

Kronik i dagbladet Børsen 2005 09 16

Af professor Nicolai Foss, Copenhagen Business School/Handelshøjskolen i København, og Bjarne Nielsen, professionelt bestyrelsesmedlem og ledelsesrådgiver, tidligere partner og direktør i PA Consulting Group

## Lad os få en saglig diskussion af medarbejderevaluering og resultatlønsystemer

### Medarbejder-evaluering og resultatlønsystemer er kommet for at blive

Systematisk medarbejderevaluering -- hvor medarbejderne får "karakterer" -- har stille men roligt fundet stadig stigende anvendelse i dansk erhvervsliv, og er kommet for at blive. Virksomheder som AP Møller-Mærsk, Nordea, Danske Bank og PA Consulting Group gør udstrakt brug af medarbejderevaluering og flere af dem kobler tillige denne medarbejderevaluering direkte med medarbejdernes løn i såkaldte bonus- eller resultatlønsystemer. Den danske offentlige sektor har parallelt hermed lanceret Ny Løn og bonus for eksempelvis kommunale integrationsmedarbejdere, jobkonsulenter, og ministerielle og kommunale chefer.

På den baggrund må man hilse en mere omfattende diskussion og vurdering af resultatlønsystemer og medarbejderevaluering velkommen. Er resultatlønsystemer altid hensigtsmæssig? Hvor stor skal den variable del af lønnen være? Kan der være situationer, hvor resultatlønsystemer er mindre hensigtsmæssig? På hvilke dimensioner er det hensigtsmæssigt at måle medarbejderne, og på hvilke er det ikke?

Sådanne spørgsmål ser vi gerne gjort til genstand for en bred diskussion, ikke mindst fordi Danmark er udsat i den globale konkurrence, og mange af de lande, vi konkurrerer med, har længe brugt resultatflønning i stor udstrækning

### Begyndende dansk diskussion

Diskussionen er da også begyndt, og viser, at der findes mange og stærke synspunkter — både negative og positi-

ve — på resultatflønning også i Danmark. Positiv omtale fik medarbejderevaluering blandt andet i Dagbladet Politiken d. 5. september: ("Flere ansatte får karakterbøger" og "Når medarbejderen er måske egnet"), mens TV-Avisen samme dag bragte et længere overvejende negativt indslag, hvor medarbejderevaluering og bonuslønsystemer blev kritiseret i blandt andet et kort interview med professor Jan Molin, CBS, hvis negative synspunkter på medarbejderevaluering og resultatlønsystemer fik lov at stå uantastede.

### Myter om resultatlønsystemer

Vores diskussioner med forskere og med aktører i dansk erhvervsliv har vist os, at der eksisterer en lang række rod-fæstede myter om resultatlønsystemer og den måling og evaluering som er nødvendig for at resultatlønsystemer skal have mening. Myterne kan nogle gange have et gran af sandhed, men har som regel slet ikke den rækkevidde de gives. Disse problematiske myter blokerer for en informeret diskussion af anvendeligheden af resultatlønsystemer og –måling.

Blandt disse myter er synspunkterne at resultatlønsystemer – måling demotiverer, og er baseret på en opfattelse af at medarbejderne er fundamentalt dovne.

Det er rigtigt at formålet med resultatlønsystemer og –måling er at påvirke adfærd i bestemte retninger. Men det handler nok så meget om at *fokuserer opmærksomhed*. I en verden hvor forandring er blevet normen, hvor såvel daglig drift som strategiudvikling bliver mere og mere kompliceret, og hvor konkurrencen om medarbejders opmærksomhed og tid accelererer. Instrumenter til at udkrystal-

lisere det væsentlige og fokusere opmærksomheden herpå er vigtigere end nogen sinde.

### **Resultatlønssystemer støtter medarbejdernes og virksomhedens udvikling**

Resultatsystemers berettigelse og virkning er bredere og mere nuanceret end det oftest ses i debatten om dem. Et effektivt resultatlønssystem skal være retfærdigt. Det siger sig selv, at det ellers vil virke demotiverende og konfliktskabende. Et sådant system vil i sin intention og sit indhold være sammenfaldende med god (personale)ledelse. I mange tilfælde er der derfor ikke tale om et isoleret resultatlønssystem, men om at resultatlønssystemet er en integreret og væsentlig del af almindelig daglig ledelse og at resultatløn er en integreret del af den samlede belønning til målgruppen.

*Et effektivt resultatlønssystem definerer standarder og mål, og gør det utvetydigt. Standarder for ønsket adfærd og mål for hvad indsatsen skal resultere i. Det skaber tryghed blandt dem som er omfattet af systemet, fordi det bliver tydeligt hvad der forventes, og fordi utvetydigheden betyder at bonus ikke kan manipuleres. Det understøtter personlig kompetenceudvikling, dels fordi den enkeltes bidrag til værdiskabelsen bliver tydeliggjort, og dels fordi personlig kompetenceudvikling direkte vil kunne betale sig.*

*Det skaber rammen for medarbejder-samtalen, og sikrer at denne kommer til at vedrøre medarbejderens reelle bidrag til værdiskabelse og den pågældendes udviklingsbehov i forbindelse hermed. Det forbedrer den interne kommunikation, fordi det udgør en klar og åben referenceramme for indsatsen. Det er et middel til at implementere overordnede (strategiske) mål, fordi belønningen naturligvis må ske i lyset af virksomhedens eller organisationens langsigtede udvikling. Alt dette demotiverer ikke – tværtimod.*

### **En saglig diskussion efterlyses**

Det er vores opfattelse, at meget af den negative indstilling over for medarbejderevaluering og resultatlønssystemer primært skyldes enten manglende erfaring med sådanne, eller at man har erfaring med systemer, som kun er halvhjertede. Det er nemlig ingen let sag at designe et effektivt resultatlønssystem. Men meget skyldes også en række problematiske myter om medarbejderevaluering og resultatlønssystemer. Derfor er der så meget mere brug for en saglig diskussion.

Et bidrag til en sådan diskussion er vores fælles artikel, "Om nogle problematiske, gængse synspunkter på måling og belønning af adfærd," der snart bringes i tidsskriftet *Ledelse i Dag*. Vi vil gerne henvise interesserede til denne artikel.