

Lønnspolitikk for faglig stab ved Institutt for foretaksøkonomi

Behandlet i instituttets Ledergruppe mai 2014

1 Innledning

I henhold til "Retningslinjer for organisering av- og valg ved institutter ved Norges Handelshøyskole" (datert 20.03.09) er instituttleder instituttets øverste (enhetlige) leder. Instituttleder har ansvar for økonomistyring og ressursdisponering, herunder lønnsrammer innenfor de rammer som er gitt av høyskolen sentralt. Videre har instituttleder personalansvar for samtlige medarbeidere ved instituttet. Ved instituttet utøver administrasjonssjefen delegert personalansvar for TA-staben. Instituttleder ivaretar kontakten utad med høyskolens styre, den faglige og administrative ledelsen og høyskolens øvrige institutter.

NHHs styre godkjente i september 2009 dokumentet "Lokal lønnspolitikk for Norges Handelshøyskole" – heretter omtalt som *lønnspolitisk dokument*. Det er høyskolens sentrale ledelse som ivaretar NHHs arbeidsgiveransvar i forbindelse med lønnsfastsettelse, men dette skjer normalt etter samråd med den aktuelle enhetsleder. Vurdering av lønn for instituttmedarbeidere ligger innenfor instituttleders ansvar. For å gi instituttets medarbeidere innsyn i hvordan høyskolens lønnspolitikk implementeres og operasjonaliseres ved instituttet, er foreliggende notat utarbeidet. Dokumentet er en revidert versjon av tilsvarende notat fra høsten 2010. For å gi en bedre forankring av disse viktige spørsmålene, er notatet også denne gangen drøftet i instituttets Ledergruppe.

2 Lønnspolitikk ved NHH

2.1 Lønnspolitisk dokument

Lønnspolitisk dokument er implementert som gjeldende lønnspolitikk for NHH. Lønnspolitikken skal brukes aktivt som et virkemiddel for å realisere vedtatte strategier og mål, og gi arbeidsgiver det nødvendige handlingsrom for å rekruttere og beholde kvalifiserte medarbeidere til alle fagmiljøer ved høyskolen.

Dersom NHH skal tilby konkurransedyktige lønns- og arbeidsvilkår, erkjenner høyskolens ledelse at dette vil medføre et generelt høyere lønnsnivå og behov for lønnsdifferensiering. Videre heter det at alle tilsatte skal ha like muligheter til lønnsmessig utvikling og alle enheter ved NHH skal ha like muligheter til rekruttering av dyktige og kvalifiserte medarbeidere.

De siste årene har det vært nødvendig å føre et økende antall lønnsforhandlinger på særlig grunnlag (HTA punkt 2.3.4) for å beholde høyt kvalifiserte medarbeidere som har fått eksterne lønnstilbud. Lønnspolitikken bygger samtidig på prinsippet om at den enkeltes kompetanse, arbeidsoppgaver, innsats og resultater skal reflekteres i lønnsnivået, og det har i de siste ordinære lønnsforhandlinger (HTA punkt 2.3.3) vært ført en noe mer differensiert lønnspolitikk enn tidligere. Dette gjelder også ved tilsetting i ledig stilling (HTA punkt 2.3.8). Lønnspolitikken benyttes også ved lønnsfastsettelse i forbindelse med professoropprykk.

I noen tilfeller kan den førende lønnspolitikken skape spenninger i organisasjonen dersom

det oppstår vesentlige lønnsforskjeller mellom medarbeidere med sammenlignbare fagområder, kvalifikasjoner, arbeidsinnsats og resultater. Økt lønnsdifferensiering vil derfor kreve en nøye vurdering av slike forhold med tanke på å identifisere urimelige lønnsforskjeller. Mindre forskjeller (1-2 lønnstrinn) er ikke å betrakte som urimelige, og vil eventuelt kunne rettes opp gjennom ordinære lokale lønnsforhandlinger. *Lønnspolitisk dokument* pålegger arbeidsgiver å vurdere om urimelige lønnsforskjeller foreligger, og forhandlingsrunder (HTA punkt 2.3.4) for å rette opp slike forskjeller ble gjennomført i mars 2010. Partene avtalte samtidig at det skal gjennomføres årlige justeringsforhandlinger for å rette opp eventuelle urimelige lønnsforskjeller. Dette ble praktisert våren 2011, men siden den gang har det ikke vært ført slike regulære årlige justeringsforhandlinger.

Lønnspolitikken for vitenskapelige stillinger skal støtte opp under behovet for å rekruttere og beholde kvalifisert forsknings- og undervisningspersonale. Føringer/kriterier i *lønnspolitisk dokument* angir at det for lønnsfastsettelse i første rekke skal legges vekt på utføring av oppgaver og oppnådde resultater innen forskning, undervisning og formidling.

- Forskingen skal vurderes ut fra oppnådde resultater. Det skal spesielt vektlegges: i) forskningens dybde, bredde og omfang, ii) originalitet og iii) publisering i anerkjente tidsskrifter. Ikke bare dokumenterte forskningsresultater skal tillegges vekt. Forskningsbidrag gjennom forskningsledelse, initiering av nye forskningsprosjekter og aktiv deltagelse i internasjonale forskningsnettverk er eksempler på andre bidrag som kan tillegges vekt
- Undervisning omfatter: i) både undervisningsomfang og kvalitet, ii) produksjon av lærebøker, kompendier og andre læremidler, iii) bidrag til utvikling av gode studietilbud, iv) pedagogisk utviklingsarbeid og v) bidrag til utvikling av et godt læringsmiljø
- Formidling omfatter all aktivitet som bidrar til profilering og synliggjøring av forskningsbasert kunnskap. Eksempler på formidlingsvirksomhet vil være: i) popularisering gjennom bøker, artikler og foredrag, ii) engasjement i pressen/media og iii) utredningsvirksomhet

Den enkeltes lønnsnivå skal videre tas i betraktning på den måten at det stilles høyere krav til medarbeidere med høy lønn.

- I tillegg til forskning, undervisning og formidling kan det ved den totale vurdering også vektlegges annen innsats som bidrar til å realisere mål og delmål som er fastsatt i NHHs strategiplan. Eksempler på slike bidrag er: i) utvikling av interne og eksterne samarbeidsrelasjoner, ii) aktivitet som stimulerer til samarbeid mellom fag/ disipliner, iii) aktiviteter som bidrar til å skape god kontakt med øvrige aktører i samfunnet og iv) aktiviteter som genererer resultater hos andre tilsatte og studenter

Opplegget for lokale lønnsforhandlinger ved NHH vil fremkomme i en egen personalmelding. I en slik melding gjøres det rede for sentrale og lokale føringer/prioriteringer. I de senere år har de lokale føringene forutsatt at alle kriterier i NHH lønnspolitikk skal vektlegges i lønnsforhandlingene. Faglig ansatte skal gis en helhetlig vurdering basert på: "Gode resultater innenfor forskning, undervisning og formidling. I tillegg vil faglig engasjement som bidrar til fagmiljøets og NHHs beste vektlegges."

2.2 Praktisering av lønnspolitikken ved høyskolen

Høyskolens lønnspolitikk hviler på to prinsipper – likebehandling av personer og likebehandling av fag, jf. *lønnspolitisk dokument*.

Likebehandling av personer tilsier lønn basert på resultater, ikke lik lønn. De praktiske implikasjonene av dette er større vekt på incentiv- og bonussystem, mindre vekt på ansiennitet og formell kompetanse og flatere lønnsstige fra postdoktor til professor.

Likebehandling av fag innebærer at alle fag bør ha like muligheter til å rekruttere høyt kvalifisert personale. Hvert fag må gis de virkemidler i form av lønn og andre betingelser som er nødvendig for å kunne rekruttere personell av samme kvalitet som andre fag.

Dette medfører at lønnsforskjeller mellom personer i samme fag oppfattes å reflektere kvalitetsforskjeller (større etterspørsel etter de dyktigste) og lønnsforskjeller mellom fag reflekterer verdi i alternativ anvendelse (bedriftsøkonomer koster mer enn samfunnsøkonomer, men er ikke nødvendigvis dyktigere).

I hovedtrekk har dette ledet til følgende praksis:

- Lønn har hovedsakelig blitt bestemt av oppnådde resultater og markedspris på den aktuelle type kompetanse. Markedspris har vært tillagt betydelig vekt ved ansettelse, mens oppnådde resultater har telt mest i forbindelse med lokale lønnsoppgjør. Disse to dimensjonene tilsier at fag (alternativkostnad) vektlegges ved ansettelse, mens produktivitet vektlegges i forbindelse med lokale lønnsoppgjør
- Ved måling av oppnådde resultater har man først og fremst lagt vekt på kvalitet og omfang av forskning og undervisning. Siden NHH skal drive forskningsbasert undervisning innenfor rammen av et profesjonsstudium, har lønnspolitikken blitt praktisert slik at "både og" gir større uttelling enn "enten eller". Målingen har vært basert på oppnådde resultater de siste to-tre årene slik at alle skal ha incentiver til å gjøre en enda bedre jobb. Man har sett på oppnådde resultater i forhold til eksisterende lønn når man har vurdert lønnsjustering i forbindelse med lokale lønnsoppgjør. Videre har man sett på eksisterende lønn i forhold til lønnsgjennomsnittet ved NHH innen faget
- Markedsprisen på akademisk arbeidskraft varierer mye på tvers av fag. Lik lønn for alle prestasjoner vil derfor medføre at NHH får glimrende fagfolk i språk, matematikk og samfunnsøkonomi, men ikke i bedriftsøkonomi. Ideen om at alle fag skal ha like muligheter til å rekruttere høyt kvalifiserte medarbeidere har gitt til dels stor lønnsdifferensiering mellom fag ved høyskolen

3 Operasjonalisering av høyskolens lønnspolitikk ved instituttet

Det er en utfordrende oppgave å praktisere *lønnspolitisk dokument* på instituttnivå. En viss grad av operasjonalisering er nødvendig når instituttet skal komme med lønnsmessige tilråd-

ninger overfor høyskolens ledelse – noe som skjer både ved tilsetning (HTA punkt 2.3.8), ordinære lønnsforhandlinger (HTA punkt 2.3.3), lønnsforhandlinger på særlig grunnlag, herunder eventuelle årlige justeringsforhandlinger (HTA punkt 2.3.4), og professoropptrykk.

Gjennom handlingsprogrammet i dokumentet "Økt forskningsproduksjon ved Institutt for foretaksøkonomi" (vedtatt av instituttstyret 12.03.14) har instituttet vedtatt at forskningsproduksjon målt ved publikasjonspoeng normalt er en nødvendig – men ikke tilstrekkelig – betingelse for prioritet i lønnsoppgjørene, gitt at man har tatt ut normal tid til forskning. Instituttet har i handlingsplanen også vedtatt å legge økt vekt på "good academic citizenship" ved tilsetninger og i lønnsoppgjør.

Tabellen nedenfor skisserer mulige indikatorer som instituttet kan benytte ved vurdering av lønnsfastsettelse på individnivå på de fire områdene som omtales i *lønnspolitisk dokument*.

Område	Føringer/kriterier	Indikatorer
Forskning	Forskningens dybde, bredde og omfang	- Publikasjonspoeng
	Originalitet	- Artikkel internasjonalt vitenskapelig tidsskrift
	Publisering i anerkjente tidsskrifter	- Publikasjon UHR nivå 2
	Forskningsledelse, initiering av nye forskningsprosjekter og aktiv deltagelse i internasjonale forskningsnettverk	- Artikkel bonustidsskrift ¹ - Discussion Paper/rapporter - Konferanseforedrag - Oppdragsforskning NHH/SNF ² - Siteringer Google Scholar e.l.
Undervisning	Undervisningsomfang og kvalitet	- Poeng/norm bemanningsregnskap
	Produksjon av lærebøker m.m.	- Formidlingsscore kursevaluering
	Bidrag til utvikling av gode studietilbud	- Bronsesvamp/Pris fremragende lærerinnsats
	Pedagogisk utviklingsarbeid	- Lærebok
	Bidrag til utvikling av et godt læringsmiljø	- Oppdragsundervisning NHHE ²
Formidling	Popularisering gjennom bøker, artikler og foredrag	- Foredrag - Mediestatistikken NHH
	Engasjement i pressen/media	- Offentlig utredningsarbeid
	Utredningsvirksomhet	
Annet	Utvikling av interne og eksterne samarbeidsrelasjoner	- Aktivitet fagmiljø/institutt/NHH
	Aktivitet som stimulerer til samarbeid mellom fag/disipliner	- Skjønnsmessig vurdering av "Good academic citizenship"/deltakelse i et "forpliktende fellesskap"
	Aktiviteter som bidrar til å skape god kontakt med øvrige aktører i samfunnet	
	Aktiviteter som genererer resultater hos andre tilsatte og studenter	

Indikatorene vil bli tillagt betydning, men seks av dem vil vektlegges særskilt. Dette gjøres for å begrense antall indikatorer til et håndterbart utvalg. I utvelgelsen vektlegges både forskning (3 indikatorer), undervisning (2 indikatorer) og formidling/annet (1 indikator).

¹ Publikasjoner på NHH- og Financial Times-listen belønnes som følger: kr 100.000 for publisering i tidsskrift som er på begge lister, kr. 80.000 for publisering som er på NHHs liste og kr 20.000 for publisering i tidsskrift som bare er på FT-listen. Man kan rimeligvis ikke få lønnsopptrykk på samme grunnlag, men – alt annet like – publisering i fremragende tidsskrifter er positivt.

² NHHs strateginotat fastslår at økt oppdragsundervisning og -forskning er ønskelig. Lokal særavtale om honorering av meransvar for ansatte i undervisnings- og forskerstillinger gir grunnlag for utbetaling av B-tillegg for å belønne ekstraordinær innsats. Man kan selvsagt ikke få lønnsopptrykk på samme grunnlag, men – alt annet like – innsats for høyskolen i oppdragsmarkedene er positivt.

I utgangspunktet må følgende to kriterier være oppfylt for å bli innstilt av instituttet for lønnsopprykk:

Kriterium	Krav	Kommentar
1	Publikasjonspoeng > 0	Publikasjonsaktivitet basert på registreringer i Cristin siden forrige lønnsopprykk. Kravet er at man er (del-)forfatter på minst én poenggivende publikasjon over måleperioden
2	Undervisningspoeng/norm > 0,90	Undervisnings- og veiledningsaktivitet registrert i instituttets bemanningsregnskap. Målet må være at man leverer minst 90 % av sin langsiktige norm

Hvis man ikke tilfredsstillter disse to aktivitetskravene, betyr det at man i utgangspunktet faller ut fordi man ikke møter det instituttet oppfatter som en minimumsleveranse av forskning og undervisning.

Ytterligere operasjonalisering vil skje ved å vektlegge fire indikatorer (dummy variabler) spesielt. I den grad man over måleperioden scorer på disse fire indikatorene, vil dette tillegges betydelig vekt ved vurdering til lønnsopprykk.

Kriterium	Indikator	Kommentar
1	Artikkel internasjonalt vitenskapelig tidsskrift	Gir incentiver til å publisere artikler i internasjonale vitenskapelige tidsskrifter. Basert på registreringer i Cristin
2	Publikasjon UHR nivå 2	Gir incentiver til å publisere i tidsskrifter/serier av høy vitenskapelig kvalitet. Basert på registreringer i Cristin og UHR nivå 2 listen
3	Formidlingscore kursevaluering > 4,25 (> 4,0)	Fremragende lærerprestasjoner verdsettes. Operasjonaliseres som score > 4,25 (> 4,0) på formidlingsparameteren i kursevalueringen for minst ett kurs (obligatorisk bachelorkurs) (dog minst 15 respondenter i evalueringen på itslearning)
4	Formidling og annet ("good academic citizenship"/deltakelse i et "forpliktende fellesskap")	Formidlingsaktivitet verdsettes. Likeledes engasjement for fagmiljø/institutt/NHH utover det som normalt kan forventes (meransvar/ekstraordinær innsats). Kvalitativ vurdering

Det understrekes at alle disse indikatorene er ment som et utgangspunkt for å kunne gi begrunnede innspill om lønnsopprykk basert på den enkelte medarbeiders prestasjoner.

Når evalueringen av den enkelte medarbeiders produksjon for en kortere periode skal omsettes i rangerte innspill til høyskolens ledelse om permanente lønnsopprykk, vil dette relateres til tre forankringspunkter.

For det første, den enkeltes lønnsnivå tas i betraktning i den forstand at det stilles høyere krav til medarbeidere med høy lønn. Ligger man lønnsmessig lavt (høyt) relativt til innplasseringen av sammenlignbare medarbeidere, bør terskelen for opprykk være lav (høy).

For det andre, det bør være en forankring til langsiktig produktivitet. Har to medarbeidere (tilnærmet) samme kortsiktige prestasjoner og ligger i samme lønnstrinn, vil vedkommende med høyest langsiktig produktivitet prioriteres. Langsiktig produktivitet kan vurderes med utgangspunkt i å beregne årlig gjennomsnitt av publiseringspoeng og undervisningspoeng

over for eksempel de siste seks årene.³ En produktivitetsindeks kan konstrueres ved å sammenligne faktisk leveranse med høyskolens mål. NHH har uttrykt en ambisjon om 1,3 publikasjonspoeng per årsverk og normen i bemanningsregnskapet er 600 timer per årsverk. Forskning og undervisning vektlegges likt siden alle medarbeidere i faglig stab har en funksjonsdeling på 40-40-20 når det gjelder forskning, undervisning og administrasjon.

For det tredje, det vil bli tatt en helhetlig skjønnsmessig vurdering før konkrete anbefalinger gis fra instituttets side.

I utgangspunktet vil alle ansatte i faglig stab bli vurdert av instituttet for innspill til høyskolens ledelse om lønnsopprykk ved lokale lønnsforhandlinger. Imidlertid utelates noen grupper/personer. For det første vil instituttleder falle ut. Utelatt blir også personer som i løpet av siste år er vurdert ved lønnsforhandlinger på særlig grunnlag eller ved professoropprykk. Likledes personer som nylig er tiltrådt i stilling. Den siste gruppen som utelates er personer som måtte ha permisjon for overgang til ny stilling. Dekaner og medlemmer i rektorat skal fra instituttets side kun vurderes i forhold til de oppgaver de gjør for instituttet.

4 Oppsummering

Lønnspolitikken ved NHH er forankret i *lønnspolitisk dokument*. Som lokal leder gir instituttleder innspill til høyskolens sentrale ledelse i forbindelse med lønnsinnplassering av instituttets medarbeidere. Operasjonaliseringen av høyskolens lønnspolitikk ned på instituttnivå ligger i så måte innenfor instituttleders ansvarsområde.

For å få en bredere diskusjon omkring vanskelige avveininger og en bedre forankring av de underliggende faktorer som legges til grunn, er foreliggende notat drøftet i instituttets Ledergruppe. Ledergruppen gir sin tilslutning til operasjonaliseringen av lønnspolitikken som skissert i dette notatet.

Intensjonene med notatet er å skape gjennomsiktighet om lønnspolitikken og operasjonaliseringen av denne ved instituttet for instituttets medarbeidere.

³ For medarbeidere med kortere forskerkarriere/tjenestetid ved NHH enn dette, kan publiseringspoeng måles over antall år vedkommende har vært i forskerstilling etter avlagt doktorgrad og undervisningspoeng kan måles over antall semestre vedkommende har vært ansatt ved høyskolen.