

KS KOMMUNENES SENTRALFORBUND



— UTVIKLING OG
DOKUMENTASJON —

Belønningspolitikk, -modell og -verktøy *Sammenfatning av pilotarbeidet og presentasjon av dataverktøy*



Larvik
kommune



© Hay Group AS, Nye Vakåsvei 80, 1395 Hvalstad
URL: www.haygroup.no, e-mail: firmapost@haygroup.no

HayGroup®

People Before Strategy

Innhold

1.	Innledning	3
2.	Kritiske sammenhenger	4
3.	Belønningspolitikk og virksomhetsmål	6
3.1.	Belønningspolitikkenes målsetting	6
3.2.	Det som belønnes i Larvik kommune	7
4.	Belønningsmodell	9
4.1.	Fastsettelse og justering av grunnlønn	10
4.2.	Tilpasset modell	11
4.2.1.	Definering av belønningselementer	12
4.3.	Helgeroamodellen	13
4.3.1.	Modellens elementer	14
5.	Fordeling av lønnsmidler og vekting av mål	19
6.	Dataverktøy	20
7.	Avslutningsord	22

1. Innledning

Dette dokumentet vil oppsummere pilotprosjektet i Larvik kommune. Vi har nå definert noen av de mest sentrale områdene innen belønningspolitikken, og vi har utarbeidet grunnlaget for en generell modell og en tilpasset modell. Resultatlønnsmodellen er nå implementert i Helgeroa barnehage. Det som gjenstår er en full implementering av alle elementene i modellen. Det vil si både de faste og variable elementene som utgjør den enkeltes totallønn. En planlagt evaluering av den implementerte pilotmodellen, vil danne grunnlaget for en beslutning i Larvik kommune om utvidet bruk både i Helgeroa barnehage og i andre enheter.

Slik som belønningsmodellen er beskrevet i dette dokumentet, vil den ha betydelig overføringsverdi også for andre enheter. Den generelle delen er utformet for å kunne implementeres i samtlige av kommunens enheter. Det må derimot foretas tilpassninger i resultatlønnsdelen slik at fokus rettes mot kritiske virksomhetsmål, og at belønningen er av en slik karakter at den bidrar til økt prestasjon og måloppnåelse.

Personalet i Helgeroa barnehage har bidratt på en forbilledlig måte gjennom hele prosjektet. De har vist både vilje og evne på en måte som har frembrakt et vellykket resultat. Det samme har prosjektgruppen gjort. Den har bestått av Reidar M Hansen fra Rådmannens stab, personalsjef Roy Vabog som har vært prosjektets faglige ansvarlige, Kjellaug Olsen fra Fagforbundet og enhetsleder Bjørg Ødelund som har ledet prosjektet i Helgeroa barnehage. Uten denne gruppens innsats og profesjonalitet hadde resultatet ikke blitt så godt.

Prosjektgruppen har i samarbeid med Hay Group gjennomført en omfattende prosess. Fasene har inkludert: Utvikling av belønningspolitikk, utforming av en generell belønningsmodell, identifisering av kritiske virksomhetsmål, utvikling av en tilpasset resultatlønnsmodell og implementering i Helgeroa barnehage.

Nedenfor følger en beskrivelse av prosessen. Hvert steg er forsøkt forklart utfyllende, og eksempler er tatt med der det er nødvendig for å belyse fremstillingen.

2. Kritiske sammenhenger

Det må være en klar sammenheng mellom belønningspolitikk, belønningsmodell og virksomhetens overordnede strategi. I dette dokumentet vil kommunens overordnede strategi ikke bli gjennomgått og knyttet til belønningspolitikken da disse hensyn forutsettes ivaretatt. Derimot vil barnehagens mål knyttes til kommunens belønningspolitikk slik den er utformet i piloten.

Vi setter oss mål for å skape fokus og således skape bevegelser som leder til måloppnåelse. Fokusering hjelper oss å kanalisere energi og ressurser mot de prosesser vi har definert som sentrale for å nå målene. Belønningen knyttes til disse elementene av flere grunner:

1. Det hjelper lederen til å belønne måloppnåelse.
2. Det hjelper medarbeiderne å prioritere innsats og prestasjon i forhold til de oppgaver som skaper bevegelse i ønsket retning.
3. Det bidrar til å synliggjøre resultater for kommunens ledelse, medarbeidere og brukere av tjenestene.
4. Det gjør det lettere å korrigere avvik.
5. Det forenkler disponering av menneskelige og andre ressurser.
6. Det vil kunne bidra til økt medarbeidertilfredshet ved at det er en sammenheng mellom innsats, måloppnåelse og belønning.
7. Den enkelte vil tydeligere kunne se resultater fra egen innsats og således få en klarere forståelse av at egen innsats faktisk betyr noe for virksomheten.

For å lykkes med å innføre en modell som fokuserer på måloppnåelse, er det avgjørende at det ikke knyttes for mange mål til enhet, gruppe og den enkelte medarbeider. Vi anbefaler at den enkelte ikke bør ha mer enn 3 hovedmål; hvorav ett er et fellesmål for enheten (Helgeroa barnehage) ett er et fellesmål for avdelingen (Grashoppa, Loppa og Marihøna) og ett er knyttet til den enkelte medarbeider. Etter hvert som enheten vinner erfaring med modellene og utvikler gode ledelsessystemer, kan den utvides med ytterligere noen mål.

Sammenhengen mellom de enkelte målene kan således se ut som vist i figuren under:

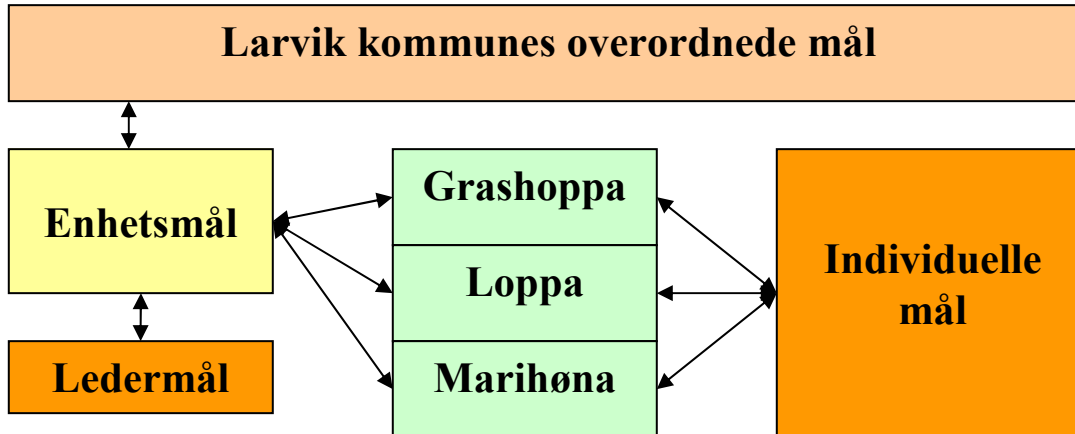


Fig. 2.1

Legg merke til at de enkelte målene skal støtte og forsterke hverandre. Dersom man ved definering og organisering av målene finner at det er motsetninger mellom høyere og lavere nivåes mål, må målene harmoneres slik at målene på alle nivåer støtter og forsterker hverandre. Ved at målene gjensidig forsterker hverandre, vil følgende effekter bedre og mer effektivt kunne oppnås:

1. Bedre helhetsfokusering.
2. Samordningsgevinster ved å utnytte arbeidsprosesser mer effektivt.
3. Bedre utnyttelse av tilgjengelige ressurser.
4. Forenkler måloppfølging og evaluering av måloppnåelse.

3. Belønningspolitikk og virksomhetsmål

Gjennom pilotprosjektet er det utarbeidet forslag til belønningspolitikk for Larvik kommune der Helgeroa barnehages målsetting med belønningspolitikken er inkludert. Den overordnede belønningspolitikken er utformet for å omfatte samtlige resultatenheter i kommunen.

Virksomhetsmålene er nedfelt i barnehagens årsplan. For å forsterke fokuseringen på de ulike målene og for å knytte sammen mål og utfordringer, ble det gjennomført en målevaluering blant barnehagens medarbeidere. Denne ble gjennomført ved at samtlige ansatte definerte de mest kritiske målene for virksomheten og deretter prioriterte hvilke mål som var de mest kritiske for å nå de overordnede målene. Evalueringene ble gjort både på enhetsnivå og avdelingsnivå. Til slutt ble de enkelte målene vurdert opp mot i hvilken grad de faktisk ble prioritert i det daglige arbeid. Resultatet av den prosessen ble en inndeling av mål som definerte hvilke mål som i stor grad ble oppfattet som prioritert i det daglige arbeidet, og hvilke mål som det måtte fokuseres på. Det som gjenstår er å definere parametere som bidrar til å kunne måle måloppnåelse. Dataverktøyet har felt for definering av slike parametere.

3.1. Belønningspolitikken målsetting

Belønningspolitikken beskriver hvordan Larvik kommunes ledere aktivt kan benytte belønning som et effektivt virkemiddel for å nå overordnede mål. Hensikten er å knytte mennesker til virksomhetens strategi gjennom å belønne den adferd den resultat- og prestasjonsorienterte innsatsen som på en mest mulig effektiv måte bidrar til måloppnåelse. Belønningspolitikken blir dermed et effektivt ledelsesverktøy. Figuren nedenfor viser noen sentrale elementer i veien frem til målet, og hva som ønskes oppnådd. Nedenfor vil disse elementene knyttes til belønningspolitikken og senere til belønningsmodellene. Utgangspunktet vil bli tatt i Helgeroa barnehage, men prinsippene vil være de samme uansett enhet i Larvik kommune.

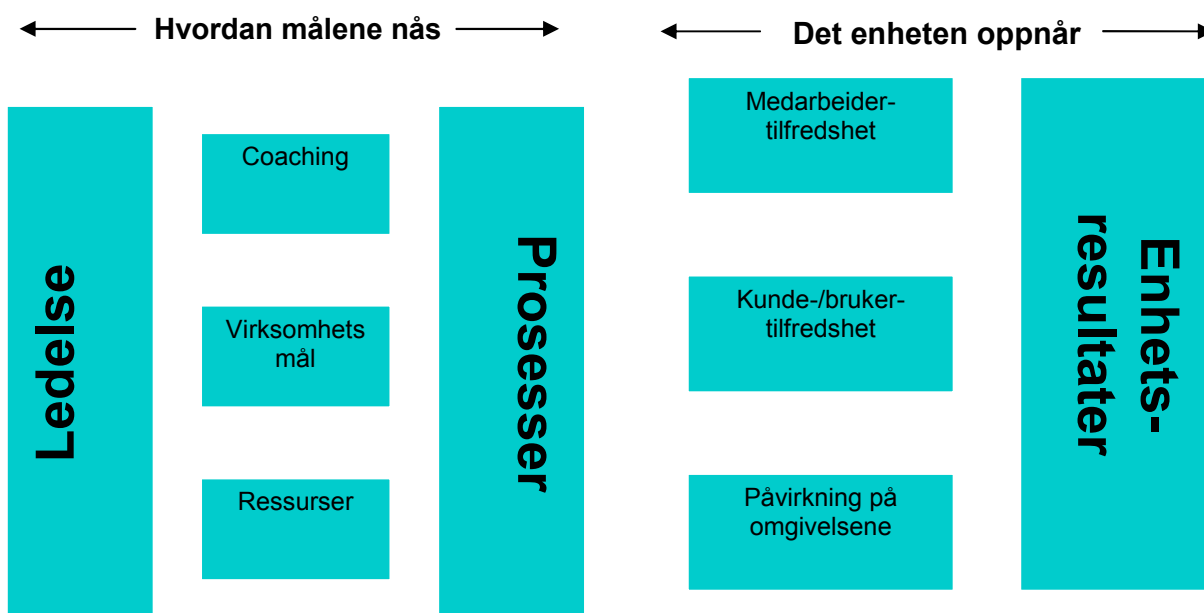


Fig. 3.1

Larvik kommune ønsker å fokusere på overordnet strategi gjennom å belønne den innsats som bidrar til dette. Videre ønsker kommunen å fokusere på den enkelte medarbeiders ansvar i forhold til å nå målene. Belønningspolitikken stimulerer omstillingsevne og -vilje som viktige elementer i måloppnåelse. *Belønningen skal ikke være løsrevet fra måloppnåelse, men aktivt stimulere den enkelte medarbeider til å arbeide mot felles mål.* Her understrekes sentrale elementer i den virksomhetskultur kommunen ønsker skal gjennomsyre organisasjonen.

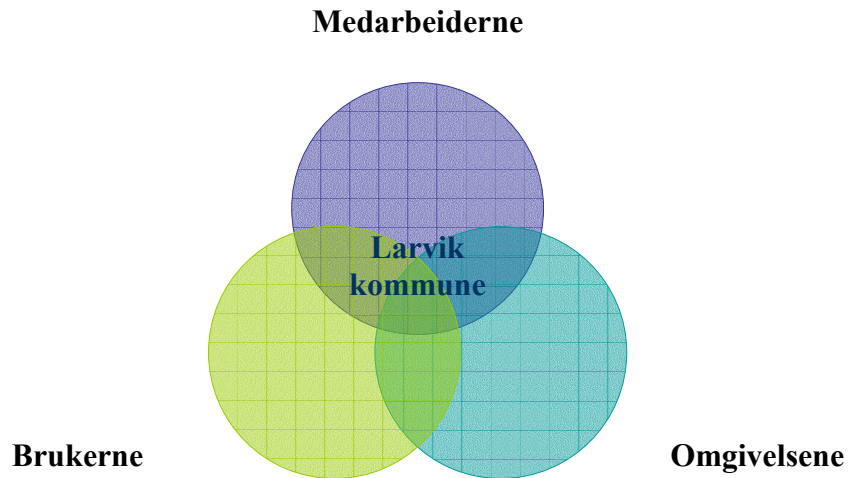
3.2. Det som belønnes i Larvik kommune

Larvik kommune har gjennom sin skisse til belønningspolitikk valgt 10 kritiske områder som skal bidra til å nå mål på enhets, gruppe og individnivå.

Larvik kommune belønner medarbeidere:

- som er mål- og resultatrettet
- som forbedrer og effektiviserer tjenestene og setter brukeren i sentrum
- som bidrar aktivt til forbedring, fornyelse og omstilling
- som tar initiativ og viser engasjement
- som samarbeider godt med andre i og utenfor egen enhet
- som viser lojalitet
- som viser kommunikasjonsevner og sosiale ferdigheter
- som bidrar til et godt og utviklende arbeidsmiljø
- som arbeider selvstendig
- som viser vilje til egenutvikling

Dersom vi grupperer disse områdene ser vi at de er rettet inn mot tre interessenter i Larvik kommune



Målet er at: Fornøyde medarbeidere skal gi fornøyde brukere som igjen virker positivt på hele kommunen. Larvik – der det gode liv lever!

Fig. 3.2

Lederen vil gjennom coaching av medarbeiderne og riktig bruk av tilgjengelige ressurser arbeide for å nå virksomhetens mål. Gode arbeids- og ledelsesprosesser gir tilfredse medarbeidere, fornøyde brukere og bidrar til det gode liv i Larvik. Da – og først da – er målet nådd. *Belønningen er et av de viktigste og kraftigste virkemidlene på veien mot måloppnåelse.*

4. Belønningsmodell

Belønningsmodellen som er valgt bygger på eksisterende modell, men har fått noen nye komponenter som er knyttet direkte til målrettet innsats og prestasjon. Men også i denne modellen er det fastlønnelementet som er dominerende. Modellens ulike elementer kan vises på følgende måte:

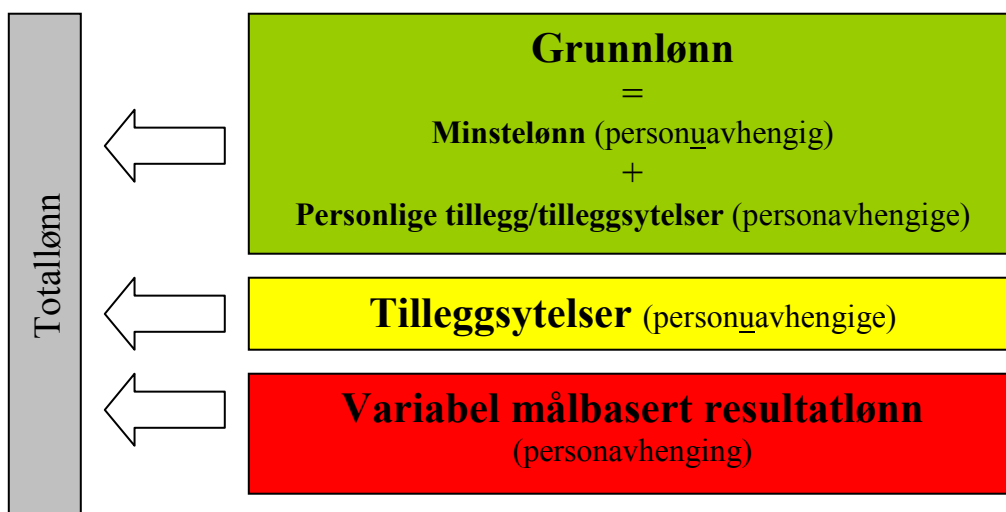


Fig. 4.1

Noen av modellens elementer er personavhengige og noen av elementene er personuavhengige. Med personuavhengige menes godtgjørelse, monetær eller ikke monetær, som følger stillingen og ansettelsesforholdet i Larvik kommune uavhengig av hvem som er stillingsinnehaver. Øvrige elementer er direkte knyttet opp til person og dennes evne til å arbeide mål- og prestasjonsrettet.

Selv om grunnlønnselementet utgjør størstedelen av den ansattes lønn, vil motivasjonseffekten av resultatelementet kunne være relativt større enn grunnlønnselementet. Når det gjelder de faste tilleggsytelsene er det vanskelig å måle i hvilken grad disse bidrar til resultatoppnåelse. Derimot utgjør disse et vesentlig element ved rekruttering og for å kunne beholde medarbeidere i et konkurranseutsatt arbeidsmarked.

Effekten av mål- og resultatlønn kan måles på følgende måte:

$$\frac{\frac{\Delta M}{M}}{\frac{\Delta B}{B}} > 1$$

Dersom effekten av økt belønning gir en måloppnåelse som er større enn 1, er det en indikasjon på at belønningen har gitt ønsket effekt. (M = måloppnåelse, B = belønning)

Formelen over kan benyttes i en evalueringsprosess for å undersøke i hvilken grad endringer i belønningen medfører målbare resultater. En slik undersøkelse forutsetter kunnskap om nå-situasjonen og at det gjennomføres en systematisk undersøkelse av endringer i måloppnåelse. Dog er det viktig å merke seg at prestasjonsendringer ofte er et resultat av flere faktorer, og at det derfor kan være vanskelig å direkte knytte resultatforbedringer ene og alene til belønningspraksis. Likevel mener vi at det er nødvendig, samtidig som det er et viktig bidrag til organisasjonens læring, at det gjennomføres systematiske målinger av belønningssystemets motivasjons- og resultateffekt.

4.1. Fastsettelse og justering av grunnlønn

Hovedelementene i belønningsmodellen bør ha klare kriterier både når de skal fastsettes ved arbeidsforholdets begynnelse og når det gjelder utvikling av lønnen.

	Startfaktorer					Justeringsfaktorer				
	Stillingens innhold	Formal-kompetanse	Real-kompetanse	Personlige egenskaper	Markedsforhold	Resultat fra forhandlinger (oppretholde eller øke kjøpekraft)	Endring i stillingens innhold	Oppnådde resultater	Økt kompetanse (relevant for rollen)	Markedsforhold
Minstelønn	x	x	x		x	x	x			x
Personlige tillegg		x	x	x	x	x	x	x	x	x
Resultatlønnsprogram										

Tabell.4.1

Til hvert enkelt område i tabellen er det utviklet verktøy som kan underlette prosessen. Disse er nevnt nedenfor:

Prosess	Verktøy	Verktøy for stillingsevaluering
Stillingens innhold	Verktøy for rolleklarhet <ul style="list-style-type: none"> • Ansvarsområder • Hovedoppgaver 	
Formalkompetanse	Verktøy for rolleklarhet <ul style="list-style-type: none"> • Offentlige krav • Organisasjonens krav 	
Realkompetanse	Verktøy for rolleklarhet <ul style="list-style-type: none"> • Relevant erfaring • Kompletterende erfaring 	
Personlige egenskaper	Metodikk for kartlegging av adferdskompetanser	
Markedsforhold	Lønnsanalyser	
Oppnådde resultater	Dataverktøy: "Helgeroamodellen"	

4.2. Tilpasset modell

I tillegg til den generelle modellen, er det utviklet en tilpasset modell for Helgeroa barnehage. Modellen er utviklet med sikte på å kunne overføres til andre enheter i kommunen uten vesentlig omskrivning. Hensikten er å stimulere til og belønne målrettet innsats og kompetanseutvikling. Mange av Larvik kommunes enheter har liten eller ingen påvirkning på enhetens inntekter. Det er derfor avgjørende at de tjenester som leveres produseres til lavest mulig kostnad. Samtidig skal definerte kvalitetskrav opprettholdes. En resultatlønsmodell skal bidra til å stimulere målrettet innsats. For å velge ut hvilke mål som skal knyttes til resultatlønsprogrammet, gjennomførte vi en gapanalyse. Hensikten var å se hvilke målområder som skal fokuseres slik at totalmålet for virksomheten nås. Resultatet fra analysen ble presentert i følgende format:

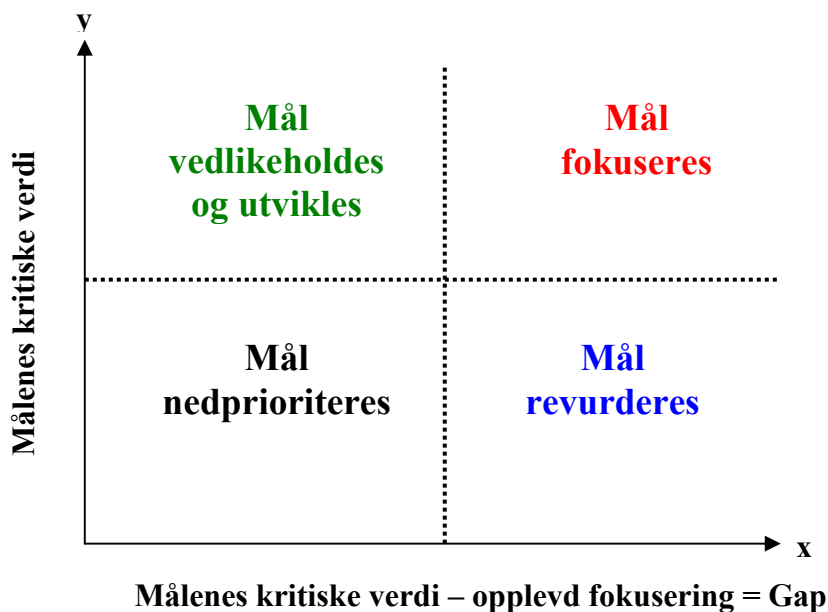


Fig. 4.2

Analysen tok sikte på å synliggjøre de mål som er kritiske for virksomheten slik at samtlige medarbeidere kan rette sitt fokus mot disse. Videre viser analysen hvilke mål som kan knyttes til en resultatlønsmodell slik at medarbeidere, team og enhet samlet og hver for seg får et verktøy for å knytte belønning opp mot målene.

For mål der det er samsvar mellom definert kritisk verdi og i måloppnåelse, vil resultatlønsmodellen fordre at tjenestekvalitet opprettholdes for å få uttelling.

For de mål der det er et gap mellom definert kritisk verdi og opplevd fokusering, vil uttelling gis ved forbedret måloppnåelse. Målekriteriene må i begge sammenhenger forhåndsdefineres, og de må være enkle å måle.

Nedenfor følger noen eksempler. Det er benyttet en skala fra 1 – 6 der 6 er høy kritisk verdi/opplevd fokusering og der 1 er liten eller ingen kritisk verdi/opplevd fokusering.

Definert kritisk verdi	Opplevd fokusering	Gap (uttrykkes i absolutte verdier)	Behandling i resultatlønsmodellen
6	5	1	Vedlikeholdes og utvikles
5	1	4	Mål fokuseres
1	1	0	Nedprioriteres
1	6	5	Revurderes
<i>y-aksen</i>		<i>x-aksen</i>	

Tabell.4.2

I tilfeller der målene har lav kritisk verdi, mens den opplevde fokuseringen er høy, er enten fokuseringen på målet feil eller så er målet undervurdert. Hensikten er å definere hvilke mål som skal knyttes til resultatlønsmodellen og hvilke mål som kan nedprioriteres i det daglige arbeidet. Dette vil hjelpe den enkelte medarbeider og team til å kunne konsentrere innsats mot områder som er viktige for virksomheten og som bidrar til overordnet måloppnåelse.

4.2.1. Definerings av belønningselementer

Skal belønningsmodellen fungere etter intensjonen og skape den bevegelse som er ønskelig, må det defineres noen belønningselementer som faktisk gir den ønskede effekt. Belønningselementene må ta hensyn til virksomhetens art og sammensetningen av personalstyrken. Det snakkes i dag mye om livsfasebelønning. Avhengig av i hvilken fase den enkelte medarbeider befinner seg, vil ønske om belønning variere. Medarbeidere som er i etableringsfasen vil i mange tilfeller ønske kontantbetaling for å kunne betjene lån på bolig. Medarbeidere med små barn foretrekker kanskje noen ekstra fridager sammen med sine barn. For seniorer kan også behovet for ekstra ferie være noe som vil virke stimulerende. For mange arbeidstakere er videreutdanning en viktig motivasjonsfaktor. Det finnes et utall elementer som vil virke positivt på motivasjonen og som vil være bidragende til resultatoppnåelse. Belønningselementene kan deles inn i to hovedkategorier: Monetære og ikke-monetære. Monetær godtgjørelse er, som begrepet tilsier, oppgjør i form av kontanter eller kontantekvivalenter. Eksempler på ikke-monetær belønning er:

- Ekstra ferie
- Videreutdanning
- Representere kommunen i ulike fora
- Deltagelse på seminarer

Hovedforskjellen på monetære og ikke-monetære ytelser er at for de monetære ytelsene kan den ansatte i en viss grad velge om godtgjørelsen skal tas ut i kontanter eller naturalytelser, mens den ansatte normalt ikke kan bytte ut for eksempel videreutdanning med kontanter. Ikke-monetær godtgjørelse er ofte en del av tilleggstyelsene.

I en stram økonomisk situasjon, vil det være en rekke fordeler knyttet til ikke-monetær godtgjørelse både for arbeidstaker og arbeidsgiver. I tilfeller der ikke-monetær godtgjørelse tilhører virksomhetens variable personalkostnader, betyr det at det ikke ligger en langsiktig forpliktelse knyttet til ytelsen. For mange av denne kategorien godtgjørelser er det ikke knyttet skatteplikt for mottaker og godtgjørelsen inngår ikke i grunnlaget for beregning av arbeidsgiveravgift. Den opplevde verdien av godtgjørelsen vil likevel oppfattes som likeverdig eller mer verdt enn en kontant utbetaling.

I pilotprosjektet ble det definert både monetære og ikke-monetære ytelser. Ønskede belønningselementer ble definert i et gruppearbeid der medarbeiderne i barnehagens avdelinger sammen valgte elementer som ville virke motiverende på deres innsats.

Nedenfor er disse gruppert og systematisert uavhengig av avdeling.

Belønningselement	Monetær	Ikke-monetær	Emosjonell ^{*)}
Individuelt tillegg i grunnlønn	x		
Naturalytelser		x	
Variabel resultatlønn/bonus	x	x	
Ferie/fridager		x	
Studiereiser		x	(x)
Kurs/videreutdanning		x	(x)
Oppmerksomhet og coaching fra leder			x
Oppmerksomhet fra kommunen			x
Trivselstiltak			x
Subsidiert treningsabonnement		x	
Sosiale sammenkomster			x
Hospitering/jobbturasjon			(x)

^{*)} I tillegg til inndelingen mellom monetær og ikke-monetær belønning er det også definert hva som er regnet som kan defineres inn under begrepet *Emosjonell belønning*. Emosjonell belønning bidrar til å forsterke forholdet mellom organisasjonen og medarbeideren.

Tabell.4.3

4.3. Helgeroamodellen

I tidligere avsnitt er de enkelte delene i modellen beskrevet. Nedenfor vil første skisse til Helgeroamodellen beskrives. Helgeroamodellen vil senere danne grunnlaget for Larvikmodellen.

Helgeroa barnehage har følgende hovedmål, definert i belønningspolitikken, som ønskes oppnådd gjennom belønningsmodellen:

- Øke kreativitet og nytenkning.
- Øke engasjement i forhold til å nå barnehagens mål, team-mål og egne mål.
- Øke statusen ved å jobbe i barnehagen.
- Stolthet for arbeidsplassen.
- Bedre kvaliteten i forhold til brukerne.

Samtlige medarbeidere, med unntak av enhetsleder og lærlinger, i barnehagen omfattes av denne modellen. Fortsatt vil grunnlønnselementet utgjøre hoveddelen av belønningen. I det følgende vil det presenteres et forslag til hvordan totallønn kan fastsettes der alle hovedelementene inngår.

4.3.1. Modellens elementer

Helgeroamodellen inneholder de elementer som er beskrevet i figur 4.1. Her vil de enkelte elementene beskrives mer i detalj. Fremstillingen vil ta for seg følgende prosesser:

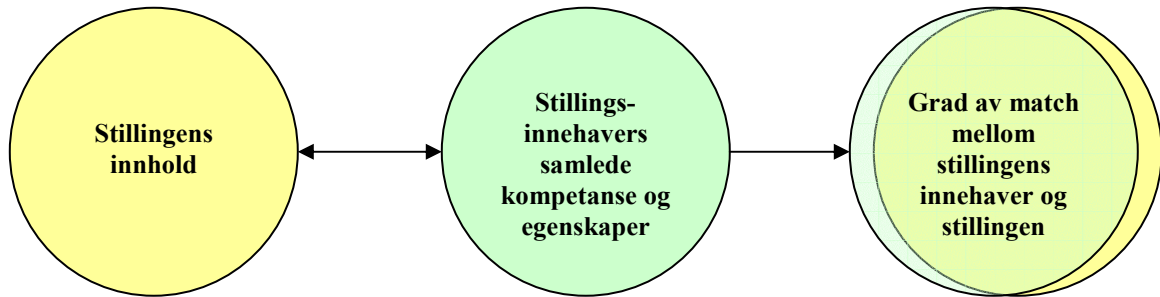
1. Fastsettelse av grunnlønn ved ansettelse
2. Utvikling/justering av lønn
3. Bruk av tilleggsytelser
4. Målbasert resultatlønn

4.3.1.1. Fastsettelse av grunnlønn ved ansettelse

I pilotprosjektet har lønnsfastsettelse ved ansettelse bare blitt delvis behandlet. Når det likevel tas med her er det for å vise sammenhengen mellom startlønn og utvikling/justering av grunnlønn. Grunnlønn består av to hovedelementer: Minstelønn + personlige tillegg.

Minstelønnen settes ut fra Larvik kommunes lønnsstandard for aktuell stillingstype, stillingsnivå og kompleksitet. Videre tas det hensyn til formal-, realkompetanse og markedsforhold. De personlige tilleggene vil være avhengige av om stillingsinnehaveren besitter en realkompetanse som går utover det som er satt som krav, men der denne kompetansen likevel vil forsterke utøvelsen av rollen. Personlige egenskaper skal ytterligere bidra til å fylle rollen. Dersom en kandidat er særlig attraktiv for Larvik kommune og kandidaten besitter en kompetanse som er etterspurt i markedet, vil det kunne påvirke lønnsfastsettelsen utover ordinære markedsmessige hensyn.

Skjematisk ser denne prosessen slik ut:



Fastsettelse av grunnlønn er en funksjon av formelle krav og stillingsinnehaverens samlede egenskaper og kompetanse.

Fig. 4.3

For å illustrere prosessen over vises her et eksempel:

Helgeroa barnehage skal ansette en ny assistent. Det er definert krav til formalkompetanse og satt opp ønsker knyttet til realkompetanse og personlige egenskaper. Partene har, i samarbeid med enhetslederen, definert lønnsnivået for stillingens minstelønn til å være kr. 200 000. Utover minstelønn kommer eventuelle personlige tillegg som i pengeverdi maksimalt kan utgjøre kr. 40 000.

	Startfaktorer				Grunnlønn	
	Formal-kompetanse	Real-kompetanse	Personlige egenskaper	Markedsforhold	Monetær	Ikke-monetær
Assistent i Helgeroa barnehage						
Minstelønn	200 000				200 000	
Personlige tillegg	5 000	10 000	5 000	0	20 000	Mobiltelefon
SUM					220 000	
Maksimal grunnlønn					240 000	
Potensial					20 000	

Tabell.4.4

I dette eksemplet ser vi at minstelønn er satt som en funksjon av minstekrav til samlet kompetanse. Utover minstelønn er det forhandlet frem individuelle tillegg på kr 20 000 samt en personlig tilleggsytelse i form av mobiltelefon. Forskjellen mellom avtalt grunnlønn og maksimal grunnlønn danner grunnlaget for et utviklingspotensial. Utviklingspotensialet overføres til resultatlønnsmodellen. Som det fremgår av tabellen er det en kombinasjon av faktorene i personlige tillegg som utgjør potensialet. Ved en positiv utvikling fra medarbeideren sin side, vil assistenten etter hvert nå maksimal grunnlønn. For at det fortsatt skal være motivasjonsfaktorer i form av belønning, må det finnes andre elementer som ivaretar det. Dette vil behandles under målbasert resultatlønn.

4.3.1.2. Utvikling/justering av grunnlønn

I forbindelse med de sentrale tariffoppgjørene, foretas det ulike justeringer av grunnlønn o.a. Fremgangsmåten kan illustreres ved å bygge videre på eksemplet over. Når det gjelder behandlingen av resultatlønnselementet, både fast og variabel del, vil dette bli beskrevet under avsnittet om målbasert resultatlønn. I tabellen nedenfor forutsettes det at en del av lønnsjusteringen er basert på resultatlønnsmodellen.

Assistent i Helgeroa barnehage	Justeringsfaktorer					Grunnlønn	
	Resultat fra forhandlinger (oppretholde eller øke kjøpekraft)	Endring i stillingens innhold	Oppnådde resultater	Økt kompetanse (relevant for rollen)	Markeds- forhold	Monetær	Ikke- monetær
Inngangslønn						220 000	Mobiltelefon
Minstelønn	5 000				0	5 000	
Personlige tillegg		0	5 000	3 000	2 000	10 000	
SUM						235 000	
⁾ Maksimal grunnlønn	⁾ Maksimal grunnlønn er justert med forhandlingsresultatet					245 000	
Potensial						10 000	

Tabell.4.5

I dette eksemplet ser vi at det gjennom forhandlinger ble gitt et tillegg på kr. 5 000. Videre er det gitt et personlig tillegg som er basert på at assistenten har fått økt markedsverdi som her er kompensert med kr. 2 000. Øvrig justering av grunnlønn er et resultat av måloppnåelse basert på resultatlønnsmodellen.

4.3.1.3. **Bruk av tilleggssytelser**

Tilleggssytelser er en godtgjørelse som kommer i tillegg til faste periodiske utbetalinger. De kommer sjelden i form av kontant utbetaling, men er som oftest i form av naturalytelse. Det er valgt å dele tilleggssytelsene inn i to kategorier: Personavhengige og personuavhengige. Dette skillet er gjort som et ledd i innføring av individbasert lønn. Slik som Helgeroamodellen så langt er definert, vil tilleggssytelsene spille en sentral rolle i resultatlønnsmodellen. Det er to hovedgrunner til dette. 1) I en stram økonomisk situasjon vil det være begrensede muligheter for vesentlige lønnsjusteringer og 2) tilleggssytelser er av en slik karakter at belønningen kan tilpasses medarbeidernes livsfase. Tilleggssytelser omfatter alt fra ulike forsikringsordninger til fleksible arbeidstidsordninger. Det har derfor vært vanskelig å komme med en entydig definisjon på ytelsene. Her gjøres likevel et forsøk på å definere begrepet da det kan bidra til å lette bruken av belønningsformen. Vår definisjon kan derfor være: *En ytelse der mottakerens opplevde nytteverdi er høyere enn den pengemessige nåverdien.* Om vi tenker oss at én ekstra feriedag er definert som tilleggssytelse og at godtgjørelsen for en arbeidsdag er kr. 1 000, så vil det på bakgrunn av definisjonen bety at en medarbeider opplever verdien av én feriedag til å være høyere enn kr. 1 000.

Tilleggssytelser kan være enten faste eller variable. De faste personavhengige tilleggssytelsene er det naturlig å knytte til grunnlønnselementet, mens de variable personavhengige tilleggssytelsene knyttes til resultatlønnsmodellen. De personuavhengige tilleggssytelsene står som begrepet tilsier på selvstendig grunnlag og følger ansettelsen i Larvik kommune uavhengig av stilling og person.

4.3.1.4. **Målbasert resultatlønn**

Den målbaserte resultatlønnen skal benyttes både ved justering av grunnlønn og som en engangssytelse i form av monetær eller ikke-monetær godtgjørelse. Den resultatbaserte lønnen vil ikke utgjøre den største andelen av lønnen, men derimot en vesentlig del av lønnsjusteringen. Videre vil den variable resultatlønnen kunne ha en marginaleggelse der belønningen bidrar til å stimulere til ekstra innsats. Et belønningselement som ikke oppleves rettferdig, vil ikke ha den ønskede effekt uansett belønningens størrelse. Likevektsformelen viser hvordan en medarbeider vil sammenligne sin egen belønning med sine kollegaers belønning basert på egevaluering av innsats og prestasjon.

$$\frac{\text{Min belønning}}{\text{Min innsats og prestasjon}} \Leftrightarrow \frac{\text{Kollegaers belønning}}{\text{Kollegaers innsats og prestasjon}}$$

Helgeroamodellen benytter mål og målekriterier som er kjente av samtlige medarbeidere slik at den enkelte vet når målet er nådd. Ved å knytte belønning så direkte som mulig til måloppnåelse, vil medarbeiderne i større grad kunne se sammenhengen mellom mottatt belønning enn ved en mer subjektiv vurdering. Hvilke mål som skal knyttes til

grunnlønnselementet og hvilke som skal knyttes til variabel målbasert resultatlønn må defineres nærmere.

Ved fastsettelse av grunnlønn og senere justering av denne, så vi under avsnitt 4.3.1.1. at det kunne oppstå et gap mellom startlønn og maksimallønn. Dette gapet utgjør medarbeiderens potensial. En mulig tilnærming kan være at mål som innebærer en vedvarende kvalitetsheving av de tjenestene som leveres av Helgeroa barnehage, knyttes til grunnlønnselementet. Dette kan være mål som forbedrer det generelle tjenestetilbudet som foreldrekontakt, arbeid med pedagogisk innhold og kompetanseheving. Mål som er mer prosjektrettet som for eksempel ”Grønt Flagg”, kompetanse- og erfaringsoverføring til andre enheter, kan med fordel knyttes opp mot en variabel belønning. En variabel belønning, som kommer i direkte anslutning til måloppnåelse, vil svært ofte ha den effekt at prosjektet får ønsket fokus og fremdrift. Dersom en medarbeider når sitt maksimale grunnlønnsnivå, vil også løpende mål kunne belønnes med variabel resultatlønn.

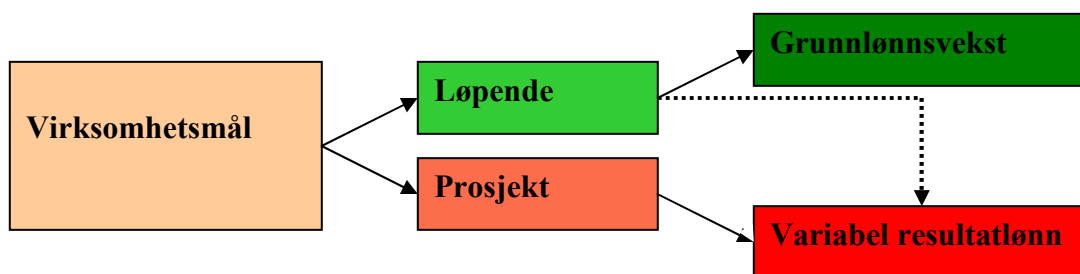


Fig. 4.4

5. Fordeling av lønnsmidler og vekting av mål

I dag gjennomføres lønnsoppjøret gjennom sentrale og lokale oppgjør. Mens resultatene fra de sentrale forhandlinger er fordelingsmessig bestemt, ligger det større handlefrihet ved lokale forhandlinger. Dersom en modell for fast og variabel resultat- og prestasjonslønn skal være effektiv, kreves det at den enkelte enhet har et relativt stort handlingsrom når lønnsmidler skal fordeles. En slik fordeling kan foregå i to hovedtrinn.

1. Fordeling fra Larvik kommune sentralt til den enkelte enhet basert på måloppnåelse
2. Fordeling fra enhet til den enkelte medarbeider/team basert på måloppnåelse

Belønningsmodellen skal ikke bare sikre forutsigbarhet for den enkelte medarbeider, det må også være knyttet en stor grad av forutsigbarhet for enhetslederen slik at denne har en tilstrekkelig forutsetning for å planlegge/budsjettere belønning i forhold til mål. Prinsipper for fordeling av lønnsmidler fra Larvik kommune og ut til den enkelte enhet er ikke behandlet i piloten, men det anbefales at dette gjøres slik at belønningsmodellen som styringsverktøy ikke svekkes.

Fordeling av lønnsmidler til de enkelte mål, må basere seg på hvor viktig måloppnåelse er for virksomheten. Strategiplanen vil her være sentral når det gjelder fordeling fra Larvik kommune sentralt, mens enhetens mål naturlig nok vil være avgjørende for vekting av delmål.

6. Dataverktøy

Det er utarbeidet et dataverktøy som dekker prosessen fra å definere mål og til måloppfølging. Fordelen med å benytte et strukturert verktøy er at ledere og medarbeidere ”tvinges” til å definere målbare kriterier for måloppnåelse. Et dataverktøy vil også underlette oppfølgingen av status knyttet til de enkelte målene. Ved periodiske oppfølginger vil lederen sammen med sine medarbeidere kunne følge innsats og prestasjon på enhets-, team- og individnivå.

Modellen forutsetter at det er utarbeidet mål og målbeskrivelse. Samtlige mål ligger tilgjengelige for alle avdelingene. Hver avdeling har sitt eget ark der de enkelte målene velges ut og milepæler defineres. Oppfølgingen av måloppnåelse gjøres i henhold til plan. Det må utarbeides mer detaljer knyttet til hva som skal måles og hvordan det skal måles: Kvalitetskrav og fremdriftskrav. Det må også defineres når belønning utløses og hvilket belønningselement som skal knyttes til den enkelte måloppnåelse. Mål som har mange fellesnevner kan knyttes sammen og følges opp som ett mål.

Datamodellen er enkelt utformet i en Excel arbeidsbok og er bygget opp etter følgende struktur:

1. Det er beskrevet mål med tilhørende milepæler for enheten, avdelingene og individene. For hver milepæl er det utarbeidet en aktivitetsplan som er knyttet til en person. Det innebærer at foruten å ha ansvaret for et individuelt mål, har den enkelte medarbeider også ansvaret for én eller flere aktiviteter knyttet til avdelingsmål og enhetsmål.
2. Samtlige mål vises samlet i en oversikt som bidrar til å skaffe oversikt over enhetens samlede mål.
3. Det er utarbeidet en rapportdel der mål og milepæler er beskrevet og der en løpende oppdatering av antall aktiviteter fremkommer. I tillegg er det et kommentarfelt der eventuelle avvik eller andre relevante hendelser kan kommenteres.
4. Verktøyet er ment å være et ledelsesverktøy som på en enkel måte viser status på de mål som er knyttet til belønningsmodellen. Videre gir det personlige målekortet en oversikt over egne aktiviteter og kan bidra til egen planlegging og strukturering av arbeidet.

	1.milepæl	2.milepæl	3.milepæl	4.milepæl	5.milepæl
Antall aktiviteter totalt	15	26	25	12	0
Antall aktiviteter fullført	6	0	0	0	0
Antall aktiviteter gjenstår	9	26	25	12	0
Antall dager til planlagt fullført	Fullført	62	153	244	Ikke startet
Milepælenes innbyrdes avhengighet	Uavhengig	1.milepæl	Uavhengig	Uavhengig	
Aktivitetene påbegynt	01.08.2003				
Planlagt fullført	30.09.2003	31.12.2003	31.03.2004	30.06.2004	Ikke definert
Fullført	01.10.2003	Ikke fullført	Ikke fullført	Ikke fullført	Ikke fullført
Avvik	1				

Del av rapport som viser fremdrift

Det er lagt opp til at modellen skal være enkel å bruke og å vedlikeholde. Etter at modellen er prøvet ut i Helgeroa barnehage, vil vi gjøre den tilgjengelig for flere brukergrupper.

7. Avslutningsord

Det er prosjektgruppens håp at denne fremstillingen vil stimulere til et konstruktivt arbeid med individuell belønning knyttet til prestasjon og måloppnåelse. Videre håper vi at også andre enheter vil la seg inspirere til å benytte erfaringene fra pilotprosjektet til å utforme egne målbaserte resultatlønsprogram. I Helgeroa barnehage har prosjektet bidratt til økt motivasjon og større fokusering på å nå de mål som er viktige for enheten. Dette fokuset tror vi vil bidra til å styrke enheten sett fra et medarbeider-, bruker- og arbeidsgiverperspektiv.