

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

Lønn & belønningssystem

Skrevet av: Kjetil Sander © Januar 2018



1 Innholdsfortegnelse

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

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

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

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

2 Belønningssystem

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

2.1 Definisjon >> Belønningssystem

Med **belønningssystem** menes:

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

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

