

Incitamentssystemets betydning for organisationsdesign

Temanummer: Organisationsdesign

Incitamentssystemet er et vigtigt element i organisationsdesign, som det fremgår af Galbraiths Star Model. Anvendelsen af et givent incitamentssystem er således et valg, som skal tages med øje for modelens andre elementer såsom strategien, strukturen, mennesker og processer. I denne artikel beskrives tre velkendte incitamentssystemer (fast løn, performanceaflønning og anciennitetsbaseret aflønning),

og deres ligheder og forskelle synliggøres ved at illustrere konsekvenserne, når en organisation skifter fra ét incitamentssystem til et andet. Der er særlig fokus på en case, hvor en ændring i en organisations omgivelser medfører strategiske beslutninger, der leder til et skift af incitamentssystemet og dermed organisationsdesignet.

Incitamentssystemet som element i organisationsdesignet

Incitamentssystemet er et vigtigt element i organisationsdesign. I Galbraiths Star Model for organisationsdesign (Galbraith, 1995) interagerer incitamentter således med strategien, strukturen, mennesker og processer og udgør dermed en vigtig byggeklods i konstruktionen af en velfungerende organisation. Af den årsag stiller denne artikel skarpt på incitamentter, og hvordan de bør konfigureres i forhold til organisationens omgivelser, produktionsproces og medarbejdertyper. Virksomhedens incitamentsstruktur er således et valg; heraf følger så også, at man kan tage det forkerte valg, eller man kan blive tvunget til at vælge om, hvis betingelserne ændrer sig – og det gør de i Danmark i øjeblikket. Der er ganske enkelt mere performanceaflønning på vej både i den private og offentlige sektor, hvilket vil have store konsekvenser for, hvordan vi fremover skal bygge effektive organisationer.

Gennemgangen af incitamentssystemerne starter med fastlønsystemet, som er velkendt for de fleste. Et andet udbredt system, som jeg vil gennemgå, er performanceaflønning. I dette system afhænger lønnen direkte af medarbejderens produktivitet. Plukker du flere jordbær, så får du en højere løn. Situationen er imidlertid ikke helt så simpel, når det kommer til vidensmedarbejdere, hvilket vi kommer tilbage til. Det sidste system, jeg præsenterer, er anciennitetsbaseret aflønning, der er meget udbredt i Danmark (Mailand, 2020). I et sådan system vil medarbejderens løn stige med ancienniteten, indtil den når sluttrinnet.

Med grundstenene på plads vil jeg analysere fire cases. Den første case stiller skarpt på konsekvenserne af en ledelsesbeslutning om at overgå fra et fastlønsystem til performancebaseret aflønning (Lazear, 2000). Den anden case om-

ANDERS FREDERIKSEN
Professor og Institutleder,
Institut for Forretnings-
udvikling og Teknologi,
samt ICOA – Interdisciplinary
Center for Organizational
Architecture,
Aarhus Universitet.
afr@btech.au.dk

handler en virksomhed, der skifter mellem fast løn og performanceløn afhængigt af de betingelser, den møder i omgivelserne (Paarsch og Shearer, 2000). Disse to cases har fokus på forholdsvist simple produktionsmiljøer. Den tredje case er derfor valgt, fordi den diskuterer brugen af performancebaseret aflønning blandt vidensmedarbejdere (Frederiksen, Lange og Kriechel, 2017). Den fjerde og afsluttende case afdækker det anciennitetsbaserede lønsystem og ser på konsekvenserne for systemet, medarbejderne og organisationen, når pensionsalderen stiger, og den obligatoriske pensionsalder afskaffes (Frederiksen og Manchester, under udgivelse). Denne case er specielt interessant i en dansk kontekst, da vi i disse år kan se frem til, at pensionsalderen stiger mod 68 år, og tvungen pension ved 70 år blev ophævet den 1. januar 2016. Afslutningsvis vil jeg koble denne case til organisationsdesign i et bredere perspektiv.

Velkendte incitamentssystemer

Fastlønsystemet

I visse jobs er lønnen fast, og årlige lønstigninger er et resultat af centrale lønforhandlinger og dermed uden for den enkelte medarbejders kontrol. Incitamenterne i et sådan system er derfor drevet af risikoen for afskedigelse, og medarbejderens optimale adfærd er at sikre en produktivitet, så jobbet fastholdes. Arbejdsgivere med et sådan system kan ikke forvente, at medarbejderne yder ekstra, da der ikke er nogen belønning for den ekstra indsats. Arbejdsgiverne kan derfor kun styre medarbejdernes indsats ved at sætte produktionsstandarden, som bestemmer, om medarbejderne kan fastholde jobbet. De gør i den sammenhæng klogt i at sætte den således, at værdien af medarbejdernes produktion mindst modsvarer lønniveauet med det for øje, at medarbejderne samtidig skal finde jobbet attraktivt. Det er dog muligt at skabe yderligere incitamenter for medarbejderne i fastlønsystemet i de situationer, hvor arbejdsgiverne kan styre og variere jobindholdet, eller der er forfremmelsesmuligheder.

Performancebaseret aflønning

Anderledes ser det ud, hvis den faste løn kombineres med en variabel lønkomponent, der er bestemt af medarbejderens performance. En måde at se på sådanne systemer er, at de kobler performance og aflønning inden for en periode: Hvis du plukker flere jordbær, så får du en højere løn. Sælgere vil typisk også have deres individuelle salg koblet til aflønning, og mange håndværkere er på akkord. For vidensmedarbejdere vil det typisk være en ledervurdering af medarbejderens indsats, performance og adfærd over det forgangene år, som er bestemmende for den variable lønkomponents størrelse.

Situationen modelleres typisk vha. principal-agent-modeller. I sådanne modeller er arbejdsgiverens rolle at vælge den incitamentsstruktur, som maksimerer profitten.¹ I praksis betyder det, at arbejdsgiveren skal vælge kommissionsraten (betaling pr. enhed) og samtidig sikre, at medarbejderen finder jobbet attraktivt.² På baggrund af sin viden om incitamentsstrukturen vælger medarbejderen sin indsats, som bestemmer produktiviteten og dermed afløn-

ningen. Medarbejderen vil vælge en indsats under hensyntagen til kommissionsraten og den omkostning, der er ved at arbejde.³ F.eks. er omkostningen for medarbejderen ved at plukke det første kilo jordbær forholdsvis lille og betydelig mindre end kompensationen, som modtages for det kilo, der er plukket. Som kiloene bliver flere og arbejdstiden lang, bliver omkostningen ved at fortsætte plukningen højere og højere og vil på et tidspunkt overstige den ekstra aflønning, og så vil man hjem.⁴

Den performancebaserede aflønning handler ikke kun om jordbærplukning og kan tage mange former. Ved jordbærplukning er der tale om et lineært aflønningssystem, hvor hver ekstra enhed udløser ekstra aflønning/bonus. En anden version er et diskret aflønningssystem, hvor en fast løn kombineres med bonus for tilstrækkelig høj performance (for eksempel, at man skal over de 20 kilo på en dag, inden der udløses en større bonus). Der er også tale om performancebaseret aflønning, hvis der er større afstand i tid mellem indsatsen og aflønningen, som det typisk vil være tilfældet ved forfremmelser. Her kan belønningen ligge flere år ude i fremtiden, da den højere stilling kræver påvist høj performance over en længere periode.

Anciennitetsbaseret aflønning

Koblingen mellem nuværende indsats og fremtidig løn er også central i anciennitetsbaserede lønsystemer. Med en given startløn og en formel for, hvordan den fremtidige løn udvikler sig med ancienniteten kombineret med risikoen for afskedigelse, hvis medarbejderens performance bliver for lav, skabes de ønskede incitamenter. Disse incitamenter kan være lige så effektive som incitamenterne i et performancebaseret lønsystem (Lazear, 1979; Lazear og Moore, 1984).

Der er dog både fordele og ulemper i et sådan system. De helt klare fordele er, at når lønprofilen er forhandlet på plads, så er systemet let at administrere, og lederens rolle bliver i bund og grund at vurdere, om performance er tilstrækkelig høj, så medarbejderen kan fastholde jobbet. Udfordringerne ved det anciennitetsbaserede lønsystem er imidlertid den stigende løn og det faktum, at lønnen er højest, når medarbejderen når pensionsalderen.

Nu tænker du nok: Hvorfor er det et problem? Svaret ligger lige for og er det centrale budskab i den anerkendte artikel af Lazear (1979). Kendes pensionsdatoen, så kan lønprofilen fastlægges, så der skabes optimale incitamenter, medarbejderen sikres en god aflønning, og virksomheden ser en fornuftig sammenhæng mellem medarbejderens produktivitet og aflønning over dennes karriere. Kendes pensionsdatoen imidlertid ikke, så bryder systemet sammen, da virksomheden ikke har garanti for en fornuftig sammenhæng mellem medarbejderens bidrag til produktionen og aflønningen. En fast pensionsalder kan derfor sikre opretholdelsen af et sådan system, men med afskaffelsen af den faste pensionsalder, som det var tilfældet i USA sidst i 70'erne, og som det sker i Danmark i disse år, kommer systemet under pres.

I Lazears teori er medarbejderen repræsenteret ved to profiler. Den ene er lønprofilen, som er stigende og anciennitetsbestemt. Den anden er produktivitsprofilen, som afspejler medarbejderens produktivitet på et givent tidspunkt i karrieren. Hvis de to profiler ligger oven i hinanden gennem hele medarbejderens karriere, så er bidraget til virksomheden en acceptabel profit på nul.⁵ Denne situation (med nul-profit) kan også opnås, hvis de to profiler afviger fra hinanden. Lazear viser dog, at de bedste incitament skabes ved at lade lønprofilen være stejl i forhold til produktivitsprofilen. Årsagen er, at medarbejderen derved har mere "løn til gode" og vil arbejde hårdt for at fastholde jobbet, så den fremtidige høje løn kan høstes. Dette skaber situationen, hvor lønnen tæt på pensionsalderen er høj i forhold til medarbejderens produktivitet. For medarbejderen tæt på pensionsalderen er situation god, og den høje løn reducerer interessen for at gå på pension; for arbejdsgiveren er situationen den modsatte, for medarbejderens løn overstiger bidraget til produktionen. Løsningen ligger så i, at virksomheden gør brug af retten til at sende medarbejderen på pension på et forudbestemt tidspunkt – i dansk sammenhæng (indtil for nyligt) ved den tvungne pensionsalder på 70 år.

Anciennitetsbaserede lønsystemer bliver imidlertid udfordret, når man ændrer ved pensionsalderen, og når muligheden for at indgå kontrakter med tvungen pensionsalder bortfalder. Et tænkt eksempel er en situation, hvor den tvungne pensionsalder hæves med ét år: I det år skal virksomheden betale en løn, som overstiger værdien af medarbejderens produktivitet. Det udfordrer den ligevægtssituation, man kommer fra, hvor lønprofilen var fastlagt ud fra den præmis, at medarbejderen blev pensioneret ved 70 år. Det betyder, at den nye situation – uden ændringer af lønprofilen – vil drive virksomheden mod konkurs. Hæves den tvungne pensionsalder med yderligere år, bliver situationen endnu værre, og afskaffes den tvungne pensionsalder, som det skete i Danmark i 2016, vil systemet ikke kunne opretholdes (på længere sigt).

Valg af incitamentssystem

En organisations incitamentssystem er ikke mejslet i sten, derimod er det et valg, og i det følgende vil jeg gennemgå fire cases, der viser konsekvenserne af et givent valg. Dette gøres lettest ved at se på, hvad der sker i overgangen fra ét lønsystem til et andet.

Den meget anerkendte artikel af Lazear (2000) analyserer overgangen fra et fastlønsystem til performanceaf lønning. Han studerer produktiviteten og aflønningen af produktionsmedarbejderne i amerikanske Safelite, som udskifter forruder på biler. Overgangen fra fast løn til performanceaf lønning skete, fordi (frit oversat): "ledelsen følte, at produktiviteten var under det niveau, den skulle ligge på."⁶ Konsekvenserne af skiftet var store: Produktiviteten steg med hele 44 procent! Den ene halvdel af produktivitsstigningen skyldtes, at medarbejderne blev mere produktive, og den anden halvdel skyldtes, at virksomheden kunne tiltrække bedre medarbejdere med det nye system. Umiddelbart en succeshistorie.

Men hvad var de dybere konsekvenser af at indføre performanceaflønning? En medarbejdergruppe er heterogen – medarbejdernes evner og dermed produktivitet er forskellig – hvilket i det gamle fastlønsystem slog moderat ud i produktivitetforskelle mellem medarbejderne, men ikke i aflønningsforskelle. I et performancedrevet system aflønnes den ekstra indsats, hvilket får medarbejderne til at reagere og dermed leder til betydelige produktivitetforskelle og lønulighed; et forhold, som kan føre til diskussioner på en arbejdsplads. Et andet forhold, som man skal holde sig for øje, er den sortering af medarbejdere, der følger af et skift. Medarbejderne, som var ansat før skiftet i lønsystem, havde tilvalgt virksomheden (og dens fastlønsystem); de havde ikke valgt en virksomhed med et performancebaseret lønsystem, og et skift vil få en gruppe af medarbejdere til at forlade virksomheden. Modsat er der personer, der oprindeligt havde valgt virksomheden fra som følge af fastlønsystemet og den komprimerede lønstruktur, som nu finder virksomheden interessant. Med andre ord så sker der et skift i, hvilke medarbejdertyper der vælger virksomheden til og fra – et skift, der i dette tilfælde bidrog betydeligt til produktivitetsstigningen.

Endelig kunne man spørge, om det var et godt valg for virksomheden at skifte lønsystem? Altså, skabte det øget profit? I et performancebaseret lønsystem går produktivitet hånd i hånd med aflønning, hvilket betyder, at en del af produktivitetsstigningen går til medarbejderen. Mere interessant er det dog at overveje konsekvenserne for kvaliteten: Når der aflønnes pr. enhed, er der så enheder, der bliver produceret med lavere kvalitet? Kundepleje, der ikke bliver foretaget? Eller ressourcer og råvarer, der spildes for at opnå et hurtigere resultat? Interessant er det i hvert fald at erfare, at Safelite blev erklæret konkurs to år efter, de implementerede performanceaflønning.

Mens konsekvenserne for Safelite ved at introducere performanceaflønning var store, så er der andre virksomheder, som nyder godt af muligheden for at bruge variabel aflønning. Paarsch og Shearer (2000) studerede træplantere i Canada og fandt, at performanceaflønning er en rigtig god ide, når store arealer skal beplantes med ny skov, og arbejdsforholdene er simple. Performanceaflønning vælges imidlertid fra, når forholdene er svære, altså når terrænet er variabelt, usikkert og udfordrende at arbejde i samt svært fremkommeligt. Dette er en generel indsigt fra teorien, hvor der er et velkendt trade-off mellem risiko og incitament (Holmström, 2017). I bund og grund betyder det, at man skal afdæmpe incitamenterne, når det er svært for medarbejderen at styre og påvirke sin produktivitet, eller når det er svært for arbejdsgiveren at måle medarbejderens produktivitet. Altså giver det mening at aflønne medarbejderne efter antallet af træer, der plantes på det flade land, hvor det er let at se, om træerne står på rækker og er plantet korrekt, mens det er bedre at aflønne pr. time, når forholdene er ufremkommelige og kvaliteten af arbejdet svært at monitorere.

Nu består verden (og da slet ikke det danske samfund) ikke udelukkende af jordbærplukkere, forrudeudskifttere og træplantere, men i stadig stigende

grad af vidensmedarbejdere, og her bliver alt straks mere kompliceret. Hvor produktionsprocessen for en jordbærplukker er simpel, så er vidensmedarbejdernes produktivitet kompleks, da der ofte arbejdes på mange opgaver samtidigt, der arbejdes i teams, og så påvirker vidensmedarbejdernes indsats virksomhedens performance på både kort og lang sigt. Derfor er der behov for ledere, der vurderer medarbejdernes indsats, adfærd og performance. Den typiske større virksomhed vil derfor have et performance management-system, hvor medarbejderne vurderes af nærmeste leder på årlig basis og får en vurdering, der typisk ligger på en skala fra 1 (utilstrækkelig) til 5 (excellent).⁷ Sådanne vurderinger vil tage højde for medarbejderens målbare produktivitet (antal enheder solgt, antal kunder besøgt etc.), medarbejderens adfærd (samarbejdsevner, loyalitet, fleksibilitet etc.), og så krydres der med lederens holdning til medarbejderen, hvilket samlet resulterer i en performancevurdering.

Disse vurderinger er ikke overraskende afgørende for medarbejdernes karrierer, som vi viste i et benchmark-studie af seks virksomheder (Frederiksen, Lange og Kriechel, 2017). Dette studie understreger, at performancevurderingerne korrelerer positivt med løn, bonus og forfremmelser og negativt med afskedigelser og fratrædelser. Studiet viser også, at der er en vis forskel på tværs af virksomhederne i, hvordan de bruger performancevurderingerne: Nogle virksomheder har stærke korrelationer mellem f.eks. bonus og performance eller forfremmelser og performance, mens andre har mere moderate korrelationer mht. disse variabler og i stedet stærke korrelationer mellem lønstigninger og performance. Det ser med andre ord ud til, at virksomhedernes incitamentsstrukturer er konfigureret til det miljø, de opererer i.

Studiets formål var at påvise sammenhængen mellem medarbejderperformance og karriereudvikling.⁸ Årsagen var, at der ofte bliver stillet spørgsmålstegn ved, om performance management-systemer er brugbare, da performancevurderinger indeholder ledernes subjektive holdning. Det, at vi kunne påvise de forventede sammenhænge mellem performancevurderingerne og medarbejdernes karriereudvikling, reducerede denne kritik, men har til gengæld åbnet op for mange nye spørgsmål. Det er for eksempel ikke fuldt af dækket, hvorfor nogle korrelationer er stærke og andre svage, og det er stadig forholdsvis uklart, hvorfor virksomhederne anvender forskellige incitaments typer og så med varierende intensitet. Det er ikke uden grund, at dette er et meget aktivt forskningsområde – et forskningsområde som kan have gavn af indsigterne fra organisationsdesign litteraturen, hvilket tager os til den sidste af de fire cases.

Vi skal tilbage til 70'erne og til USA. På dette tidspunkt blev størstedelen af amerikanske arbejdere tvunget på pension som 65-årige, og der fremkom argumenter for, at det var diskriminerende at tvangspensionere folk ved 65 år, hvorfor den tvungne pensionsalder blev hævet til 70 i 1978, og i 1986 blev den afskaffet. Altså en situation, der minder meget om den, vi oplever i Danmark i øjeblikket, hvor argumenterne godt nok går på manglende arbejdskraft – og

ikke diskrimination – men resultatet er det samme, nemlig at den tvungne pension ved 70 år blev ophævet den 1. januar 2016.

I studiet (Frederiksen og Manchester, under udgivelse) analyserer vi i dybden, hvordan en virksomhed reagerer, når den tvungne pensionsalder hæves og afskaffes. Virksomheden havde inden ændringen i pensionsalderen et system, som meget vel kan beskrives som anciennitetsbaseret aflønning med en stejl lønprofil (lønnen stiger forholdsvist stejlt med alderen) og moderat sammenhæng mellem medarbejdernes performance og aflønning. I det år, hvor tvangspensionering ved år 65 bliver gjort ulovlig, skete det bemærkelsesværdige, at lønprofilen begyndte at blive fladere, og denne bevægelse fortsatte i de efterfølgende år. Som tidligere beskrevet er dette en konsekvens af, at det er dyrt at betale høje lønninger – lønninger, der overstiger produktiviteten – til seniormedarbejdere, og derfor skal lønningerne ned for seniorerne. Mest slående er det dog, at performancevurderingerne begyndte at få større og større indflydelse på fratrædelser og aflønning. Afskaffelsen af den tvungne pensionsalder betød med andre ord, at virksomheden bevægede sig væk fra et anciennitetsbaseret aflønningssystem og hen imod performanceaflønning. Med en stigende pensionsalder og afskaffelsen af den tvungne pensionsalder kan vi forvente at se en tilsvarende bevægelse i Danmark i de kommende år – også i den offentlige sektor, hvor anciennitetsaflønning er udbredt.⁹

Incentamentssystemer og organisationsdesign

Indtil nu har jeg beskrevet og analyseret incitamentssystemer samt konsekvenserne, når der foretages et skift mellem aflønningssystemer som ved overgangen fra et anciennitetsbaseret lønsystem til performanceaflønning. I det følgende vil jeg bruge netop dette skift til at illustrere, hvordan incitamentssystemet spiller sammen med de øvrige byggesten i Galbraiths Star Model for organisations design: Strategi, Struktur, Mennesker og Processer.

Den politiske regulering, der begrænser virksomhedernes mulighed for at pensionere senior medarbejdere, kalder på en strategisk ledelsesbeslutning, da det eksisterende incitamentssystem udfordres. Overgangen til et performancebaseret lønsystem er således én måde at løse incitamentsproblemet, og som netop viser den tætte kobling mellem *Strategi* og *Incitamenter/Rewards*.

Tager vi udgangspunkt i dette skift, bliver det også klart, at elementet *Mennesker* påvirkes. Lad os først analysere det anciennitetsbaserede lønsystem. I et sådan system spiller lederen en stor rolle, når medarbejderen ansættes – det er vigtigt at få den rette person matchet til jobbet, for udgangspunktet er, at man skal samarbejde i mange år. Der skal også tages stilling til lønnen, som måske skal forhandles, men som højst sandsynligt er bestemt af personens formelle kompetencer (uddannelse) og erfaring. Når personen først er ansat, er man i gang, og lønnen udvikler sig uden lederens indblanding – for den er jo baseret på anciennitet. Lederens rolle i et performancebaseret aflønningssystem er meget anderledes. For ud over at ansætte skal lederen hvert år tage stilling til medarbejderens performance og aflønning. Det er ikke nok at sige (som i et

anciennitetssystem), at medarbejderen har arbejdet tilfredsstillende og derfor kan fastholde jobbet – der skal foretages en vurdering af medarbejderens indsats, adfærd og performance, som har direkte konsekvenser for aflønning mm. Dette kræver en mere detaljeret og præcis vurdering, og det tager tid. Et skift fra et anciennitetsbaseret lønsystem til performanceaflønning er derfor ikke et uskyldigt skift – det stiller nye krav til ledelsesfunktionen.

Skiftet påviser også det tætte samspil med elementet *Processer*. Hvor man i det anciennitetsbaserede lønsystem kunne foretage en holistisk vurdering af medarbejderens performance, som ikke behøvede at være særlig præcis, er der i et system baseret på performance behov for en meget præcis vurdering, hvilket er en udfordring, specielt i relation til vidensmedarbejdere. Et sådan skift af lønsystem afføder derfor et behov for at revurdere job designs og dermed processer. I et performancebaseret system kommer man til at definere vidensmedarbejdernes key performance indicators (KPI'er) – altså det som medarbejderen skal levere på – så de kan måles og vurderes, og høj performance kan belønnes. Dette er et klassisk multitask-problem (Holmström og Milgrom 1991), hvor man får mere af det, der kan formuleres som en KPI og mindre af alt det andet, som også kan være yderst vigtigt, men som kan være svært at kvantificere og måle og dermed belønne. En overgang til mere performanceaflønning medfører derfor en omfattende og kompleks udviklingsopgave i relation til virksomhedens processer.

Endelig vil et skift til performanceaflønning have betydning for *Strukturen*. I anciennitetssystemet er det muligt for en leder at have mange medarbejdere (højt span of control), for der er ikke behov for tæt monitorering af medarbejdernes performance. I et performancebaseret aflønningssystem kan dette ikke lade sig gøre, da der er behov for detaljeret og præcis måling af medarbejdernes performance. Derfor vil der være brug for flere ledere, hvilket ændrer på referencestrukturen i organisationen; og det lavere span of control har den ultimative konsekvens, at organisationspyramiden bliver tungere i toppen.

En politisk beslutning kan således afkræve en strategisk ledelsesbeslutning på virksomhedsniveau, som f.eks. medfører en ændring af incitamentssystemet – men det stopper ikke der, for et sådanne skift vil skubbe til de andre elementer i Star-Modellen. Ved overgangen fra det anciennitetsbaserede lønsystem til performance aflønning er der således behov for tilpasninger i både strukturen og processerne i virksomheden, samtidig med at der skal være fokus på den ændrede ledelsesrolle. Dette illustrerer det delikate i organisationsdesign, og at et givent element – såsom incitament – bør vurderes i et tæt samspil med organisationsdesignets andre elementer som følge af den indbyggede afhængighed mellem elementerne, der udgør et design.

Det delikate samspil mellem incitament og organisationsdesign

Incitament er et kerneelement i organisationsdesign. Vælger organisationen et fastlønsystem, et anciennitetsbaseret aflønningssystem eller performance-

baseret aflønning, så har det konsekvenser for det organisatoriske design, da valget påvirker performance management-systemet, ledelsesfunktionen, jobdesigns, medarbejderselektion, produktivitet, antal medarbejdere pr. leder (span of control) og tilmed organisationsstrukturen. Således interagerer incitamentsstrukturen direkte med de andre elementer kendt fra f.eks. Galbraiths Star Model for organisationsdesign.

At forstå dette delikate samspil mellem incitamenter og organisationsdesign er et stærkt værktøj til at analysere konsekvenserne af vores valg. Bruger man for eksempel metoden til at gennemlyse konsekvenserne af de politiske beslutninger, der har afskaffet den tvungne pensionsalder, og som konstant skubber i retning af højere og højere pensionsalder, så vil man se, at de kan sætte en lavine i gang. Uden måske at have tænkt over det, er man ved at introducere mere performanceaflønning, og som konsekvens tvinges virksomhederne så til at redefinere ledernes rolle, der påtvinges mere administration og krav til dokumentation, og der skabes mere ulighed. For skubber man til organisationen et sted, skal der ske tilpasninger andre steder – sådan hænger incitamenterne på delikat vis sammen med de resterende elementer i Star-Modellen for organisationsdesign.

Noter

- 1 Dette tager udgangspunkt i situationen for private virksomheder. Offentlige organisationer vil typisk maksimere på andre parametre (læs: have en anden objektfunktion). Dertil kommer, at performanceaflønning i den offentlige sektor er forholdsvis sjælden, og når den tages i anvendelse, så findes den typisk kun på chefgangen.
- 2 Teknisk set er arbejdsgiverens opgave at maksimere profitten under den bibetingelse, at den optimale adfærd implementeres (hvilket sikres vha. *incentive constraint*), og at medarbejderen skal kunne acceptere kontrakten (opfyldelse af *participation constraint*). I de fleste tilfælde er det optimalt at kombinere kommissionsraten med en fast løn, som gør, at medarbejderen finder jobbet attraktivt og mere attraktivt end alternativ beskæftigelse eller arbejdsløshed.
- 3 Læg mærke til modellens interne konsistens og styrke. Virksomheden opstiller kontrakten med øje for medarbejderens adfærd (og nødvendigheden af, at medarbejderen accepterer kontrakten), og medarbejderen vælger sin adfærd inden for kontraktens rammer. Med andre ord indbefatter modellen, at både arbejdsgiveren/virksomheden og medarbejderen optimerer deres adfærd.
- 4 Omkostningen kan være monetær, f.eks. børnepasning, men den kan også afspejle, at medarbejderne bliver trætte, sultne eller begynder at kede sig.
- 5 Dette bliver lidt teknisk, men nul-profit er en ligevægtsbetingelse i økonomisk tænkning. Logikken er, at hvis medarbejderen bidrager med positiv profit, så vil en anden virksomhed ønske at tiltrække medarbejderen ved at tilbyde en lidt højere løn, og resultatet bliver, at enten den nuværende arbejdsgiver eller en konkurrerende virksomhed kommer til at betale en løn, som leder til en profit på nul.
- 6 Citat: "[Management] changed the compensation scheme because they felt that productivity was below where it should have been" (Lazear, 2000).

- 7 Se f.eks. Frederiksen, Lange og Kriechel (2017), som diskuterer brugen af performance ratings. I mange virksomheder bruges skalaen 1 (utilstrækkelig) til 5 (excellent), og selv i virksomheder, hvor en anden skala er i anvendelse, vil virksomheden i praksis bruge en skala med forholdsvis få niveauer (typisk 3-5).
- 8 I et opfølgende studie går vi skridtet videre og belyser lederens rolle i performance management-systemet. Se bloggen <https://blogs.lse.ac.uk/businessreview/2020/09/25/your-supervisors-personality-impacts-you-forever/> eller den akademiske artikel i Frederiksen, Kahn og Lange (2020).
- 9 Se for eksempel diskussionen i Mailand (2020), som understreger vigtigheden af anciennitet i den offentlige løndannelse, og som påpeger, at indførelsen af decentral løndannelse i den offentlige sektor fortsat er på et meget lavt niveau. Se også produktivitetskommissionens kommentarer om emnet (Produktivitetskommissionen, 2014).

Referencer

- Frederiksen, Anders og Colleen F. Manchester (under udgivelse), "Personnel Practices and Regulation: How Firm-Provided Incentives Respond to Changes in Mandatory Retirement Law", *Journal of Labor Economics*.
- Frederiksen, Anders, Fabian Lange og Ben Kriechel (2017), "Subjective Performance Evaluations and Employee Careers", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 134: 408-29.
- Frederiksen, Anders, Lisa B. Kahn og Fabian Lange (2020), "Supervisors and Performance Management Systems", *Journal of Political Economy*, 128: 2123-87.
- Galbraith, Jay R. (1995), "Designing Organizations: An executive briefing on strategy, structure, and process", Jossey-Bass, San Francisco.
- Holmström, Bengt og Paul Milgrom (1991), "Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design", *Journal of Law, Economics, and Organization*, 7: 24-52.
- Lazear, Edward P. (1979), "Why Is There Mandatory Retirement?", *Journal of Political Economy*, 87: 1261-84.
- Lazear, Edward P. (2000), "Performance Pay and Productivity", *American Economic Review*, 90 (5): 1346-61.
- Lazear, Edward P. og Robert L. Moore (1984), "Incentives, productivity, and labor contracts", *The Quarterly Journal of Economics*, 99:275-296.
- Mailand, Mikkel (2020), "Lønssystemer i den offentlige og den private sektor", FAOS Rapport 179.
- Produktivitetskommissionen (2014), <http://produktivitetskommissionen.dk/media/165599/slutrapport02042014.pdf>
- Paarsch, Harry J. og Bruce Shearer (2000), "Piece Rates, Fixed Wages, and Incentive Effects: Statistical Evidence from Payroll Records", *International Economic Review*, 41: 59-92.