

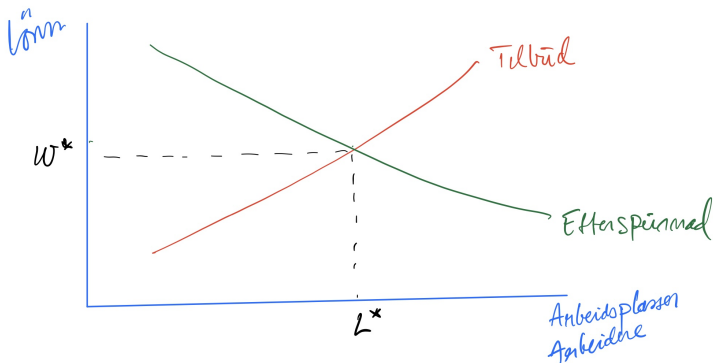
# Lønn, motivasjon og arbeidsinnsats

Gaute Torsvik, University of Oslo

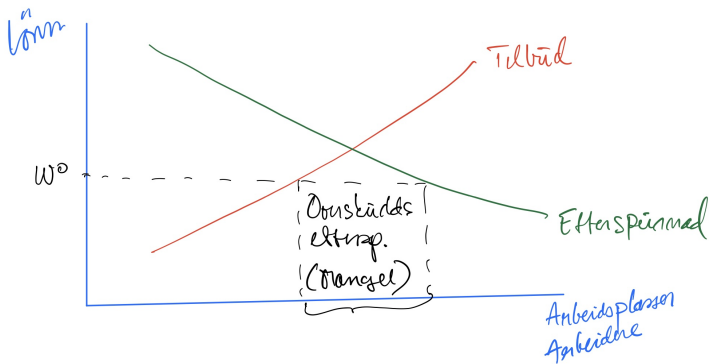
# Plan

- ▶ Perspektiv og omgrep
- ▶ Prestasjonslønn basert på objektive prestasjonsmål
- ▶ Subjektive tillegg og rett(vis) løn
- ▶ Oppsummering

# Tilbod og etterspurnad i ein arbeidsmarknad



# Tilbod og etterspurnad i ein arbeidsmarknad



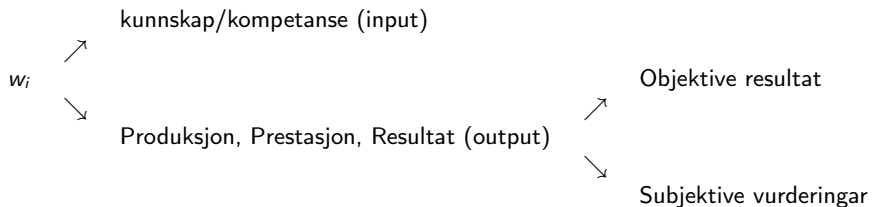
# Arbeidsrelasjonar er komplekse

- ▶ Arbeidsrelasjoner involverer jus, psykologi, økonomi og kultur
- ▶ Sjølv om me kun ser på det økonomiske - det transaksjonelle - er “arbeid” ei innfløkt vare der informasjonen er ufullstendig og ofte asymmetrisk fordelt mellom kjøpar og seljar
  - ▶ arbeidsgivar har privat informasjon om arbeidsmiljø, arbeidsoppgaver, ..
  - ▶ Arbeidstaker har privat informasjon om kunnskap, kompetanse, motivasjon og innsats

## Korleis setja løn

- ▶ Lik løn til alle som utfører same jobb; alle får lønn  $w$
- ▶ Individuell løn; løna varierer mellom individ  $w_i$  - etter kva kriterium?

# Løn



# Prestasjonsløn

- ▶ Økonomar tilrår ofte (med reservasjonar) prestasjonsbasert løn (PBL)
- ▶ PBL for å
  - ▶ rekruttera og halde på folk med rett/passande kompetanse
  - ▶ motivera til effektiv innsats



# Løn, arbeidsmotivasjon og arbeidsinnsats

- ▶ Motivasjon
- ▶ Incentiver
- ▶ Effektiv arbeidsinnsats

# Arbeidsmotivasjon

- ▶ Arbeidsmotivasjon = grunnane me har for å yte innsats for å jobbe hardt, målretta og konsentrert

# Arbeidsmotivasjon

- ▶ Arbeidsmotivasjon = grunnane me har for å yte innsats for å jobbe hardt, målretta og konsentrert
- ▶ Ytre instrumentell motivasjon
  - ▶ Pengar: innsats fordi hardt arbeid gjev ekstra inntekt
  - ▶ Ytre annan (ikkje pengar) motivasjon: innsats fordi det gjev ros, respekt, status,...
- ▶ Indre motivasjon
  - ▶ innsats fordi arbeidet er kjekt i seg sjølv.

# Arbeidsmotivasjon

- ▶ Arbeidsmotivasjon = grunnane me har for å yte innsats for å jobbe hardt, målretta og konsentrert
- ▶ Ytre instrumentell motivasjon
  - ▶ Pengar: innsats fordi hardt arbeid gjev ekstra inntekt
  - ▶ Ytre annan (ikkje pengar) motivasjon: innsats fordi det gjev ros, respekt, status,...
- ▶ Indre motivasjon
  - ▶ innsats fordi arbeidet er kjekt i seg sjølv.

Kva med motivasjon knytt til plikt, eller at ein utfører viktig, meningsfullt arbeid?

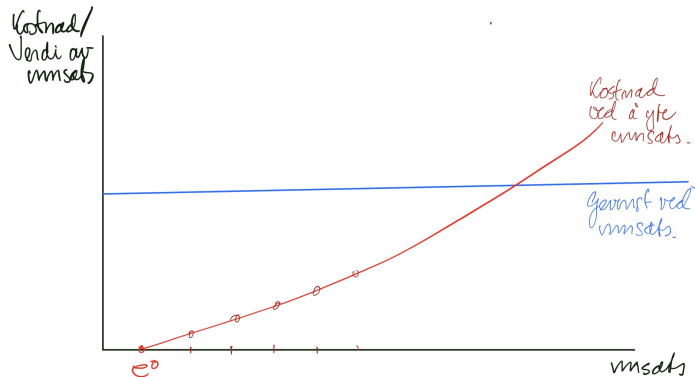
# Incentiv

- ▶ Organisasjonskultur og belønningsmekanismer som appelerer til arbeidsmotivasjon
  - ▶ Ein arbeidstakar som er inntektsmotivert vil arbeide hardare dersom hardt arbeid gjev høgare inntekt
  - ▶ Ein arbeidstakar som er respektmotivert vil arbeide hardare dersom hardt arbeid får respekt.
  - ▶ Ein arbeidstakar som er statusmotivert vil arbeide hardare dersom hardt arbeid vert premiært med status.
  - ▶ ....

# Incentiv

- ▶ Organisasjonskultur og belønningsmekanismer som appelerer til arbeidsmotivasjon
  - ▶ Ein arbeidstakar som er inntektsmotivert vil arbeide hardare dersom hardt arbeid gjev høgare inntekt
  - ▶ Ein arbeidstakar som er respektmotivert vil arbeide hardare dersom hardt arbeid får respekt.
  - ▶ Ein arbeidstakar som er statusmotivert vil arbeide hardare dersom hardt arbeid vert premiært med status.
  - ▶ ....
  - ▶ Er det mulig å incentivere indre motivasjon?

# Lønsincentiv og Effektiv innsats



# Resultatlønn, prestasjonsbasert lønn, bonus

- ▶ Ofte vanskeleg å måle eller kontraktfesta løn til innsats.
- ▶ Kan premiere innsats indirekte ved å knyta lønn til målbare resultat som samvarierer med innsats  
→ Prestasjonsbasert/Resultatbasert lønn.
  - ▶ Anta at arbeidere produserer “dingser” og mengda produsert  $y$  aukar i «talent» ( $a$ ), innsats ( $e$ ) pluss andre faktorer som arbeiderene ikkje direkte kontrollerer ( $\varepsilon$ ):  $y_i = a_i + e_i + \varepsilon_i$
  - ▶ Prestasjonslønn = grunnlønn ( $s$ ) + bonus som stig i produksjon  $w_i = s + b * y_i$
  - ▶ Høgare  $b$  (større del av lønna er prestasjonsbasert) har tre effektar
    - ▶ tiltrekk seg arbeidarar med høgt «talent»
    - ▶ gjev finansielle incentiv for å yte innsats
    - ▶ lønna vert usikker  $w_i = s + b(a_i + e_i + \varepsilon_i)$
- ▶ Kor stor er effekten - produksjonsauken - av å gå frå fastlønn til prestasjonslønn?



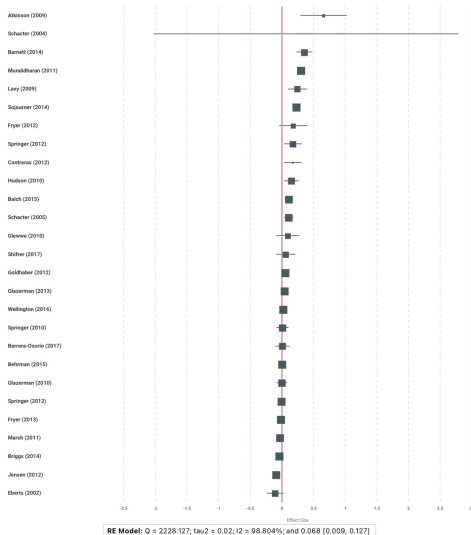
- ▶ Stor fabrikk som reparerer/monterer frontruter i biler
- ▶ Gjekk fra fastlønn til prestasjonslønn (reduuerte fastlønna ( $s$ ) og innførte per stk betaling for reprasjon/montering av frontruter

- ▶ Stor fabrikk som reparerer/monterer frontruter i biler
- ▶ Gjekk frå fastlønn til prestasjonslønn (reduuerte fastlønna ( $s$ ) og innførte per stk betaling for reprasjon/montering av frontruter
- ▶ Resultat
  - ▶ 40% økning i produktivitet (reparerte/monterte vindu per arbeidstime)
    - ▶ 20% kom frå seleksjon (uproduktive arbeidarar slutta, produktive begynte)
    - ▶ 20% kom frå motivasjon/innsats

# Prestasjonslønn i skulen

- Mange forsøk med prestasjonslønn i undervisning. Tabell frå Education Endowment Foundation (meta studie).

## References (27)



## Når vil prestasjonslønn fungere dårleg?

1. Innsats betyr lite (og kompetanse og kvalifikasjonar mykje).
2. Vanskeleg å definera/måle individuell prestasjon (resultat) - målefeil støy.
3. Mange arbeidsoppgaver, berre nokre kan prestasjonmålast (multitask problemet)
4. Når arbeidarane har høg indre (eller ytre ikkje-finansiell) motivasjon.
5. Når lagarbeid er viktig.

# Innsats betyr lite

- ▶ Ser ikke ut til å vera tilfelle for undervisning
- ▶ Forsking frå USA, Sverige Nederland,.. (Norge har dårlig data) som prøver å måle “teacher value added” viser
  - ▶ stor variasjon mellom lærarar
  - ▶ liten del av variasjonen er forklart med synlege kjenneteikn (utdanning, erfaring,...)

# Vanskeleg å måle individuell prestasjon

- ▶ Opplagt vanskeleg å måle “lærarprestasjon”
- ▶ Problematiske å finne adekvate mål på at ein lærar presterer godt
  - ▶ Motivasjon og arbeidsinnsats til elever?
  - ▶ Resultat på standardiserte prøver?
  - ▶ Fråfall?
  - ▶ ....
- ▶ Sjølv om me vel eitt mål: *resultat på standardiserte prøver* - vanskeleg/stor uvisse knytt kva kvar einskild lærar betyr.

## Mange arbeidsoppgaver, somme let seg måle andre ikkje

- ▶ Klassisk problem “multi-tasking”: “The folly of rewarding A and hoping for B”
- ▶ Mange døme på problemet: bonus knytt til kvantum reduserer kvalitet,...
- ▶ Relevant i undervisning:
  - ▶ lønn knytt til elevprestasjon → «teaching to the test»
  - ▶ I tillegg til å gje elevar kompetanse (som let seg måle) skal lærar stimulera til, kritisk sans, sjølvrespekt, respekt for andre, .. som er vanskelegare å måle

# Høg indre motivasjon

To poeng

1. Dersom det er høg indre motivasjon er det lite spelerom for pengeincentiv.
2. Forskning viser at pengeincentiv kan drive ut indre (anna) motivasjon
  - 2.1 klassisk studie av Deci der pengepremier for løysing av puzzels reduserte prestasjon etter at incentivene blei tatt bort (Self determination theory: pengeincentiv reduserer autonomi og indre motivasjon)
  - 2.2 Titmus studie av bloddonasjon.
  - 2.3 Bøter for sein henting i barnehage.
  - 2.4 Pengebelønning for å samle inn til Redd Barna.



## Lagarbeid er viktig

- ▶ Lett å forstå at individuell prestasjonslønn kan vera dysfunksjonell dersom lagarbeid er viktig
- ▶ Løysing kan vera å premiere kollektive prestasjoner.

# Rettvis lønn

- ▶ Ei potensiell løysing på måleproblem og multitask problem, som gjer det vanskeleg å knytte lønn til målbare prestasjonar er å basere lønnstillegg på **subjektiv totalevaluering**
- ▶ Kan fungere, men mange dokumenterte problem knytt prestasjonslønn basert på subjektive vurdering av overordna
  - ▶ Favorisering – Vurderingar påverka av personlege preferansar. (Halo-effekt – Ein enkelt eigenskap (t.d. karisma) kan overskygge faktisk dugleik).
  - ▶ Inkonsistens – Ulike leiarar brukar ulike standardar, noko som gjer vurderingane vilkårlege.
  - ▶ Strategisk åtferd – Tilsette kan fokusere meir på å glede sjefen enn på faktisk prestasjon. «A theory of yes men.»
  - ▶ Låg tillit -og motivasjon – Opplevd urettferd kan føre til misnøye og dårlegare arbeidsmoral.

# Rettvis lønn

- ▶ Økonomen Akerlof har utvikla ein teori for “fair wages” (rettvis lønn er  $w^*$ )

$$e = \max\left(\frac{w}{w^*}, 1\right)$$

- ▶ Mange empiriske studiar understøtter teorien
- ▶ Djupt instinkt å oppdage og respondera (negativt) på urettvis løn?: <https://www.youtube.com/watch?v=meiU6TxysCg>

## Konklusjon

- ▶ Ikkje lett å finna eit godt lønssystem i skulen, eitt som tiltrekk og held på gode lærarar og som motiverer dei til innsats.

## Konklusjon

- ▶ Ikkje lett å finna eit godt lønssystem i skulen, eitt som tiltrekk og held på gode lærarar og som motiverer dei til innsats.
- ▶ Det er - om me skal tru forking - store “kvalitetsskilnader” på lærarar. Forskjellane er lite korrelert med formelle kvalifikasjonar —> potensiale for individuelle skilnader i løn som ikkje er basert på formell kompetanse MEN
- ▶ Problematiske å knytte individuell lønn til objektive prestasjonsmål eller subjektive vurderingar av prestasjon.

# Konklusjon

- ▶ Ikkje lett å finna eit godt lønssystem i skulen, eitt som tiltrekk og held på gode lærarar og som motiverer dei til innsats.
- ▶ Det er - om me skal tru forsking - store “kvalitetsskilnader” på lærarar. Forskjellane er lite korrelert med formelle kvalifikasjonar —> potensiale for individuelle skilnader i løn som ikkje er basert på formell kompetanse MEN
- ▶ Problematiske å knytte individuell lønn til objektive prestasjonsmål eller subjektive vurderingar av prestasjon.

## MEN

- ▶ Problematiske å knytte individuell lønn til objektive prestasjonsmål eller subjektive vurderingar av prestasjon.
- ▶ Er skulebonusar mogeleg?
- ▶ Kva med individuelle bonusar basert på ei brei evaluering (overordna, kollegaer, elevar, foreldre,...)
- ▶ Kva med høg lønn samstundes som ein reduserer stillingsvern.
- ▶ Er det viktigare å styrke indre motivasjon (få opp  $e^0$ ). Korleis gjer ein det?