endelig har vi søkt å avdekke motiver for og effekter av lønns- og belønningssystemer i de ulike bedriftskategoriene.

Vi ventet å finne klare forskjeller i ledelse og belønningspolitikk i de to bedriftstypene, men også at det var endringer på gang, særlig i de tradisjonelle bedriftene. I ledelseslitteraturen (HRM) legges det gjerne vekt på at fagforeningene vil miste oppslutning og bli marginalisert i lønnsdannelsen på bedriftsnivået, og at kollektive forhandlinger gradvis vil bli erstattet av individualisert lønnsfastsettelse. Organisasjonsgraden er imidlertid svært høy i de tradisjonelle bedriftene vi har undersøkt, særlig blant arbeiderne/operatørene (70–100%), men også blant mange funksjonærgrupper (30–100%). Det er med andre ord ikke noe belegg i våre data for å hevde at fagforeningene har tapt innflytelse over lokal lønnsdanning som en følge av at nye ledelseskonsepter vinner fram.

Lønnsdannelsen i de tradisjonelle bedriftene er fortsatt preget av veletablerte forhold mellom ledelse og ansatt og av kollektive forhandlinger. Ledelsen understreker også at det er vanskelig å få aksept for å endre lønnsystemet for arbeidere/operatører. Endringer er ikke mulig uten støtte fra de ansattes representanter, og dette er tidkrevende aktiviteter. Flere bedrifter har forsøkt å «løse dette problemet» ved å ta i bruk ledelsesstyrte bonusordninger, noe som betraktes som en integrert del av en overordnet personalstrategi. Samtidig ønsker ledelsen ro i organisasjonen og unngår derfor å presse fram endringer i belønningspolitikken som ikke støttes av de ansatte.

Lønnsdannelsen for funksjonærene er mer i tråd med antakelser i HRM-litteraturen. Lønn fastsettes vanligvis ut fra individuelle vurderinger, slik det gjerne er fastsatt i avtalen. Størrelsen på den lokale rammen er imidlertid fastsatt i forhandlinger mellom partene. Personallederne i de tradisjonelle bedriftene uttrykker alle stor tilfredshet med måten lønn fastsettes på for funksjonærene, og de ser den som en viktig del av en HRM-inspirert personalstrategi, der ansattes kompetanse, deltakelse og belønning er integrert med bedriftens overordnede forretningsstrategi. Selv om også lønnsdannelsen for funksjonærene finner sted innenfor kollektive rammer, opplever ledelsen ofte at disse avtalene gir mye større spillerom i lønnspolitikken. Belønningssystemene for funksjonærene i de tradisjonelle bedriftene likner mer på de ordninger en finner i kunnskapsbedriftene, og det er primært for disse gruppene at personallederne forventer positive effekter av lønns- og belønningspolitikken..

I kunnskapsbedriftene ventet vi å finne at personalstrategiene var integrert med forretningsstrategiene, og at individuell lønnsfastsettelse og ulike belønningssystemer var en viktig del av bedriftenes kunnskapsledelse. Resultatene bekrefter at HRM-konseptet står mye sterkere i kunnskapsbedriftene enn i de tradisjonelle bedriftene. Fagforeninger er så godt som fraværende, individuell lønnsfastsettelse er normen og belønningssystemer er utbredt.

Hvor tett integrert HRM- og forretningsstrategiene i kunnskapsbedriftene faktisk er, er likevel vanskelig å fastslå med sikkerhet. De sentrale HR-ledernes

posisjon i styringsstrukturen og den vekt de mener forvaltning av menneskelig kapital tillegges i bedriftene, tyder på at HR-spørsmål er viktige i bedriftenes strategi. HR-lederne hevder at bedriftene bruker belønninger for å tiltrekke, beholde og utvikle ansatte, men de mangler samtidig en klar forståelse av hvordan ulike belønninger kan motivere til ulike resultater. HR-lederne mener at belønninger har positive økonomiske effekter, men i likhet med de tradisjonelle bedriftene, har heller ikke kunnskapsbedriftene noen ordninger for å måle effektene av ulike lønns- og belønningssystemer. Det kan med andre ord synes som om motivene ikke alltid er like klare, samtidig som bedriftene mangler tilstrekkelig kunnskap om mulige effekter.

5.2 Resultater og refleksjoner

I analyser av lønns- og belønningssystemer ser en på bestemte sider ved arbeidskontrakter og ansettelsesforhold, på hvordan ulike kompensasjonsordninger er utformet og virker for å oppnå organisasjonseffektivitet. En fokuserer gjerne på hvorfor ansatte motiveres til ekstra innsats, hvordan de motiveres og hvilke effekter ulike belønninger har på ansattes holdninger og atferd, og på bedriftenes resultater. Data fra denne studien viser at det finnes noen klare forskjeller mellom tradisjonelle og kunnskapsbaserte bedrifter når det gjelder HRM-praksis og belønningssystemer. De tradisjonelle bedriftene er mer tradisjonelle på alle måter – de har sterke fagforeninger, kollektive forhandlinger og gjør lite bruk av alternative belønninger, særlig for arbeidere/operatører. Det er også klare forskjeller i måten lønn fastsettes på for henholdsvis funksjonærer og arbeidere i disse bedriftene. Belønningsordningene for funksjonærene likner mer på det som er vanlig i kunnskapsbedriftene.

Bedriftene i de nye næringene kjennetegnes av direkte relasjoner mellom ledelse og ansatt, individuell lønnsfastsettelse og mye bruk av alternative belønninger. Den forskjellen i lønnsfastsettelse en finner mellom funksjonærer og arbeidere i tradisjonelle bedrifter, har ingen parallell i kunnskapsbedriftene. Det avspeiler nok i første rekke den ulike yrkesstrukturen mellom de to bedriftstypene. I de tradisjonelle bedriftene er forskjellen knyttet til ulike belønningssystemer (kollektiv/individuell), i kunnskapsbedriftene er det en forskjell i nivå mellom grupper innen samme system (ledelse, nøkkelpersonell/ansatte).

Det primære motivet og de forventede effektene av ulike lønns- og belønningssystemer i begge bedriftstypene, er ønsket om bedre resultater. Men både motiver og forventede effekter kommer klarere til syne i kunnskapsbedriftene, og det er også sterkere tro på at incentiver vil føre til kostnadseffektivitet og forpliktelse/

tilhørighet i disse bedriftene. Resultatene indikerer også at økonomiske incentiver har ulike motivasjonseffekter på ulike grupper ansatte i slike bedrifter. Utsagn fra HR-ansvarlige tyder på at selgere synes å legge større vekt på belønninger som bonus og provisjon, mens utviklere (sivilingeniører etc) er mer opptatt av teknologiske og faglige utfordringer i jobben.

Resultater som viser at ansatte med høy utdanning og utviklingsoppgaver primært synes å være faglig motivert, og i mindre grad styrt av ytre belønninger, bekreftes også i casestudier av IKT-bedrifter (Jordfald og Olberg 2002). Dette kan tolkes som at noen grupper ansatte er mer drevet av utvendig motivasjon, mens andre synes å være mer drevet av innvendig motivasjon (Deci m.fl.1972, 1985). Særlig antas det å være tilfellet for kunnskapsarbeidere. Økonomiske belønninger som prestasjonsbaserte bonusordninger kan derfor vise seg å være særlig dårlig egnet i kunnskapsbedrifter (Kuvaas 2003).

Dette funnet antyder at bedriftene må ta hensyn til egenskaper ved ansatte og hvilken type atferd som er viktigst for bedriftenes resultater når de velger å bruke bestemte belønninger. Incentiver antas først og fremst å være optimale for ansatte som er positive til ytre belønninger og risiko, det vil si for ansatte som føler de har sterk indre kontroll og som tror at de kan påvirke resultatet av incentivbelønninger (Lawler 1971), og ansatte som mener det er rettferdig at enhver lønnes i samsvar med sitt eget bidrag til det felles resultatet (Elster 1989).

Ved bruk av belønningssystemer må en også ta hensyn til trekk ved organisasjonen, det vil si til arbeidsoppgavenes kompleksitet, bedriftenes kultur og ledelsesstil. Arbeidsoppgaver i moderne bedrifter, både kunnskapsbaserte og tradisjonelle, er sammensatte, og det er ofte vanskelig å spesifisere prestasjoner på forhånd og enda vanskeligere å måle resultatene etterpå. Vurderinger av innsats og resultat gjøres ofte på grunnlag av forholdsvis subjektive og uklare kriterier. Belønningssystemer som differensierer mellom ansatte, og særlig ordninger som er basert på subjektive vurderinger, kan imidlertid gi opphav til konflikter og reise spørsmål om rettferdighet og tillit. Tillit er helt avgjørende for kontroll i organisasjoner, og optimale belønningssystemer må være forankret i normer om gjensidige forpliktelser og samarbeid i organisasjoner (Tyler 1996).

5.3 Mulige utviklingstendenser

HRM-strategier fokuserer på atferdsmessige sider ved lønns- og belønningssystemer og på incentiver som et redskap for å oppnå økt organisasjonseffektivitet ved å forene ansattes interesser med hverandre og med bedriftenes. Det er imidlertid vanskelig å finne fram til optimale belønningssystemer. Det gjelder kanskje særlig

i bedrifter i et moderne arbeidsliv, hvor belønningssystemene må utformes på en måte som bidrar til å stimulere ansattes intellektuelle evner (kunnskaper og ferdigheter), og samtidig motiverer dem til å fordele sin innsats på mange oppgaver.

På den annen side skulle en tro at alternative belønningssystemer vil være særlig velegnet i bedrifter hvor kunnskap blir viktigere, slik det er i stadig flere bedrifter både i gamle og nye næringer. Som en følge av økt internasjonal konkurranse og rask teknologisk utvikling blir det stadig sterkere søkelys på resultater, prestasjoner og fleksibilitet i alle bedrifter som opererer i konkurranseutsatte arbeids- og produktmarkeder. Langsiktige endringer i arbeidets karakter og arbeidskraftens sammensetning samt endrede holdninger til arbeid og belønning, kan bane vei for mer bruk av alternative belønningsordninger i årene som kommer.

Unge kunnskapsarbeidere med høy utdanning er ofte ambisiøse og hardt arbeidende. Incentivbelønninger skulle derfor passe slike arbeidstakere godt både med hensyn til individuelle og organisatoriske kjennetegn. Endringer skjer imidlertid ikke alltid så raskt, tradisjonelle belønningsordninger har fortsatt godt fotfeste i størstedelen av norsk arbeidsliv. Som både denne og andre undersøkelser viser, er det heller ikke sikkert at økonomiske belønninger er det som vil motivere nye arbeidstakergrupper mest. For mange synes faglige utfordringer å være vel så viktige. Godt arbeidsmiljø og trygghet for arbeidet er også viktig for de fleste.

Våre informantintervjuer viser også at det ved bruk av lønns- og belønningssystemer alltid er viktig å huske på at det å utforme formelle belønningsordninger, bare kan være et første steg på veien mot økt organisasjonseffektivitet. Et neste og langt viktigere og vanskeligere skritt er å sørge for at formelle belønningssystemer ikke kommer i konflikt med det uformelle sosiale systemet en finner i enhver bedrift (Coleman 1994). Organisasjonseffektivitet forutsetter at både ledelsespraksis og belønningssystemer er i samsvar med og understøttes av sosiale normer. Bedrifter som legger vekt på arbeidets innhold og kombinerer dette med velegnede økonomiske, organisatoriske og sosiale belønninger, burde imidlertid ha gode muligheter for å lykkes.

Litteratur

- Adams, S. J. (1965) «Inequity in Social Exchange». I: Berkowitz, L., ed., *Advances in Experimental Social Psychology*. Vol. 2. New York: Academic Press
- Akerlof, G. (1984) «Gift Exchange and Efficiency-Wage Theory: Four Views.» *American Economic Review* 74:79–83
- Aoki, M. (1988) *Information, Incentives, and Bargaining in the Japanese Economy*. Cambridge: University Press
- Aslesen, H. W. m.fl. (1997) *Struktur og dynamikk i kunnskapsbaserte næringer i Oslo*. Oslo: BI, Fafo og STEP
- Atkinson, J. (1984) *The Flexible Firm and the shape of Jobs to come*. Labour Market Issues no. 5. Oxford: The Trade Union Research Center, Ruskin College
- Baddon, L., L. Hunter, J. Hyman, J. Leopold og H. Ramsay (1989) *People's Capitalism. A critical Analysis of profit-sharing and Employee Share Ownership*. London: Routledge
- Blinder, A. S., red. (1990) *Paying for Productivity. A Look at the Evidence*. Washington, D.C. The Brookings Institution
- Boselie, P. og G. Dietz (2003) *Commonalities and contradictions in research on Human Resource Management and Performance*. Paper (HR-PPR 10785). AOM 2330
- Boyer, R. (1989) *New Directions in Management Practices and Work Organisation. General Principles and National Trajectories*. Paper, OECD Conference: Technical Change as a Social Process: Society, Enterprises and Individual. Helsinki
- Bratton, J. og J. Gold (1994) *Human Resource Management. Theory and Practice*. London: Macmillan
- Bråten, M. (2001) *Funksjonærvtaler og lokal lønnsdannelse*. Oslo: Fafo
- Bråten, M. (2002a) *Lokal lønnsdannelse i stat og NAVO*. Oslo: Fafo
- Bråten, M. (2002b) *Standardoverenskomsten og lokal lønnsdannelse*. Oslo: Fafo
- Coleman, J. S. (1994) «A Rational choice Perspective on Economic Sociology». I: Smelser, N. J. og R. Swedberg, ed., *The handbook of Economic Sociology*. New York. Princeton University Press

- Creed, D. W.E. og R. E. Miles (1996) «Trust in organisations: A Conceptual Framework Linking Organisational Forms, Managerial Philosophies, and the Opportunity Costs of Controls». I: Kramer, R. og T. R. Tyler, *Trust in Organizations*. London: SAGE publication
- Daft, R. L. og R. M. Steers (1986) *Organizations. A micro/macro Approach*. Glenview, IL: Scott, Foresman and Company
- Dahl, S. (1989) *Kleppepakken – feilgrep eller sunn fornuft?* Oslo: Solum
- Deci, E. L., G. von Haller og H. W. Kam (1972) *Readings in Industrial and Organizational Psychology*. New York
- Deci, E. L. og R. M. Ryan (1985) *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press
- Eisenstadt, K. M. (1988) «Agency Theory: An Assessment and Review.» *Academy of Management Journal*, Vol. 31:3, 488–511
- Elster, J. (1989) *The cement of society. A study of social order*. Cambridge University Press
- Freedman, J. L., J. A. Cunningham og K. Krismer (1992) «Inferred Values and the Reverse-Incentive Effect in Induced Compliance.» *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 62:3, 357–368
- Ford, M. E. (1992) *Motivating Humans. Goals, Emotions, and Personal Agency Beliefs*. London: Sage Publications
- Goodman, P. S. (1977) «Social Comparison Processes in Organizations». I: Staw, B. M. og G. R. Salancik, red., *New Directions in Organizational Behaviour*. Chicago: St. Clair Press
- Granovetter, M. (1992) «The Sociological and Economic Approaches to Labour Market Analysis: A Social structural View». I: Granovetter, M. og R. Swedberg, red., *The Sociology of Economic Life*. Westview Press
- Gulbrandsen, T. (1999) *Eiere og kolleger. Medeierskap i norsk arbeidsliv*. ISF-rapport 99:5. Oslo
- Hochschild, J. L. (1981) *What's fair? American Beliefs about Distributive Justice*. Cambridge: Harvard University Press
- Høgsnes, G. (1994) *Collective Wage Bargaining and the Impact of Norms of Fairness – an Analysis Based on the Norwegian Experience*. Oslo: ISF

- Jackson, M. m.fl (1993) *Decentralization of Collective Bargaining. An Analysis of Recent Experiences in the UK*. New York: St. Martin's Press
- Jensen, M. C. og W. H. Meckling (1976) «Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure.» *Journal of Financial Economics*, 3:305–360
- Jordfald, B. og D. Olberg (2002) *IKT-sektoren – perspektiver på sysselsetting, arbeidsmiljø og interesseorganisering*. Oslo: Fafo
- Keerfoot, D. og D. Knights (1992) «Planning for Personnel – Human Resource Management Reconsidered.» *Journal of Management studies*, Vol. 29(5):652–669
- Knudsen, K. (2001) «Hvor stor bør ulikheten være? : norske meninger om legitim lønn 1992–1999.» *Tidsskrift for samfunnsforskning*. Årg. 4, nr. 4
- Kohn, A. (1993) *Punished by Rewards*. New York: Houghton Mifflin Company
- Kuvaas, B. (2003) Intervju i Dagens Næringsliv, 23/24.08.2003
- Langeland, O. (1995) «Alternative belønningsformer og incentivstrukturer i arbeidslivet». I: Olberg, D., *Endringer i arbeidslivets organisering*. Oslo: Fafo
- Langeland, O. (1999) *Kompensasjon og motivasjon. Overskuddsdeling og medeierskap i norske bedrifter*. Doktoravhandling. Oslo: Fafo
- Langeland, O. (1999) *Holdninger til arbeid, lønn og fagbevegelse*. Oslo: Fafo
- Langeland, O. (2001) *Managing Intellectual Capital in Knowledge-based Economy*. Paper presented at the 13th Annual Meeting on Socio-Economics, Amsterdam
- Langeland, O. og M. Bråten (2003) *Human Capital and Reward Policies in «Old» and «New» Economy Firms*. Paper presented at the 15th Annual Meeting on Socio-Economics, Aix-en-Provence
- Lawler, E. E. (1971) *Pay and organisational effectiveness: A psychological view*. New York: McGraw-Hill
- Legge, K. (1991) «Human resource management: a critical analysis». I: Storey, J., *New Perspective on Human Resource Management*. London: Routledge
- McLoughlin, I. og S. Gourlay (1992), «Enterprise without Unions: The Management of Employee Relations in Non-Unions Firms.» *Journal of Management studies*, Vol. 29 (5):652–669

- Moene, K. og A. Seierstad (1990) *Lokale forhandlinger i privat sektor*. Oslo: Senter for anvendt forskning
- Miles, M. B. og A. M. Huberman (1994) *Qualitative Data Analysis*. London: Sage
- Milgrom, P. og J. Roberts (1992) *Economics, Organization and Management*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall
- Nalbantian, H. R., red. (1987) *Incentives, Cooperation, and risk Sharing. Economic and Psychological Perspectives on Employment Contracts*. New Jersey: Roman & Littlefield
- Neef, D., red. (1998) *The Knowledge Economy*. Boston: Butterworth-Heinemann
- Nergaard, K. og A. Pape (1997) *Dagens system for lønnsfastsettelse. En diskusjon av prosedyrer og nivåer*. Oslo: Fafo
- NOU 1988: 24 *Inntektsdannelsen i Norge*. Oslo
- NOU 1994:3 *Ungdom, lønn og arbeidsledighet*. Oslo
- NOU 1999:34 *Nytt millennium – nytt arbeidsliv?*. Oslo
- OECD (1988) *New Technologies in the 1990s. A Socio-economic Strategy*. Paris
- OECD (1995) «Profit Sharing in OECD-Countries». *Employment Outlook July 1995*. Paris
- OECD (1996a) *Science, Technology and Industry Outlook*. Paris
- OECD (1996b) *Technology, Productivity and Job Creation*. Vol. 2 Analytical Report. Paris.
- OECD (1997) *Creativity, Innovation and Job Creation*. OECD Proceedings. Paris
- OECD (1997) *Oslo Manual*. Paris
- Olberg, D. (1995) «Endringer i arbeidslivets organisering – en introduksjon». I: Olberg, D., *Endringer i arbeidslivets organisering*. Oslo: Fafo
- Olberg, D. (2000) *Funksjonæravtalene i industrien*. Oslo: Fafo
- Perrow, C. (1986) *Complex Organization – a critical essay*. New York: Random House
- Petersen, T. (1993) «The Economics of Organization: The Principal-Agent Relationship.» *Acta sociologica*. 36:273–293
- Poole, M. J. F. (1989) *The Origins of Economic Democracy*. London: Routledge

- Regini, M. (2003) «Work and labour in global economies: the case of Western Europe.» *Socio-Economic Review*, Vol 1, No. 2: 165–185
- Sheuer, S. (1996) *Felles aftale eller egen kontrakt i arbejdslivet*. København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne
- Sheuer, S. (1994) «HRM Under Collective Bargaining: The Sociological Perspective». *Papers in Organization*. Institute of Organization and Industrial Sociology. Copenhagen Business School
- Social Europe (1991) *The pepper Report. Promotion of Employee Participation in Profit and Enterprise Results*. Supplement 3/91. Brussels
- Statistisk sentralbyrå (2001) *Folke- og boligtellingsen 2001*. Oslo
- Stokke, T. (1998) *Lønnsforhandlinger og konfliktløsning. Norge i et Skandinavisk perspektiv*. Doktoravhandling. Oslo: Fafo
- Stokke, T.A. og Å.A. Seip (2003) *Lokal lønnsdannelse og tvisteløsning. Erfaringer fra nordeuropeiske land*. Oslo: Fafo
- Storey, J. (1991) *New Perspectives on Human Resource Management*. London: Routledge
- Storey, J. (1992) *Management of Human Resources*. Oxford: Blackwell
- Sørensen, A. B. (1994) «Firm, Wages, and Incentives». I: Smelser, N. J. og R. Swedberg, red., *The Handbook of Economic Sociology*. New Jersey: Princeton University Press
- Teece, D. J. (2000) *Managing Intellectual Capital*. Oxford: Oxford University Press
- Thurow, L. (1996) *The Future of Capitalism. How Today's Economic Forces Will Shape Tomorrow's World*. London: Nicholas Brealey Publishing
- Tyler, T. R. og R. M. Kramer (1996) «Whither trust?» I: Kramer, R. og T. R. Tyler, *Trust in Organizations*. London. SAGE Publications
- Williamson, O. E. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press
- Yin, R. K. (1991) *Case Study Research. Design and Methods*. London: Sage Publications

Vedlegg 1

Det er vanskelig å lage en klar distinksjon mellom tradisjonelle og kunnskapsbaserte bedrifter. I denne rapporten benytter vi et sett av kriterier som er presentert i Oslo-Manualen (1977) for å måle kunnskap og innovasjon i ulike næringer (se også Aslesen m.fl. 1997). Vedlegg I er basert på følgende tre indikatorer:

1. Det formelle utdanningsnivået i næringen.
2. Andelen innovative bedrifter og innovative aktiviteter i næringen.
3. Relative FOU-kostnader i næringen.

Definisjon av industri og kunnskapsbaserte næringer basert på NACE-koder

Nace	Industri	Kunnskapsbedrifter
15	Produksjon av næringsmidler og drikkevarer	
16	Produksjon av tobakk	
17	Produksjon av tekstiler	
18	Produksjon av klær, beredning/farging av pelskinn	
19	Beredning av lær, produksjon av reiseeffekter etc.	
20	Produksjon av trelast,, trevarer, kork, unntatt møbler	
21	Produksjon av papirmasse, papir og papirvarer	
22		Forlagsvirksomhet, grafisk produksjon, reproduksjon av innspilte opptak
23	Produksjon avkull og petroleumsprodukter etc.	
24	Produksjon av kjemikalier og kjemiske produkter	
24.4		Produksjon av farmasøytiske råvarer og preparater
25	Produksjon av ummi og plastprodukter	
26	Produksjon av andre ikke-metallholdige mineralprodukter	
27	Produksjon av metaller	
28	Produksjon av metallvarer unntatt maskiner og utstyr	
29	Produksjon av maskiner og utstyr	
30		Produksjon av kontor og datamaskiner
31	Produksjon av andre elektriske maskiner og apparater	
32		Produksjon av radio, fjernsyns- og annet kommunikasjonsutstyr
33		Produksjon av medisinske instrumenter, presisjonsinstrumenter, klokker etc
34	Produksjon av motorkjøretøyer, tilhengere og deler	
35	Produksjon av andre transportmidler	
36	Produksjon av møbler, annen industriproduksjon	
37	Produksjon av møbler, annen industriproduksjon	
51.640		Engroshandel med maskiner og utstyr for kontor
52.485		Butikkhandel med datamaskiner, kontormaskiner og telekommunikasjonsutstyr
64.2		Telekommunikasjoner
65		Finansiell tjenesteyting unntatt forsikring og pensjonsfond
66		Forsikring og pensjonsfond unntatt trygdeordninger underlagt offentlig forvaltning
72		Databehandlingsvirksomhet
73		Forskning og utviklingsarbeid
74.1		Juridisk, administrativ og organisasjonsteknisk tjenesteyting og revisjon
74.2		Arkitektvirksomhet og teknisk konsulentvirksomhet
74.3		Teknisk testing og analyse
74.4		Annonse- og reklamevirksomhet

Vedlegg 2

Følgende bedrifter er med i undersøkelsen, alfabetisk rekkefølge:

1. Agresso AS, Oslo
2. Birdstep Technology AS, Oslo
3. Canon Norge AS, Oslo
4. Cell Network AS, Oslo
5. Consorte AS, Oslo
6. Dynea AS, Lillestrøm
7. Future Information Research Management AS, Oslo
8. Icon Medialab AS, Oslo
9. IFS Norge AS, Asker
10. Kleven Florø AS, Florø
11. Kværner Oilfield Products AS, Lysaker
12. Merkantildata AS, Oslo
13. Microsoft Norge AS, Oslo
14. MultiBrand AS, Lysaker
15. Océ-Norge AS, Oslo
16. Schlumberger AS, Stavanger
17. Selmer Skanska AS, Oslo
18. TrioVing AS, Moss
19. Veidekke AS, Oslo
20. VingCard AS, Moss

Lønner det seg?

Denne rapporten sammenfatter erfaringer med ulike lønns- og belønningssystemer i norske bedrifter i noen utvalgte næringer. Prosjektet fokuserer på tradisjonelle og kunnskapsbaserte bedrifter, og det tar utgangspunkt i tre problemstillinger:

- Er det forskjell på hvilke ledelsesstrategier, lønssystemer og belønningsordninger som brukes i tradisjonelle og kunnskapsbaserte bedrifter?
- Varierer motivene for å bruke ulike ledelsesstrategier, lønssystemer og belønningsordninger i tradisjonelle og kunnskapsbaserte bedrifter?
- Virker ledelsesstrategier, lønssystemer og belønningsordninger på ulike måter i tradisjonelle og kunnskapsbaserte bedrifter?



Fafo

Borggata 2B/Postboks 2947 Tøyen
N-0608 Oslo
www.fafo.no

Fafo-rapport 423
ISBN 82-7422-413-2
ISSN 0801-6143