

Master i økonomi og administrasjon

Masteroppgave

Ingrid Nestvold og Sara Wassdahl

Økonomistyring  
2013

## Oppfatning av prestasjonsmåling og betydning av eierstruktur

En studie av en bedrift hvor ansatte er medeiere

Trondheim, mai 2013



HANDELSHØYSKOLEN  
I TRONDHEIM

Høgskolen i Sør-Trøndelag  
Avdeling Handelshøgskolen i Trondheim

## Forord

---

Denne masteravhandlingen er skrevet som en avsluttende del av mastergradsstudiet i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen i Trondheim, med økonomistyring som fordypning. Avhandlingen er skrevet våsemesteret 2013 og utgjør 30 studiepoeng.

I denne avhandlingen ser vi nærmere på hvordan ansatte i en ansatteid bedrift oppfatter at deres prestasjoner blir vurdert. Samtidig ser vi på om eierstrukturen i selskapet kan ha noen betydning for ansattes holdninger og motivasjon.

Arbeidet med dette prosjektet har vært lærerikt på flere måter. Vi har blitt kjent med en spennende bedrift, og har fått mulighet til å få innsikt i hvordan ulike ansatte tenker og oppfatter sin hverdag i forhold til hvordan de opplever å bli vurdert på sin innsats og hvilket forhold de har til bedriftens eierstruktur. Vi synes dette var interessant for å se hvordan medeierskap og måling av prestasjoner fungerer i en tjenesteytende bedrift hvor nettopp de ansatte er viktige bidragsyttere for at bedriften skal lykkes.

Vi vil rette en stor takk til informantene som stilte opp til intervju, samt casebedriften som har vært positiv og engasjert i prosjektet fra begynnelsen. Vi vil også takke vår veileder Gudrun Baldvinsdottir, som under hele prosessen har vært tilgjengelig og behjelpelig med synspunkter og gode innspill til arbeidet.

God lesning!

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Trondheim, vår 2013.

## Sammendrag

---

I denne masteravhandlingen er det sett nærmere på hvordan ansatte i en ansatteid bedrift oppfatter at deres prestasjoner blir vurdert, og om eierstrukturen i selskapet oppleves å ha betydning for deres holdninger og motivasjon knyttet til arbeidsinnsats og tilknytning til bedriften. Målet med studien var å belyse betydningen av medeierskap og prestasjonsvurderinger knyttet til henholdsvis innsats og forpliktelse samt opplevd rettferdighet i vurderinger. Ut i fra dette er det blitt formulert følgende problemstilling:

***Hvordan oppfatter ansatte i en ansatteid virksomhet at prestasjoner vurderes, og hvilken betydning har virksomhetens eierstruktur for ansattes holdninger og motivasjon?***

Det er valgt å se nærmere på en tjenesteytende prosjektbedrift. Både agentteori og stewardship-teori, sammen med tidligere forskning, har blitt brukt til å belyse funn knyttet til prestasjonsmåling og eierstruktur. Datainnsamlingen har vært av kvalitativ art, og det har blitt brukt et beskrivende design for å presentere empiriske funn. For å kunne besvare problemstillingen ble det gjennomført en intensiv casestudie. Dataene ble samlet inn gjennom semistrukturerte intervjuer med informanter fra casebedriften.

I studien konkluderes det med at selskapet benytter uformelle prestasjonsvurderinger, men både finansielle og ikke-finansielle målinger er innført i enkelte avdelinger i tillegg til finansielle mål for hvert prosjekt. De ansatte oppfatter at deres prestasjoner blir rettferdig vurdert, selv om de også ønsker en mer riktig fordeling mellom avdelingene. De oppfatter at deres prestasjoner blir vurdert ut fra tilbakemeldinger og ved å få ansvar og anerkjennelse. Det kan også konkluderes med at eierstrukturen i selskapet har liten eller ingen innvirkning på de ansattes arbeidsprestasjoner, og har heller ikke innvirkning på deres motivasjon og holdning til sine daglige arbeidsoppgaver. En mulig forklaring er at de enkelte eierandelene er relativt små slik at de ikke fungerer som et økonomisk insentiv. Oppgavens bidrag er at betydningen av medeierskap ikke er så stor for hver enkelt ansatt når eierandelene er små, og medeierskap knytter ikke de ansatte til organisasjonen slik man forventer. Når et formelt system for prestasjonsmåling ikke er etablert er det vanskeligere for de ansatte å få objektive og gode vurderinger på sine prestasjoner. Videre forskning kan studere ansattes oppfatninger når de har større eierandeler og hvor et mer formelt system for prestasjonsmåling er etablert.

## Abstract

---

This thesis looks upon how employees in an employee-owned company perceive the assessment of their performance. Also, it examines if and how the ownership structure has bearing on the employees' attitude and motivation related to their employment and relation to the company. The aim of this study is to discuss if ownership and performance assessments relates to day to day efforts and engagement as well as to perceived fairness in performance reviews. Against this background, the following research question has been framed:

***How do employees in an employee-owned business perceive performance assessments, and what is the impact of the ownership structure on employee attitudes and motivation?***

The case company at hand can be labeled as a service business. Both agency and stewardship theory, together with previous research on the subject at hand, has been used to inform our findings on performance measurements and ownership structure. The data collection has been of a qualitative nature and a descriptive design has been used to present empirical findings. To be able to answer the research question successfully, an intensive case study was conducted. The data was gathered through semi-structured interviews with informants from the firm.

The contribution of this study is how it shows the lack of importance of employee- ownership for the employees when stakes are small. It also shows how ownership does not tie employees to the organization to the extent one would expect. The study displays how the absence of a formal performance measurement system may lead to skepticism of the quality of performance assessments. The study concludes that the company uses informal performance assessments, but both financial and non-financial measures have been introduced in certain departments, in addition to financial measures for each project. The employees perceive that their performance is fairly assessed, although they also express a lack of more equitable distribution between the units. They perceive that their performance is evaluated based on feedback and by gaining responsibility and recognition. It can also be concluded that the ownership structure has little impact on the employees' performance, nor has it on their motivation and attitude. A possible explanation is that since the holdings in the company at hand are relatively small, they do not work as an economic incentive. Further research could examine employee perceptions where employees have larger ownership stakes and where formal systems of performance measurement have been established.

## **Innhold**

Forord .....	I
Sammendrag .....	II
Abstract .....	III
Figurliste.....	VII
Tabell- liste.....	VII
<b>1. Innledning .....</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrunn og aktualisering .....	1
1.2 Problemstilling.....	2
1.3 Kort casebeskrivelse .....	3
1.4 Begrepsavklaring .....	4
1.5 Avgrensning av oppgaven .....	4
1.6 Oppgavens struktur.....	5
<b>2 Teoretisk rammeverk.....</b>	<b>6</b>
2.1 Prestasjonsmåling .....	6
2.1.1 Prestasjonsmålingens rolle i økonomistyringen.....	6
2.1.2 Hva er prestasjonsmåling? .....	6
2.1.3 Hvorfor måler vi prestasjoner? .....	7
2.1.4 Bruk av ulike prestasjonsmål .....	8
2.1.5 Hva kjennetegner gode prestasjonsmål? .....	11
2.1.6 Kritikk mot prestasjonsmåling .....	12
2.1.7 Prestasjonsvurdering og relasjonelle faktorer. ....	13
2.2 Eierstruktur .....	16
2.2.1 Agentteori, eierskap og kontroll .....	16
2.2.2 Eierstruktur og atferd .....	17
2.2.3 Eierstruktur og kontroll.....	18
2.2.4 Stewardshipteori .....	19

2.2.5 Forskjeller mellom agentteori og stewardshipteori.....	20
2.2.6 Eierskap og prestasjoner .....	21
2.2.7 Eierskap og motivasjon.....	23
2.3 Oppsummering .....	27
<b>3 Metode .....</b>	<b>28</b>
3.1 Vitenskapelig ståsted .....	28
3.2 Forskningsdesign .....	29
3.3 Forskningsmetode.....	29
3.4 Datainnsamling .....	30
3.4.1 Induktiv, deduktiv eller abduktiv datainnsamling.....	31
3.4.2 Intervju og utvalg av informanter .....	31
3.4.3 Dokumentstudier.....	34
3.5 Gjennomføring av undersøkelsen og analyse av data .....	34
3.5.1 Gjennomføring av undersøkelsen .....	34
3.5.2 Analyse av data .....	36
3.6 Metodiske krav .....	37
3.6.1 Validitet.....	38
3.6.2 Reliabilitet.....	38
3.6.3 Overførbarhet- generalisering .....	39
3.7 Etske hensyn.....	40
3.8 Oppsummering .....	41
<b>4 Kontekst og empiri .....</b>	<b>42</b>
4.1 Virksomhetstype og bedriftens historie .....	42
4.2 Eierstruktur .....	42
4.3 Organisasjonsstruktur og økonomisk situasjon .....	43
4.3.1 Avdelingene .....	43
4.3.2 Økonomisk resultat .....	43

4.4 Prestasjonsmåling og indikatorer.....	44
4.5 Empiriske funn .....	44
4.5.1 Prestasjonsvurdering .....	44
4.5.2 Eierstruktur .....	54
4.6 Oppsummering av empiriske hovedfunn.....	59
4.6.1 Prestasjonsvurdering .....	60
4.6.2 Eierstruktur .....	61
<b>5 Analyse .....</b>	<b>62</b>
5.1 Prestasjonsvurdering.....	62
5.1.1 Måling av prestasjoner .....	62
5.1.2 Bruk av ulike mål.....	66
5.1.3 Relasjonelle faktorer .....	68
5.1.4 Oppsummering.....	72
5.2 Eierstruktur .....	72
5.2.1 Relasjoner mellom aktører i bedriften .....	72
5.2.2 Betydning av eierandel.....	74
5.2.3 Oppsummering.....	81
<b>6 Konklusjon og avsluttende kommentarer .....</b>	<b>82</b>
6.1 Konklusjon.....	82
6.2 Oppgavens bidrag .....	83
6.3 Forslag til videre forskning.....	84
6.4 Refleksjoner over studiens utforming.....	84
<b>Litteraturliste.....</b>	<b>85</b>
Vedlegg 1 Organisasjonskart.....	91
Vedlegg 2 Informasjonsskriv .....	92
Vedlegg 3 Intervjuguider .....	94

## **Figurliste**

<b>Figur 1:</b> Medeierskaps påvirkning på ansattes holdninger og atferd (McCarthy, Reeves, og Turner 2010, 5).....	27
---	----

## **Tabell- liste**

<b>Tabell 1:</b> Oversikt over sekundærdata .....	34
<b>Tabell 2:</b> Intervjustatistikk .....	35



# 1. Innledning

---

## 1.1 Bakgrunn og aktualisering

Målstyring i stadig nye versjoner er en virkelig vinner i moderne økonomistyring. Rapporterings- og måleverktøy som «balansert målstyring» knytter overordnede mål til hver enkelt medarbeiders prestasjoner og lønn. Oppmerksomheten er dreid fra ledelse til styring av de ansatte. «Det går en bølge av oppmerksomhet på prestasjon og måling over hele verden», bekrefter Even Bolstad, leder av HR Norge. I stadig flere bedrifter viker derfor tradisjonelle medarbeidersamtaler om trivsel for samtaler om tallfestede mål og prestasjoner (ifølge Midthun 2011).

Virksomhetens forberedelse for fremtiden handler i stor grad om å investere i kunnskap, innovasjon, interne informasjonssystemer og kunderelasjoner, med det formål å skape varige konkurransefortrinn (Hoff og Holving 2002). Med et fokus som er flyttet over fra mer materielle investeringer til immaterielle investeringer vil dette også kreve endrede styringsrutiner. De mer kvalitative investeringene må kobles opp mot den økonomiske utviklingen i virksomheten, da de fleste virksomheter har som mål å maksimere selskapets fortjeneste på lang sikt. Det som da er viktig for virksomheten er å balansere alle forholdene som anses viktige for å nå de langsiktige økonomiske målene og kommunisere og skape konsensus og begeistring blant eiere, ledelse og ansatte. Måling av prestasjoner ved å definere virkningsfulle styringsparametere på hver avdeling i virksomheten, kan føre til at innsatsen konsentreres om de riktige og viktige oppgavene, og de ansatte ser også hvordan deres innsats bidrar til måloppnåelse i avdelingen (ibid).

I organisasjoner hvor arbeidskraftkostnadene står for størsteparten av de samlede kostnadene, vil de ansatte også være den viktigste ressursen (Langeland 1999). Prestasjoner for organisasjonen som helhet avhenger av prestasjoner til hver enkelt ansatt (Bøe og Lohre 2011). En viktig oppgave for organisasjonen blir derfor å motivere og belønne arbeidstakere på en måte som vil gjøre at de yter best mulig innsats, og at man som resultat jobber mot organisasjonens mål (Langeland 1999). Ibid argumenterer videre for at eiere og ansatte er to grupper av en organisasjons interessenter som kan ha ulike behov og ønsker, og som også kan være i konflikt med hverandre. Hvis man klarer å forene ansattes og eierens interesser og skape et interessefellesskap med gode samarbeidsforhold, kan det være lettere for

organisasjonen å nå sine fastsatte mål. Et virkemiddel for å forene disse interessene kan være å gjøre ansatte til medeiere i sin organisasjon. Medeierskap av ansatte har siden 1980-tallet blitt utbredt i flere land (Langeland 1999). I USA er aksjespareplaner som «Employee Stock Ownership Plans» eksempel på hvordan de tar i bruk medeierskap i organisasjoner (NCEO n.d). I Norge er medeierskap også satt mer i fokus ved at skillet mellom rollen som eier og ansatt er blitt dempet ned som en følge av at mange ansatte gjennom aksjekjøp har kommet inn på eiersiden i norske bedrifter (UIO: Det samfunnsvitenskapelige fakultet 2001). Men det er enda ikke like utbredt som i en del andre land.

I et konkurransefokusert samfunn kreves det å ha de dyktigste medarbeiderne for å være konkurransedyktig og ledende innen sine fagfelt. I den forbindelse benytter organisasjoner seg av ulike metoder for å beholde og knytte til seg de dyktigste medarbeiderne til deres organisasjon. Det er interessant å se om eierskap blant ansatte kan være med å motivere dem til å utføre arbeidet som er forventet og i hvilken grad man ønsker å yte en ekstrainsats.

## **1.2 Problemstilling**

Med utgangspunkt i diskusjonen over er det formulert følgende problemstilling:

***Hvordan oppfatter ansatte i en ansatteid virksomhet at prestasjoner vurderes, og hvilken betydning har virksomhetens eierstruktur for ansattes holdninger og motivasjon?***

For å besvare problemstillingen er det valgt følgende forskningsspørsmål:

- Hvordan opplever ansatte at innsatsen deres blir vurdert og belønnet?
- Opplever de at medeierskap har betydning for prestasjoner og arbeidsinnsats?
- Hvilken betydning har medeierskap for opplevelse av motivasjon og tilknytning til bedriften?

Hensikten med denne masteroppgaven er å kunne få en forståelse av hvordan ansatte opplever at deres prestasjoner blir vurdert uten at et formelt målesystem er utviklet for alle. I tillegg er hensikten å få forståelse av betydningen av ansattes medeierskap i bedriften og hvordan de opplever at det relaterer seg til deres prestasjoner og motivasjon.

### 1.3 Kort casebeskrivelse

Bedriften er valgt med hensikt å besvare problemstillingen over. Det er i denne masteroppgaven valgt å studere en bedrift hvor ansatte eier 66 % av bedriften. Bedriften har helt siden etableringen av selskapet vært delvis eid av ansatte. Selskapet ble etablert etter en omstillingsprosess hos en hjørnesteinsbedrift for tretten år siden. De ansatte som tidligere jobbet og hadde ansvar for noen fagområder i hjørnesteinsbedriften, gikk sammen og kjøpte aksjer i det nyetablerte selskapet. Med hjørnesteinsbedrift menes «en bedrift som er stor i forhold til det samfunnet den ligger i og derfor er avgjørende for sysselsetting og utvikling av lokalsamfunnet» (Store Norske Leksikon u.d). De ansatte som har eierandeler er i hovedsak de som har jobbet i bedriften helt siden den ble etablert, i tillegg til noen nyere ansatte. De fleste som er ansatt etter etableringen har fått tilbud om eierskap ved å kjøpe aksjer i bedriften. Dette gjøres blant annet for å få folk til å knytte seg mer til bedriften, da det er viktig for bedriften å beholde kompetent arbeidskraft. De ansatte som har eierandeler i bedriften utgjør nå 57 % av de totale ansatte og er både overordnede og underordnede i bedriften. Hver enkelt eier relativt små eierandeler, alt fra 0,2 % til 5,1 % av egenkapitalen. Resterende 34 % av bedriftens totale egenkapital eies av hjørnesteinsbedriften som de også leverer tjenester til. Omtrent 90 % av omsetningen knyttes til levering av tjenester til denne hjørnesteinsbedriften. Eierne får godtgjørelse gjennom avkastning fra bedriften ved andel av overskuddet. Utbytte har i takt med generert overskudd blitt delt ut til eierne, og har for det siste året tilsvart en utbetaling på totalt to millioner.

Bedriften er en tjenesteytende bedrift som i hovedsak jobber i prosjekter og hvor ansatte anses som den viktigste ressursen. Bedriften er organisert med seks ulike avdelinger i tillegg til en administrasjonsavdeling og de leverer ulike, men i mange tilfeller komplementære tjenester innenfor ulike bransjer. De har prosjekter per avdeling, men samarbeider også om fellesprosjekter for en totalleveranse til kunden. Ledergruppen består av daglig leder, seks avdelingsledere og en leder for fellesprosjekt, i tillegg til en økonomiansvarlig. Bedriften har ikke etablert et fullstendig formelt system for prestasjonsmåling, men det er et økende fokus og ønske fra den nye daglige lederen.

Det vil være relevant å studere ansattes oppfatning av hvordan innsats og prestasjoner blir vurdert, i en bedrift hvor ansatte er medeiere. Hva ansatte oppfatter er viktige suksessfaktorer for avdelingen og bedriftens som helhet undersøkes, og ses i forhold til hva de opplever at

måles i bedriften. Det vil også være aktuelt å studere om eierandel i bedriften oppleves som et insentiv for de ansatte og en medbestemmende faktor for hvordan de opplever motivasjon til å yte arbeidsinnsats og følelse av forpliktelse til organisasjonen.

#### **1.4 Begrepsavklaring**

Med begrepet *oppfatter* så vektlegges det her informantenes holdninger og meninger omkring prestasjonsvurderingen og eierstrukturen i bedriften.

Begrepet *ansatteid* beskriver i denne oppgaven en bedrift som er delvis eid av ansatte med over 50 % av egenkapitalen.

Med *prestasjoner* menes i denne oppgaven det arbeidet som utføres av de ansatte i bedriften, samt på hvilken måte dette arbeidet er utført.

*Eierinteresser* betegner de som har kjøpt aksjer i selskapet. Begrepet eierinteresser og eierandeler brukes som benevnelse på det samme.

Med *holdninger* og *motivasjon* menes her ansattes holdninger knyttet til jobben sin, samt motivasjonen de har for å drive på med arbeidet.

#### **1.5 Avgrensning av oppgaven**

For å avgrense oppgaven er det valgt å studere oppfatning av og holdninger til hvordan prestasjoner vurderes og måles i en bedrift som ikke har formalisert et fullstendig system for måling av prestasjoner. Oppgaven vil ikke ta for seg belønningssystemer som kan knyttes til måling av prestasjoner og som kan være neste steg i prosessen, da det ikke er etablert et formelt belønningssystem for ansatte knyttet til oppnåelse av prestasjoner. En form for økonomisk belønning for bedriftens prestasjoner som helhet er knyttet til utbytte og verdistigning på aksjene. I den forbindelse studeres oppfatninger og holdninger til eierstrukturen blant ansatte som er interne eiere og ansatte uten eierandeler i bedriften. I det teoretiske rammeverket forklares det nærmere om ulike prestasjonsmål, men de ulike typer mål er dog ikke grundig gjennomgått, analysert og konkludert, men mer ment som en rask gjennomgang. Tidligere forskning som presenteres i det teoretiske rammeverket konsentrerer seg i hovedsak om relasjonelle faktorer knyttet til vurdering av prestasjoner og eierstruktur.

Det er valgt å studere en tjenesteytende bedrift der hvor salg av tid er hovedproduktet og den største kostnadsdriveren. Noen ansatte har eierandeler i selskapet, mens noen ansatte har det ikke. I bedriften er både avdelingsledere og ansatte blant dem som har eierandeler i selskapet.

I en organisasjon kan det så vel som det økonomiske aspektet også eksistere psykologiske og sosiale aspekter knyttet til prestasjonsevalueringer og insentiver knyttet til eierskap. I den forbindelse har studien en bred tilnærming som også setter rammen for det teoretiske rammeverket. En slik tilnærming har satt den overordnede teoretiske rammen for oppgaven som presenteres i kapittel 2. Dette består av økonomisk teori knyttet til prinsippal-agentteori og prestasjonsmåling, samt et psykologisk og sosiologisk perspektiv på relasjoner via stewardshipteori i tillegg til forskning og teori om sosiale og psykologiske aspekter knyttet til eierskap og vurdering av prestasjoner.

## **1.6 Oppgavens struktur**

I kapittel 2 presenteres det teoretiske rammeverket som brukes for å belyse problemstillingen. Teorier vil bli presentert i sammenheng med tidligere forskning. Kapittelet er delt inn i to overordnede temaer; prestasjonsmåling og eierstruktur.

I kapittel 3 blir den metodiske tilnærmingen presentert. Innledningsvis presenteres den vitenskapelige forskningstilnærmingen, og videre introduseres og begrunnes valg av forskningsdesign- og forskningsmetode og datainnsamlingsmetode. Avslutningsvis vil metodiske krav og etikk bli presentert.

I kapittel 4 vil vesentlig informasjon om casebedriften bli introdusert. Bedriftens historie, eierstruktur, organisasjonsstruktur og økonomiske situasjon, samt bedriftens prestasjonsmåling vil bli presentert. I tillegg presenteres empiriske data som er generert under intervjuene med informantene.

I kapittel 5 analyseres hovedfunn fra empiri i tråd med det teoretiske rammeverket. Analysen av hovedfunnene har som formål å belyse problemstillingen.

I kapittel 6 presenteres konklusjonen, samt oppgavens bidrag, forslag til videre forskning og refleksjoner over studiens utforming.

## 2 Teoretisk rammeverk

---

*I dette kapittelet presenteres det teoretiske rammeverket som ligger til grunn for den senere analysen av empiriske funn og for å besvare vår problemstilling. Det presenteres to overordnede temaer som sammen vil kunne være med å besvare problemstillingen. Disse er prestasjonsmåling og eierstruktur.*

### 2.1 Prestasjonsmåling

*Her vil det presenteres teori og tidligere forskning om prestasjonsmåling. I avsnittene nedenfor vil det bli redegjort for prestasjonsmålingens rolle i økonomistyringen, hvorfor man måler prestasjoner og bruk av ulike prestasjonsmål. Hva som kjennetegner gode prestasjonsmål og ulike måleprosesser vil også bli presentert. Avslutningsvis presenteres kritikk mot prestasjonsmåling og tilslutt blir prestasjonsmåling knyttet til viktige relasjonelle faktorer i en bedrift slik som tillit, forpliktelse, engasjement og opplevd rettferdighet i målingen.*

#### 2.1.1 Prestasjonsmålingens rolle i økonomistyringen

Økonomistyring har blitt definert som en disiplin som har som formål å skape, bevare og øke verdi for å levere denne verdien til interessenter i form av profitt (Nørreklit og Mitchell 2007). Økonomistyring er et område som er blitt praktisert mer eller mindre likt i over hundre år (Jannesson og Skoog 2013), men har utviklet seg over tid fra fokus på levering av formell økonomisk kvantifiserbar informasjon for å bistå ledelsens beslutninger, til et system som omfatter et mye bredere omfang av informasjon. Dette inkluderer ekstern informasjon knyttet til markeder, kunder og konkurrenter, samt ikke-finansiell informasjon relatert til interne prosesser, prediktiv informasjon og et bredt utvalg av beslutningsstøttemekanismer, uformelle, personlige og sosiale kontroller (Chenhall 2003). Prestasjonsmåling er en måte å frembringe informasjon om organisasjonens prestasjoner på til bruk i beslutningstaking, koordinering og for motivasjon med forventning om bidrag til økt verdi på bedriften (Hansen og Mouritsen 2007).

#### 2.1.2 Hva er prestasjonsmåling?

Man kan argumentere for at folk måler sine prestasjoner hver dag. Selv om de ikke kaller det prestasjonsmåling, så er de klar over hva de oppnår hver dag og til en viss grad vet de hvor

godt de har oppnådd disse oppgavene (Bromberg 2009). Før man begynner å diskutere hvorfor man skal måle prestasjoner kan det være hensiktsmessig å si noe om hva prestasjoner er. Bredrup (1995) framstiller følgende definisjon av prestasjon: «... noe en organisasjon gjør eller oppnår som kan måles kvantitativt, for så og sammenliknes med andre liknende målinger slik at det kan foretas nyttige vurderinger». Prestasjonsmåling blir da «En kvantifisering av hvor bra aktivitetene i en prosess, eller resultatene av en prosess, overensstemmer med et spesifikt mål» (Hronec 1993).

Prestasjonsmålene forteller folk hva de gjør og hvordan de gjør det som en del av helheten. Den kommuniserer hva som er viktig i hele organisasjonen: strategi fra toppledelsen og ned, prosessresultater fra lavere nivåer og opp, samt kontroll og forbedring innen prosesser. Bare en konsekvent framvisning av prestasjonsmålene gjør at alle kan jobbe mot å implementere strategien, å nå målene, og forbedre organisasjonen (Hronec 1993). Hensikten med prestasjonsmåling er å motivere oppførsel som leder til kontinuerlig forbedring av kundetilfredsstillelse, fleksibilitet og produktivitet (Lynch og Cross 1991). De fleste selskapers prestasjonsmål er for kortsiktige, for rigide, eller brukes mer for å kontrollere snarere enn å motivere. Man må erstatte disse utdaterte målene med et mer dynamisk målesystem, et som motiverer kontinuerlig forbedring i kundetilfredshet, fleksibilitet og produktivitet samtidig (ibid).

Hvert selskap har et målesystem av noe slag. Selskaper er pålagt å rapportere finansielle nøkkeltall til myndighetene, aksjeeiere mv. En stor mengde av finansielle beregninger og tall er tilgjengelig i de fleste bedrifter. Hensikten er å gi et korrekt bilde av den økonomiske utviklingen. Disse tallene er ofte sett på som synonymt med prestasjonen til et selskap. Dette var sant i et stabilt industrielt miljø, men kan bli stilt spørsmål ved i en periode med rask endring (Bredrup 1995). Prestasjon i bedriftssammenheng er blitt definert som effektivitet og tilpasningsevnen til et selskap. Effektiviteten bestemmes av i hvilken grad krav fra miljøet er oppfylt, og defineres som hvor godt de økonomiske ressursene i selskapet blir utnyttet (Bredrup 1995).

### **2.1.3 Hvorfor måler vi prestasjoner?**

Problemet som vi står overfor i gjennomføringen av prestasjonsmåling er ikke hvordan man skal utforme et effektivt prestasjonsmålingssystem, men for hvem og til hvilket formål. Ofte blir vi så opptatt av selve målingen av resultatene at vi glemmer å undersøke de formål som vi

måler (Bromberg 2009).

Prestasjonsmåling er ikke lenger i sin begynnelse og derfor bør man heller ikke utvikle systemer som man ser ikke kan ivareta behovene til alle interessenter. Hvis det å lage slike systemer ikke er teknisk mulig, må hensikten som systemet skal brukes til være klart. Ammons (2007) forklarte at prestasjonsmål kan utformes for å ha flere bruksområder, men antall ulike bruksområder er begrenset. Hvis et system brukes strengt for ansvarlighetsformål, kan det begrense en leders evne til å bruke de samme målene for å øke produktivitet og prestasjon. Ironisk nok er økt produktivitet nøyaktig hva som forventes. Derfor er ledere beheftet med den nødvendigheten av å bruke mål for å sikre ansvarlighet som et verktøy for å øke prestasjonen (Bromberg 2009).

#### **2.1.4 Bruk av ulike prestasjonsmål**

Ifølge Hronec (1993) finnes det to typer prestasjonsmål: prosessorienterte prestasjonsmål og resultatorienterte prestasjonsmål. Prosessorienterte prestasjonsmål overvåker aktivitetene til en prosess og motiverer folk i prosessen. Med andre ord, de kontrollerer prosessen ved å la folk forutse og unngå problemer. Resultatorienterte prestasjonsmål rapporterer resultatene av en prosess, ofte til ledelsen, og brukes til å styre ressursene. Resultatmål kan være både finansielle og ikke- finansielle (ibid). Mens finansielle mål synes å være foreskrevet og brukt for å vurdere ledelsesmessig prestasjoner, har det vært hevdet at den dysfunksjonelle virkningen av disse målene på beslutningsprosessen kan bli redusert ved å kombinere finansielle mål med ikke-finansielle mål (Chenhall og Langfield- Smith 2007).

Prestasjonsmålesystemer anses for å være informasjonssystemer som brukes til å evaluere både individuelle og organisatoriske prestasjoner. Tidligere konsentrerte selskaper seg om bruk av finansielle prestasjonsmål som grunnlag for prestasjonsmål og evaluering. Økonomistyringsforskere (som f. eks Otley 1999; Nørreklit 2000) har kritisert det og utelukkende å bruke finansielle prestasjonsmål. Som et resultat av denne kritikken begynte bedrifter å inkludere viktige ikke-finansielle mål innenfor sine prestasjonsmålingssystemer for å gi lederne riktig informasjon om selskapets situasjon (ifølge Zuriekat, Salameh, og Alrawashdeh 2011). Tradisjonelle metoder for måling av prestasjoner fokuserte kun på finansielle måltall og fanget dermed ikke opp verdien av de immaterielle eiendelene i foretaket. Samtidig gjorde tradisjonelle finansielle målinger at man ble tvunget til å jobbe mot kortsiktige finansielle resultater framfor organisasjonens overordnede mål (Nørreklit 2000). I



tillegg relaterte disse finansielle målene seg alene lite til oppnåelsen av langsiktig strategi (Kaplan og Norton 1996). Dette ble sett på som svakheter ved den tradisjonelle metoden for måling av prestasjoner. Utilstrekkeligheten ved tradisjonelle finansielle prestasjonsmål førte til at organisasjoner i større grad også begynte å ta i bruk ikke-finansielle prestasjonsmål (Chenhall 2003). Mens noen bedrifter fortsetter å bruke tradisjonelle regnskapsbaserte prestasjonsmål med finansielle beregninger, så omfavner andre bruken av ikke-finansielle mål for beslutningsprosessen og prestasjonsevaluering. Spesielt mange bedrifter implementerer «balansert målstyring» som supplerer tradisjonelle regnskapsmessige mål med ikke-finansielle mål som fokuserer på minst tre andre perspektiver; kunder, interne forretningsprosesser, samt læring og vekst (Kaplan og Norton 1992, 1996). Tilhengere av balansert målstyring hevder at denne tilnærmingen gir et kraftig middel for å oversette en bedrifts visjon og strategi til et verktøy som effektivt kommuniserer strategisk hensikt og motiverer prestasjon mot etablerte strategiske mål (Ittner og Larcker 1998). Men overgangen til å bruke ikke-finansielle prestasjonsmål har også ulemper. Dette knytter seg til forskjellene til disse målene og problemet oppstår ved valg av riktige prestasjonsmål gitt at det er ingen optimal sammensetning. Det å måle organisasjoners økonomiske resultater er i grunn enkelt, fordi det er regler og retningslinjer for å avgjøre de økonomiske tiltakene, men dette gjelder nødvendigvis ikke for ikke-finansielle prestasjonsmål (Chenhall 2003).

Abstrakte prestasjonsmål er verdiløse. For å bruke et prestasjonsmål, og for å hente informasjon fra det, trenger man et bestemt, komparativt mål, samt en forståelse av den aktuelle konteksten (Behn 2003). Valg av prestasjonsmål er en av de mest kritiske utfordringene i en organisasjon. Prestasjonsmålingssystemene spiller en viktig rolle i utviklingen av strategiske planer, evaluering av organisatoriske mål, og for å kompensere ledere (Ittner og Larcker 1998). Det at de fleste økonomiske teorier analyserer valg av prestasjonsmål, tyder på at prestasjonsmåling og belønningssystemer bør innlemme noen finansielle eller ikke-finansielle mål som gir trinnvis informasjon om ledelsesmessig innsats. Balkcom m.fl (1997) påpeker at til tross for disse modellene så har bedrifter tradisjonelt støttet seg nesten utelukkende på finansielle mål som budsjetter, fortjeneste, regnskapsavkastning og aksjeavkastning for å måle resultater (ifølge Ittner og Larcker 1998). Mange bedrifter tror at den tunge vekten på finansielle mål er uforenlig med deres relative betydning (ibid).

Hopwood (1972) fant i sin studie at en rigid kortsiktig prestasjonsevaluering basert primært på hvorvidt en leder har møtt sitt budsjett, i stede for på grunnlag av en mer fleksibel bruk av budsjettinformasjon, ble funnet å resultere i at man mente at evalueringen var urettferdig, føre til jobbrelatert spenning og bekymring, og følelser av mistillit og misnøye med lederen som tok i bruk denne metoden. Han fant også at vedkommende dermed var mer tilbøyelig for å påvirke regnskapsdata i sin favør ved manipulasjon for å oppnå kortsiktige resultater som var grunnlag for målingen (ibid). I en studie av Otley (1978) fant han at bruken av en bestemt metode for evaluering av avdelingsledere er betinget av flere faktorer. Dels av sine egne ledelsesfilosofier, men det varierer også i forhold til tøffheten i miljøet i avdelingen og dens størrelse og lønnsomhet. Resultater fra hans studie viste i motsetning til Hopwood (1972) en positiv sammenheng mellom budsjettkontroll, motivasjon blant ansatte og bedre organisatoriske prestasjoner. Han fant at en budsjettorientert evalueringstil ikke reduserer jobbtvetydighet eller tvetydighet i evalueringen. Disse forskjellene fra Hopwoods (1972) resultater kan forklares i forhold til hensiktsmessigheten av budsjettmessige mål på prestasjoner for den uavhengige driftsenhet som studeres (Otley 1978). Otley hevder jobbrelatert spenning øker når lederen er uenig i budsjettmålene eller måten prestasjoner blir evaluert på, og avhenger ikke av type mål eller metode for evaluering av prestasjoner (ibid).

### ***Deltakelse***

Generelt har forskere innen økonomistyring undersøkt sammenhengen mellom ansattes deltakelse i beslutningsprosesser og nivå av tilfredshet (Burney og Matherly 2007). Tidligere forskning leder en til å tro at det er en positiv sammenheng mellom deltakelse og individuell prestasjon og jobbtildfredshet. Studien til Burney og Matherly (2007) fant at deltakelse i prestasjonsmålingssystemet ga ansatte tilgang til informasjon som var nødvendig for å utføre jobbrelaterte oppgaver. Som også tidligere forskning hadde konkludert med, så fant studien at mer informasjon knyttet til deltakelse fører til bedret individuell prestasjon og jobbtildfredshet (ibid). Ansattes deltakelse i beslutningsprosesser bør bli vurdert av selskaper som en innflytelsesrik faktor for å oppnå ønsket effekt (Zuriekat, Salameh, og Alrawashdeh 2011). Prestasjonsmålingssystemene spiller en viktig rolle som kilde til informasjon om finansielle resultater og interne operasjoner vist i regnskapet (Yeniyurt 2003). Denne typen informasjon er nyttig for beslutningsprosessen, dvs. for planlegging, styring og kontroll. Valget av arbeidsmål avhenger av organisasjonens mål, en klar beregningsmetode for å sammenligne, og disse bør velges gjennom mennesker som er involvert i organisasjonen (Neely 1999). Drury (2008) mener at det å tillate ansatte å delta i prosessen ved å sette prestasjonsmål vil

sannsynliggjøre at ansatte aksepterer målene og vil være forpliktet til å oppnå de når de er en del av prosessen (ifølge Zuriekat, Salameh, og Alrawashdeh 2011). Deltakelse fra ansatte kan også redusere informasjonsasymmetrien som oppstår når standardene er pålagt fra ledelsen, samt at det med pålagte mål kan føre til dårligere holdninger som dernest kan resultere i lavere motivasjon og dårligere prestasjoner (ibid).

### **2.1.5 Hva kjennetegner gode prestasjonsmål?**

Det stilles flere kriterier til prestasjonsmål for at de skal kunne betegnes som gode. Hronec (1993) nevner følgende kritiske kvaliteter som prestasjonsmål bør ha: «de må være enkle, nær aktiviteten, og hjelpe til å støtte styringsstrategier.» Innsiktsfulle og velbegrunnede valg av prestasjonsmål reflekterer virksomhetens oppfatning av grunnleggende styringspremisser, som for eksempel konkurransemessige fortrinn, motivasjon, læring og utvikling av strategier (Tangenes 2007). Når prestasjonsmål er knyttet til strategien i en organisasjon, bruker alle de samme definisjonene. Denne felles forståelsen innebærer at alle følger de samme reglene og arbeider innenfor de samme grensene. Den første regelen for prestasjonsmåling er dette: å oppnå forståelse i hele selskapet på vilkår og målsettinger (Hronec 1993).

Prestasjonsmålingssystemene må være koblet til den organisatoriske strategi. Strategien til organisasjonen bør være på både kort og lang sikt, og det bør omfatte de ulike interessentene i en organisasjon: kunder, ansatte, aksjonærer, offentlige myndigheter, leverandører og så videre (ibid). Valget av egnede resultatmål vil trolig bli påvirket av flere kontekstuelle faktorer slik som teknologi, organisasjonsstruktur, strategi og bedriftsstørrelse identifisert i forskning om betingelsesteori. (Chenhall 2003).

Prestasjonsmåling både kan og bør fokusere på selskapets viktigste oppgave som i følge Hronec (1993) er kundetilfredshet. Kundetilfredsheten holder et selskap i bransjen. Uten kundetilfredshet, vil selskapet tape markedsandeler til sine konkurrenter, og vil opphøre og eksistere. Uten en kontinuerlig satsing på kundetilfredshet, vil selskapet ikke kjenne produktets egenskaper eller de serviceelementer som er nødvendige for å forbli konkurransedyktige basert på etterspørselen i markedet. Men finansielle mål er likevel ikke upassende. Feilen ligger ikke i de finansielle målene i seg selv, men i det faktum at de er den overveldende prioritet for de fleste bedrifter. De beste prestasjonsmål gir balanse til selskapets virksomhet og er utplassert i hele organisasjonen på en måte som knytter strategi til prosesser og prosesser til hverandre (ibid).

Økonomistyring har hatt som en primær funksjon i utviklingen av prestasjonsmål å hjelpe ledere i planlegging og kontroll av sine organisasjoner. Tradisjonelt har disse målene vært interne beregninger av økonomiske resultater (Chenhall og Langfield- Smith 2007). Chenhall og Langfield- Smith (2007) sier i sin artikkel at driftsstyring er et felt som er opptatt av prosesser for produksjon. Generelt så fokuserer denne disiplinen på å oppnå operasjonelle forbedringer gjennom mer effektive produksjonsprosesser og kontroll av driften. Det nevnes videre at innenfor markedsføringsdisiplinen så er blant annet det å måle kundetilfredshet et viktig aspekt. For å forstå kundetilfredshet er det nødvendig å forstå kundenes forventninger og oppfatninger, og kunde verdi (ibid).

### **2.1.6 Kritikk mot prestasjonsmåling**

Det er mange forfattere som diskuterer problemene med resultatmålinger brukt av ulike organisasjoner. Tradisjonelle finansielle mål blir ofte kritisert fordi de blant annet stimulerer til kortsiktighet, har manglende strategisk fokus og gir feilaktig informasjon om hva kunder ønsker og hva konkurrentene gjør (Neely 1999). De samme målene kritiseres for å være for historisk fokusert. Hvis man for eksempel ser på omsetning, rapporteres bare det som har skjedd tidligere, mens de fleste ledere ønsker prediktive mål som sier noe om hva som vil skje fremover (ibid). Mange ledere er bekymret for at de finansielle målene er bedre til å måle konsekvensene av gårsdagens beslutninger enn de er på å indikere morgendagens prestasjon (Eccles 1991). Kaplan og Norton (1992, 2) skisserte at «what you measure is what you get». Det man velger å måle er det som blir satt fokus på av de som utfører jobben, som igjen kan føre til mindre innsats på andre ting som også kan være av viktighet for organisasjonen.

Kritikken mot prestasjonsmålingssystemer har først og fremst vært at denne formen for systematisk måling representerer en uheldig overvåkning av de ansattes prestasjoner som nærmest ligner en gapestokk. Spørsmålet blir ikke da om man skal måle eller ikke, men hva man skal måle. Man må også erkjenne at det ikke er alt som lett lar seg måle. Selve resultatmålingen må støttes av gode ledelsesprosesser. Rapportering i seg selv bidrar ikke til måloppnåelse. Styringsparametere som sier noe om hvordan fremtiden vil se ut er viktig informasjon i arbeidet med å definere nye tiltak og aktiviteter som skal bringe oss nærmere målet (Undeland 2011).

I mange bedrifter er forståelsen for hvordan man kan forbedre organisasjonens resultater, fortsatt knyttet til tradisjonelle oppfatninger av effektivitet og kostnadsreduksjoner (Glasø og Larsen 2010). Enhver virksomhet må skape verdi for sine interessenter for å overleve i markedet (Cooper, Borggaard, og Djupvik u.d). Innfris ikke dette kravet, så vil det kunne komme protester og organisasjonen må forbedre seg eller oppleve at andre instanser kan overta hele eller deler av virksomheten. Ledelsens utfordringer er å sikre klare strategier, skape motivasjon og engasjement blant sine ansatte og styre virksomheten mot de mål som er definert. Godt samspill og åpen kommunikasjon mellom viktige interessenter gjør det mulig å avstemme forventninger, korrigere avvik og deretter fatte beslutninger på best mulig måte. Motiverte og kompetente ansatte, effektiv organisering, god ledelse og et godt arbeidsmiljø fører som regel til god kvalitet på de produktene og tjenestene som en virksomhet leverer. Dette vil igjen kunne styrke kunderelasjonene og øker sannsynligheten for kundelojalitet. Bedriftens omdømme styrkes, noe som igjen virker positivt tilbake gjennom fornøyde kunder og ansatte. Det er etter hvert godt dokumentert at bedrifter som styrer og utnytter sine interne ressurser på en god måte, har høyere lønnsomhet og bedre resultater enn de som ikke gjør det (ibid).

Mens ulempene for prestasjonsmåling er en visshet, er dens fordeler mer usikre (Halachmi 2005). Siden prestasjonsevaluering vanligvis påvirker lønn og annen belønning (Kaplan og Atkinson 1998; Horngren m.fl. 2002) så vil ansatte sannsynlig være opptatt av prestasjonsmålingsprosessen, herunder hvilke typer mål som brukes for å evaluere deres prestasjoner (ifølge Lau og Sholihin 2005).

### **2.1.7 Prestasjonsvurdering og relasjonelle faktorer.**

*Under dette avsnittet knyttes prestasjonsvurderinger til relasjonelle faktorer som rettferdighet, tillit, forpliktelse og engasjement i en organisasjon ved presentasjon av tidligere forskning. På hvilken måte og i hvilken grad ansatte opplever at deres innsats blir vurdert kan ha betydning for deres opplevelse av rettferdighet, motivasjon, trivsel og tillit. Dette kan igjen knyttes til holdninger og atferd, jobbtilfredshet, jobbrelatert spenning og stress som vist i den tidligere forskningen som presenteres under.*

Goldratt (1990) uttrykte «tell me how you will measure me, and I will tell you how I will behave» (ifølge Majumdar 2009). Dette sitatet viser at ansattes holdninger og atferd til

arbeidet påvirkes av måten deres prestasjoner blir vurdert Tidligere forskning omkring denne tematikken presenteres nedenfor.

### ***Rettferdighet***

Rettferdighet er viktig i organisatoriske settinger. Derfor er studier som omhandler effekten av rettferdighet i prestasjonsevalueringsprosedyrer nødvendig for å gi systematisk empiriske bevis til å forklare hvordan underordnede oppfatninger av rettferdighet av slike prosedyrer vil påvirke atferd og holdninger (Lau, Wong, og Eggleton 2008). Rettferdighetsteori skiller mellom distributiv rettferdighet og prosessuell rettferdighet. Distributiv rettferdighet er rettferdighet i utfall, mens prosessuell rettferdighet er det samme som rettferdighet i prosedyrene. Prosessuell rettferdighet kan ha instrumental effekt fordi rettferdighet i prosedyrer kan føre til rettferdighet i utfall. Påfølgende utvikling på prosessuell rettferdighetsteori tilsier at virkningene av deltakelse på folks oppfatning av prosessuell rettferdighet kan strekke seg utover oppnåelse av rettferdige resultater (Lau, Wong, og Eggleton 2008). Studien undersøkte om prosessuell rettferdighet har noen innvirkning på jobbtilfredshet, og det ble konkludert med at dette har mindre innvirkning enn først antatt. Derimot er tillit og organisatorisk engasjement sterke faktorer som påvirker ansattes jobbtilfredshet (ibid).

Lau og Sholihin (2005) fant at organisasjoner som har godt definerte og spesifiserte mål på prestasjoner, uavhengig av om de er finansielle eller ikke-finansielle mål, fører til større grad av prosessuell rettferdighet og tillit overordnede, og dermed høyere nivå av jobbtilfredshet blant ansatte, enn de organisasjoner med prestasjonsmål som ikke er så godt definert og spesifisert. De hevder at valget mellom ulike prestasjonsmål er av mindre viktighet, og at organisasjoner bør sørge for at målene de bruker til å evaluere sine ansattes prestasjoner er klart identifisert, godt spesifisert og tydelig kommunisert til sine ansatte. Deres studie finner at når underordnede oppfatter prestasjonsmålingsprosedyrene som rettferdige, vil de sannsynligvis oppleve høy jobbtilfredshet. I kontrast, hvis de oppfatter prosedyrene som urettferdige, vil de sannsynligvis oppleve lav jobbtilfredshet. Med andre ord så synes det å være en positiv sammenheng mellom rettferdighet i prestasjonsmålingsprosedyrer og jobbtilfredshet (Lau og Sholihin 2005).

Prosessuell rettferdighet i prosedyrer for prestasjonsevaluering ble i studien til Lau og Tan (2006) funnet å ha en direkte effekt på jobbrelatert spenning. Studien undersøkte også

betydningen av tillit som en medierende variabel knyttet til virkningen av deltakelse i budsjettprosesser på jobbrelatert spenning. Tillit hadde bare delvis en medierende effekt på jobbrelatert spenning, og ikke like sterk i seg selv som prosessuell rettferdighet (ibid).

### ***Tillit***

Zand (1997) anser tillitsfull atferd som villigheten til å øke sårbarheten ovenfor en annen person hvor atferden ikke kan kontrolleres, i situasjoner der en potensiell fordel er mye mindre enn det potensielle tap dersom den andre personen utnytter sårbarheten. Han antyder at to mennesker som oppfører seg på en tillitsfull måte vil øke sin problemløsningseffektivitet. I tillegg kan folk som stoler på hverandre synkronisere, hjelpe hverandre og samarbeide konstruktivt (ifølge Lau og Sholihin 2005). En måte å øke trivsel forbundet med prestasjonsmåling er å øke underordnedes tillit mot sine overordnede (Ross 1994). Når underordnede og deres overordnede stoler på hverandre, vil de mer sannsynlig være åpne ovenfor hverandre (Lau og Sholihin 2005). Det er en betydelig teoretisk begrunnelse og empiriske bevis for å foreslå en positiv sammenheng mellom oppfatninger av rettferdighet i prestasjonsmålingsprosedyrer og underordnedes tillit til sin overordnede. Underordnede vil vanligvis vurdere prestasjonsmålingen som viktig, fordi den ofte er knyttet til en form for belønning som bestemmer om deres prestasjoner er rettferdig. Hvis prosessen oppleves som urettferdig, vil de sannsynligvis vise ugunstige holdninger overfor sine overordnede da det er de som vedtar og bruker de urettferdige prosedyrene (ibid).

Tillit til overordnede er sannsynlig å bli assosiert med jobbtilfredshet. Ifølge Read (1962) vil det sannsynligvis påvirke tilliten underordnede har til sine overordnedes motiver og hensikter med hensyn til saker som er relevante for deres karrierer og status i organisasjonen (ifølge Lau, Wong, og Eggleton 2008). I omgivelser med høy grad av tillit, vil overordnede sannsynligvis ha mer oversikt og være mer villige til å holde sine underordnede fullt informert om saker som angår dem. I kontrast, i omgivelser med lavere grad av tillit, vil både underordnede og deres overordnede sannsynligvis være mindre åpne. Overordnede kan da være mer hemmelighetsfull og mindre gjennomsiktig (ibid).

### ***Forpliktelse og engasjement***

Trenden mot demokratisering av arbeidsplassen i løpet av de siste tiårene har ført til utbredt bruk globalt av praksis som tillater ansattes økende engasjement i sine organisatoriske beslutningsprosesser (Lau og Tan 2006). Organisatorisk forpliktelse og engasjement

inneholder tre komponenter: videreføring, moralsk og affektiv (følelsesmessig) forpliktelse. Allen og Meyer (1990, 3) antyder at «ansatte med sterk affektiv forpliktelse og engasjement blir i organisasjonen fordi de vil, de med sterk videreføringsengasjement fordi de må, og de med sterk normativ forpliktelse fordi de føler de burde gjøre det» (ifølge Lau, Wong, og Eggleton 2008).

Rettferdighet i evalueringsprosedyrer er sannsynlig å bli assosiert med organisatorisk engasjement. Ansatte vil trolig reagere positivt på en organisasjon som bruker rettferdige prosedyrer (Lau, Wong, og Eggleton 2008). Hvis de oppfatter sin kompensasjon som utilstrekkelig, men organisasjonens prosedyrer for bestemmelse av prestasjon og belønning som rettferdig, vil de sannsynligvis ikke klandre sin organisasjon for deres utilstrekkelige kompensasjon, siden de vil finne det vanskelig å forestille seg at et mer gunstig utfall kunne ha oppstått, gitt at prosedyrene allerede er rettferdige (McFarlin og Sweeney 1992). Svært engasjerte ansatte vil trolig synes at organisatoriske mål er viktige. Derfor kan de utøve innsats for å forfølge disse organisatoriske målene uten å måtte bli tvunget. Under slike forhold, er trivselen trolig høy fordi gjennomføring av oppgaver blir forbundet med oppnåelse av organisatoriske mål, som gir tilfredsstillelse til svært engasjerte underordnede. I kontrast er underordnede med lav organisatorisk engasjement først og fremst opptatt med å forfølge egeninteresse (Lau, Wong, og Eggleton 2008).

## **2.2 Eierstruktur**

*I dette kapittelet vil teori om eierstruktur presenteres, og dette ses i sammenheng med atferd, kontroll, prestasjoner og motivasjon. Først presenteres økonomistyring ut i fra et prinsipal-agentforhold. Prinsipal-agentteorien benyttes for å forklare relasjoner mellom ulike (grupper av) aktører i en organisasjon, og går inn på problematikken med eierskap, ledelse og kontroll i organisasjoner. Stewardship-teori presenteres som et alternativt perspektiv på relasjoner mellom eier, leder og ansatt som er relevant for en organisasjon hvor ansatte også er medeiere. Deretter presenteres forskning som omhandler ansattes medeierskap knyttet til prestasjoner og motivasjon.*

### **2.2.1 Agentteori, eierskap og kontroll**

Agentteori beskriver forholdet mellom en prinsipal og en agent. Prinsipalen er oppdragsgiver og har ansvar for at mål blir nådd, og har delegert beslutningsmyndighet til en agent. Dette



agentforholdet kan eksistere blant flere parter og ulike nivå i en bedrift. En leder i en bedrift (agent) tar beslutninger som påvirker eierens (prinsipalens) avkastning. En underordnet ansatt (agent) tar beslutninger som påvirker lederens (prinsipalens) omdømme. Innenfor agentteorien er det to hovedretninger som begge dreier seg om atskillelse av eierskap og kontroll. Positiv agentteori ser på bedriften som sammensatt av kontrakter og forsøker å forklare hvordan eierstruktur påvirker deltakernes atferd og hvorfor bedrifter er organisert som de er. Prinsipal-agentteorien fokuserer på hvordan prinsipalen skal utforme en belønningsstruktur for agenten (Douma og Schreuder 2002).

Opphavet til agentteorien startet med Adam Smith (1776) som skisserte problemet ved at eierskap og kontroll er atskilt i aksjeselskap: «Ledelsen i aksjeselskap, som er ledere av andre folks penger og ikke av sine egne, kan ikke forventes at de skal våke over det med den samme engstelige årvåkenhet som eierne i et privat selskap våker over sitt eget» (ifølge Jensen og Meckling 1976). Berle og Means (1932) beskriver agentproblemet nærmere i boken «*The Modern Corporation and Private Property*», og hevder at ledelsesmessig effektivitet avhenger av eierskapsstrukturen i selskapet. Ledelsen vil søke sine egne interesser som ikke nødvendigvis er sammenfallende med eiernes mål, og dette benevnes som agentproblem i litteraturen. Teorien er også relevant for en ansatteid virksomhet der det i tillegg til ansatte med små eierandeler er eksterne eiere. Dermed vil kontroll være viktig. Eierskapsstrukturen til selskapet vil være førende for hvem som har kontrollen i selskapet. Når eierskap er konsentrert vil eierne ha større kontroll enn hvis eierskap er spredt. Ved spredt eierskap med mange aksjonærer vil eierne ha mindre påvirkning, og ledelsen vil dermed være de som tar beslutningene for eierne, og kan i følge Berle og Means (1932) berike seg på eiernes bekostning (ifølge Douma og Schreuder 2002).

### **2.2.2 Eierstruktur og atferd**

Begrepet *eierstruktur* brukes for å markere andelen av egenkapitalen som eies av interne (ledelsen) og eksterne eiere. Markedsverdi av egenkapitalen i et firma er av Jensen og Meckling (1976) definert som verdi av egenkapital holdt av interne eiere (ledelsen) i tillegg til egenkapital holdt av eksterne eiere. Jensen og Meckling (1976) utviklet en teori for å forklare eierstrukturens påvirkning på ledelsens atferd. En leder uten eierskap i bedriften vil ha andre interesser og dermed en annen beslutningsatferd enn en leder som også er eier. Eiere er vanligvis interessert i avkastning og verdien på bedriften, mens en leder kan ha egne interesser som ikke nødvendigvis øker bedriftens verdi, og tar beslutninger deretter. For å

sikre at lederen tar beslutninger som maksimerer bedriftens verdi og er sammenfallende med eiernes interesser, oppstår det agentkostnader. Agentkostnader som oppstår på grunn av at en jobb er delegert til en annen, er av Jensen og Meckling (1976) definert som summen av overvåknings- og kontrollkostnader og et resttap dersom agenten ikke gjør en god nok jobb. Disse agentkostnadene er knyttet til strukturering, overvåking og binding av kontrakter blant parter med motstridende interesser. Da beslutningstakere ikke er de største eierne og dermed ikke blir påvirket økonomisk av endringer i verdien til foretaket, blir kontroll av agentproblemene i en bedrift hvor ledere ikke er eiere viktig for å øke foretakets verdi (ibid).

### **2.2.3 Eierstruktur og kontroll**

Eierstruktur påvirker grad av kontroll i en organisasjon, i den grad eierskap er konsentrert eller spredt. Eierskap er knyttet til to typer rettigheter: rettigheter knyttet til kontroll og rett på avkastning (Ben-ner og Jones 1995). Avkastning inkluderer finansielle og fysiske utbetalinger som genereres ved driften av organisasjonen. Dette kan være utbytte, lønn og arbeidsforhold. Fama og Jensen (1983b) skisserer to ulike løsninger på agentproblemet ut i fra type organisasjon. De fremhever beslutningsprosessen som avgjørende for å forklare organisasjoners overlevelse. Denne prosessen innebærer fire steg; initiering, ratifisering, implementering og overvåking. Initiering som første steg innebærer forslag til ressursutnyttelse og å strukturere kontrakter, mens ratifisering innebærer valg av ulike alternativ. Tredje steg omfatter implementering som vil innebære utførelse, mens overvåking som det fjerde steget vil si å måle prestasjonen til beslutningsagentene og innføre belønninger. Steg 1 og 3 delegert til samme agent betegnes som beslutningsstyring som ofte er ledelsen, mens steg 2 og 4 innehar beslutningskontroll som ofte tilfaller eierne eller styret. De drøfter hvorvidt styring og kontroll i ulike tilfeller skal kombineres eller atskilles for å løse agentproblemer hvor aktører har ulike interesser. De skiller først og fremst mellom åpne og lukkede selskaper. Åpne selskaper er store selskaper der restkrav ikke er begrenset til noen få, og hvor det ikke er begrensninger i antall aksjonærer. Aksjeeiere som de benevner «restkravshavere» kreves ikke at deltar i bedriften, og gjenværende krav tillater ubegrenset risikodeling mellom aksjeeierne. Lukkede selskaper er mindre selskaper og har restkrav som i stor grad er begrenset til noen få. Deretter skiller Fama og Jensen (1983b) mellom komplekse og ikke-komplekse organisasjoner. Ved ikke-komplekse organisasjoner er det få personer som sitter med nødvendig kunnskap for å ta beslutninger. Dette er små organisasjoner hvor det er effektivt å holde beslutningsmakt konsentrert til få agenter der hvor kunnskapen befinner seg. Men da kan det oppstå problemer knyttet til opportunistisk atferd. Opportunistisk atferd er

knyttet til skjulte handlinger og skjult informasjon som muliggjøres av at det eksisterer informasjonsasymmetri eksempelvis mellom lederen og eieren, eller lederen og den underordnede, og at det er vanskelig for prinsipalen å observere agenten (Douma og Schreuder 2002). Informasjonsasymmetri oppstår når den ene parten har et informasjonsfortrinn.

Fama og Jensen (1983b) hevder at løsningen på agentproblemene er å gjøre ledelsen til medeiere og restkravshavere. Ved å kombinere styring og kontroll i små ukomplekse bedrifter er det mer effektivt og kostnadsbesparende i forhold til kostnadene relatert til kontroll av agentproblemer ved atskillelse. Dette gjelder små selskaper og lukkede selskaper, og karakteriseres av konsentrert beslutningssystem og at ledelsen har eierinteresser. Komplekse organisasjoner kjennetegnes av at spesifikk kunnskap for å kunne ta beslutninger er spredt til flere agenter. Man oppnår dermed laveste kostnader ved å delegerer beslutningsmyndighet til de agenter som besitter den relevante kunnskapen. For å løse agentproblemene som da oppstår, er det viktig at agentene kontrolleres. Atskillelse av styring og kontroll knyttet til beslutninger vil da være hensiktsmessig. Dette er vanligvis store organisasjoner der ledelsen da har beslutningsstyring og styret på vegne av aksjeeierne har kontrollen. Tre ulike måter å utøve kontroll på er (a) beslutningshierarki ved at agenter på høyere nivå kontrollerer og belønner agenter på lavere nivå. Dette for at agenter ikke skal handle etter sin egeninteresse på bekostning av aksjeeierne. (b) Felles overvåkningssystem som innebærer mindre formell kontroll mellom agenter, og (c) Styret utøver kontroll på vegne av aksjeeierne, og har myndighet til å avskjedige ledelsen (Fama og Jensen 1983b). I en virksomhet hvor ansatte også er medeiere vil styret opptre som et kontrollorgan ovenfor ledelsen, og skal ivareta eiernes interesser. Dette medfører også at de ansatte med eierskap kan få sammenfallende interesser med eiere knyttet til organisasjonen som helhet og dens prestasjoner og resultater. Eiere som består av interne ansatte kan gjøre at agentstrukturen blir mindre beskrivende for relasjoner mellom aktører i denne typen virksomhet. Dermed kan man bevege seg mot et litt annet perspektiv på relasjoner og underordnedes intensjon og atferd, som benevnes stewardshipteori. Dette perspektivet er blitt fremhevet for å ha større relevans for ledelsen i mindre virksomheter (Donaldson og Davis 1991).

#### **2.2.4 Stewardshipteori**

Agentteori er en økonomisk tilnærming til styring og har en tendens til å skildre underordnede som individualistisk, opportunistisk, og selvopptatt (Davis, Schoorman, og Donaldson 1997).

Alternativt er stewardshipteorien en sosiologisk og psykologisk tilnærming til styring som skildrer underordnede som kollektivistiske og tillitsfulle. Stewardshipteori definerer situasjoner der ledere, som er kalt agenter i agentteori, ikke er motivert av individuelle mål, men heller er «steward» hvor deres motiver er sammenfallende med målene for deres oppdragsgivere. Fordi steward oppfatter større nytte i samarbeidende atferd og oppfører seg deretter, kan hans eller hennes oppførsel anses mer rasjonell. Ifølge stewardshipteori, er oppførselen til steward kollektiv fordi han søker å nå målene i organisasjonen, f. eks ved salgsvekst eller økt lønnsomhet. Denne oppførselen vil i sin tur gagne oppdragsgivere som kan være eierne, gjennom positive effekter av overskudd på utbytte og aksjekurser, fordi deres mål er fremmet av stewarden. Stewarden innser byttet mellom organisatoriske mål og personlig nytte, og mener at ved å jobbe mot organisatoriske mål vil personlige mål bli oppfylt. Stewarden mener dermed at nytten ved å jobbe mot felles mål er større enn gevinsten ved individualistisk og egoistisk oppførsel. Stewardshipteori fokuserer på organisasjonsstrukturer som forenkler og styrker, heller enn å ha fokus på overvåking og kontroll (Davis, Schoorman, og Donaldson 1997).

Stewardshipteorien løfter fram at medarbeidere i mange tilfeller oppfatter yrket sitt som viktig, og arbeidsplassen som en mulighet for å utøve yrket sitt. Ansvarsfølelse og tradisjon er også eksempel på hvorfor medarbeidere kan velge å handle ut i fra organisasjonens interesse uten at noen belønning venter. Dersom medarbeideren i utgangspunktet har stor interesse for å bidra til organisasjonens mål, kan belønningssystem for å belønne prestasjoner bli en unødig kostnad (Cäker og Olve 2013).

### **2.2.5 Forskjeller mellom agentteori og stewardshipteori**

De konkrete og mest relevante forskjellene mellom agentteori og stewardshipteori er knyttet til forutsetninger om motivasjon, identifikasjon og bruk av makt i organisasjonsstrukturen (Davis, Schoorman, og Donaldson 1997). I motsetning til agentteori som benytter ytre økonomiske belønninger som kontrollmekanismer, fokuserer stewardshipteorien på indre, ikke-kvantifiserbare belønninger som inneholder muligheter for vekst, prestasjon, tilknytning og selvrealisering. Underordnede vil i et stewardship-forhold motiveres til å jobbe hardere på vegne av organisasjonen, noe som forsterkes av disse iboende, immaterielle belønningene. Kelman (1958) og Mael og Ashforth (1992) hevder identifikasjon oppstår når ledere definerer seg selv i form av sitt medlemskap i en bestemt organisasjon ved å godta organisasjonens misjon, visjon og mål (Davis, Schoorman, og Donaldson 1997). I stewardshipteorien

beskriver man ledere som identifiserer seg i større grad med organisasjonen. Ledere som har behov som er basert på vekst, prestasjon og selvrealisering kan få større nytte av å oppnå organisatoriske mål heller enn personlige agendaer. Ledere som identifiserer seg med sin organisasjon og er svært opptatt av organisatoriske verdier vil mer sannsynlig jobbe mot organisatoriske mål. Situasjoner hvor ledelsesfilosofi er basert på engasjement og tillit, og har en kultur som er basert på kollektivism og mindre maktdistanse mellom ansatte, vil generelt resultere i prinsippal-stewardrelasjoner heller enn prinsippal-agentrelasjoner (Davis, Schoorman, og Donaldson 1997). Agentteorien forutsetter at menneskets atferd er individualistisk mens stewardship-teorien forutsetter en kollektivistisk atferd noe som også gjenspeiles i organisasjonskulturen. Ledelsesfilosofi skiller også de to perspektivene ved en kontrollorientert filosofi med fokus på kontrollmekanismer som preger agentteorien til en ledelsesfilosofi med fokus på involvering og tillit i stewardship-teorien. Agentteorien kan hevdes å ha et kortsiktig tidsperspektiv med kortsiktige belønninger og kontroll mens stewardship-teorien har et mer langsiktig tidsperspektiv som gjenspeiles ved at man baserer seg på tillit som utvikles over tid (ibid).

## **2.2.6 Eierskap og prestasjoner**

Medeierskap av ansatte er fremmet for sitt potensial for å distribuere gevinster, redusere arbeidskonflikter og bedre bedriftens prestasjoner (Kruse 1996). Forholdet mellom eierstruktur og en organisasjons prestasjon har siden arbeidet til Berle og Means (1932) vært et viktig tema og en pågående debatt (ifølge Salehi og Baezgar 2011). Studier har tatt for seg at problemer blir generert ved separasjon av eierskap og kontroll, og forskere har forsøkt å finne løsninger på disse agentproblemene. De foreslår en rekke mulige løsninger for å forene ledelsens interesser med aksjonærenes interesser blant annet ved mer effektiv overvåking fra styret og ledelseeierskap. Selv om studier omkring det å redusere konflikten mellom insentiver for aksjeeiere og ledere har presentert en rekke mulige løsninger, er det fortsatt åpne spørsmål om forholdet mellom ledere og bedriftens prestasjon, og om hvorvidt det avhenger av andelen aksjer som eies av ledere eller om ledere kan opprette en motivasjon for å bedre prestasjoner (Salehi og Baezgar 2011). Morck, Shleifer, og Vishny (1988) rapporterer i sin artikkel om en positiv, men ikke statistisk signifikant sammenheng mellom prestasjoner og enten høy eller lav grad av ledelseeierskap, dvs. ledelseeierskap opp til 5 %, eller mer enn 25 %. De argumenterer at en middels andel av ledelseeierskap kan redusere økonomiske resultater fordi ledere med størst eierandeler kan være så kraftige at de ikke trenger å ta hensyn til de andre interessentenes interesser. De kan også være så rike at de ikke

lenger har til hensikt å maksimere profitt, men få mer nytte av å maksimere andre forhold, eksempelvis markedsandeler eller teknologisk lederskap. Short og Keaseys (1999) resultater gir noe sterkere bevis for en positiv sammenheng mellom prestasjon og ledelsesmessige eierskap ved høye nivåer av eierskap, dvs. 25 % og dette er også i tråd med Jensen og Mecklings (1976) modell basert på eierandel som incentiv, noe som tyder på at høyere nivå av ledelsesmessig eierskap kan bidra til å sammenstille interessene til aksjonærene og ledere.

Salehi og Baewegar (2011) har i sin artikkel gjort rede for ulike forskningsresultater knyttet til sammenheng mellom eierskap av ledelsen og organisasjonens prestasjoner. Positive sammenhenger mellom ledelseseierskap og organisasjonens prestasjoner er som nevnt over funnet av Morck, Shleifer, og Vishny (1988) og videre av Short og Keasey (1999).

Himmelberg, Hubbard, og Darius (1999) finner derimot at det er ingen klar og konstant sammenheng mellom ledelseseierskap og prestasjoner (Salehi og Baewegar 2011). Bare ledelseseierskap i seg selv vil ikke nødvendigvis føre til hardere arbeid av ledere og økte prestasjoner, da det også kan være andre årsaker til ledernes innsats for å maksimere aksjonærenes verdier. Et eksempel kan være konkurransen i arbeidsmarkedet. De hevder også at ledelseseierskap er bare en av ulike mekanismer for å redusere agentkostnader. Den grunnleggende tanken til Kang og Sørensen (1999) er at organiseringen av eierforhold har betydning for prestasjonene fordi dette fordeler eiendomsrett, eller kontroll av eiendeler, til ulike aktører som er involvert i bedriften. Disse eiendomsrettigheter presenterer muligheter for aktørene å realisere sine interesser og påvirke bedriftens prestasjoner. Aksjonærenes formelle rettigheter knytter seg til stemmerett med en stemme per aksje i generalforsamling, som blant annet oppnevner styret og vedtar viktige beslutninger (Aksjeloven § 5-3 (2)). Blasi, Conte, og Kruse (1996) fant at i selskap hvor ansatte eide over fem prosent av aksjene, viste det seg å ha noen positive effekter på lønnsomhet, produktivitet og kompensasjon. Dette viste seg i hovedsak å gjelde små bedrifter. Kang og Sørensen (1999) hevder i sin litteraturstudie at eierstrukturens påvirkning på prestasjoner avhenger av bedriftens kontekst betegnet av type industri og konkurrenter. De hevder at kompetanse og varig engasjement i bedriften er viktig for sosial innflytelse. Agentteorien beskriver ansattes medeierskap som incentiv for å redusere konflikt mellom over- og underordnet, men tar ikke for seg disse maktforholdene som etableres mellom deltakerne i bedriften. Effekten av eierskap på organisasjonens prestasjon hevdes dermed å være betinget av passformen mellom eiertyper og industriens kontekst.

### 2.2.7 Eierskap og motivasjon

Flere bedrifter har i følge Gianaris (1996) åpnet opp for eierskap av ansatte med henblikk på å skape tettere relasjoner mellom ansatt, ledere og eiere og på den måten bedre prestasjonene (ifølge McCarthy, Reeves, og Turner 2010). Men langtidssuksessen avhenger av endringen i holdninger og atferd (ibid). Arbeidstakere som kjøper aksjer i selskaper de jobber i kan være av rent økonomiske årsaker, eller strategiske årsaker knyttet til makt og innflytelse på egen arbeidsplass (Engelstad m.fl 2003). Mange hevder at medeierskap blant ansatte fører til at de identifiserer seg med bedriften i større grad, ved å skape en oppfatning om felles interesser og andeler av bedriftens suksess (French og Rosenstein 1984). I tillegg vil eierskap angivelig fremme jobbtilfredshet ved at ansatte føler de har en viktig rolle i bedriften, og ved å la dem få andel av resultatene fra sitt arbeid (Hammer, Stern, og Gordon 1982) og i følge Long (1978) fremme samarbeid i større grad (ifølge French og Rosenstein 1984). Andre hevder også at motivasjon for eierskap er knyttet til insentiver og deltakelse i beslutningsprosesser. Men forskning på området viser at forholdet med medeierskap knyttet til ønsket om medbestemmelse og tilfredshet varierer. Flere forskere hevder da at konsekvenser av medeierskap er betinget av karakteristikker ved organisasjonen og de ansatte (ibid).

Hammer og Stern (1980) fant i sin studie at i motsetning til investorer som har engasjement i bedriften som er knyttet til størrelsen på sin eierandel, har størrelsen på andelen i seg selv ingen innflytelse på arbeidstakers motivasjon eller engasjement for bedriften, selv om det å ikke ha noen eierandel ofte har betydning. Arbeidere, ledere og investorer kan ha ulike fordeler de søker fra eierskap fordi de verdsetter jobbsikkerhet, autonomi og finansiell avkastning forskjellig (Hammer og Stern 1980). Deres studie fant at motivet for eierskap var blant flere knyttet til å bevare jobber, samtidig vurderte arbeidere i lavere stillinger det økonomiske aspektet ved kjøp av aksjer. Over halvparten av de som deltok i studien var motivert til å kjøpe aksjer fordi de var positivt stilt til tanken om eierskap av ansatte. Studien fant ikke støtte for at jo større investering en ansatt hadde i selskapet førte det til ønske om større kontroll over beslutninger av økonomisk betydning for foretaket på lang sikt. Finansielt eierskap genererte ikke interesse blant ansatte til aktiv deltakelse i beslutningstaking for organisasjonen som helhet. Men analyser viste en positiv sammenheng mellom medeierskap og grad av innflytelse gitt til ledelsen. Det viste derimot at større personlig investering førte til økt behov fra ansatte for mer kontroll delegert til ledelsen (Hammer og Stern 1980).

Goldstein (1978) utviklet en modell for motivasjon blant ansatte med eierskap. Goldstein analyserte en bedrift med 264 ansatte, hvorav 120 ansatte hadde eierandeler. Det var en hierarkisk oppbygd organisasjon og det var restriksjoner på hvor stor eierandeler hver ansatt kunne ha i morselskapet til bedriften. Han undersøkte dermed om det var forskjeller mellom ansatte med og uten eierandeler i måten de oppfatter deres arbeid i forhold til ulike dimensjoner som utfordring, ansvar, støtte, forpliktelse, fornøydhet, karriere, inntekt og deltakelse. Han fant at det var forskjeller i oppfatning av utfordring, ansvar, forpliktelse, inntekt og deltakelse blant ansatte med og uten eierandeler. Det var ingen forskjell knyttet til oppfatning av arbeid i forhold til støtte, stabilitet, fornøydhet og karriere. Men dersom ansatte hadde store eierandeler fant de at det var forskjeller mellom ansatte med og uten eierandeler knyttet til stabilitet og karriere. Resultatene i hans studie tydet på at det var forholdsvis flere aksjonærer enn ikke-aksjonærer i bedriften som oppfatter høyt nivå av blant annet arbeidsrelaterte mål som utfordring og personlig utvikling, følelse av ansvar for selskapet, følelse av forpliktelse til selskapets mål og medvirkning i beslutningsprosesser. Med tanke på samarbeid, støtte og jobbtilfredshet var oppfatningene lik for ansatte med og uten eierandeler. Det skal da nevnes at andre variabler som lønn, stilling, personlighet og fartstid i bedriften ble ikke hensyntatt. Undersøkelsen viste at ansatte med eierandeler opplevde økt motivasjon og dette skyldtes forventning om økonomiske gevinster, men også indre engasjement. Dette tydet på at eierskap av ansatte i kombinasjon med deltakelse i planlegging bidro til å bedre de ansattes arbeidshverdag. Resultater fra hans studie viste også at man måtte eie et minimum antall aksjer på mellom 0,1-1 % av aksjekapitalen for at eierskap hadde betydning og påvirket ansattes oppfatninger (Goldstein 1978).

Long (1978b) undersøkte i sin studie effekten av ansattes eierskap ved å fokusere på mulige sammenhenger mellom eierskap og ansattes holdninger til jobben, organisatorisk identifikasjon og bedriftens prestasjoner (ifølge Long 1980). Han konkluderer i sin studie med at ansattes eierskap synes å ha forbedret de ansattes holdninger til jobben og bedriftens prestasjon, men kan ikke trekke kausale slutninger på årsakssammenheng. I følge Long (1980) har han på bakgrunn av tidligere studier (Long 1977, 1978a) foreslått at eierskap av ansatte først påvirker organisatorisk identifikasjon sett i forhold til a) følelse av felles mål b) følelse av solidaritet og tilhørighet til organisasjonen c) lojalitet og støtte. Disse sammenhengene oppstår ved økt grad av organisatorisk forpliktelse, deltakelse og integrasjon. Integrasjon ved tro på at når organisasjonen presterer bra fører det til individuell belønning, forventes at fremmer en positiv holdning og motivasjon til prestasjonen. Involvering og



solidaritet forventes at fremmer samarbeid, og forpliktelse forventes å redusere utskiftninger blant medlemmene. Men han identifiserer også avhengige variabler som modererer disse effektene av ansattes eierskap i tillegg til kontekstuelle faktorer som type bedrift og størrelse. For å øke motivasjon må individet tro at dets prestasjoner merkbart vil påvirke organisasjonens prestasjoner. På samme måte må individet tro at situasjonen ikke er strukturert slik at økt innsats ikke vil føre til forbedret prestasjon, for at økt innsats skal føre til økt motivasjon (ifølge Long 1980). Long (1977) fant også at deltakelse og innflytelse i beslutninger gir fordelaktige effekter på holdninger til jobb og produktivitet og må vurderes når man studerer effekter av ansattes eierskap (ifølge Long 1980). I sin studie undersøkte Long (1980) tre bedrifter hvor ansatte hadde kjøpt eierandeler og at bedriften dermed ble eid i ulik grad av ansatte. I første bedrift eide ansatte 100 % av selskapet, i andre bedrift eide ansatte 70 % av selskapet, mens ansatte eide 34 % av selskapet i tredje bedrift. Studien fant at dersom bedriften ble eid av ansatte viste det til bedre integrasjon, involvering og forpliktelse og resultatene var sterkest for bedriftene med størst eierandel av ansatte. Studien viste også at ansatte som var eiere hadde bedre oppfatning av integrasjon i organisasjonen, involvering og fornøydhet enn ansatte som ikke var eiere. Men det ble ikke funnet forskjeller i motivasjon blant ansatte (ibid).

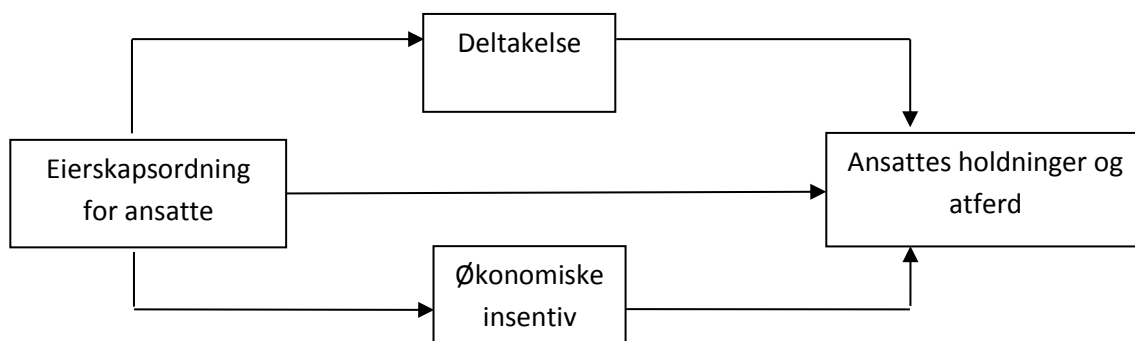
### ***Identifikasjon***

Da det har vært en vekst i antall eierskapsordninger for ansatte de senere årene har studier (McCarthy, Reeves, og Turner 2010) blant annet undersøkt om medeierskap av ansatte har påvirkning på holdninger og atferd, da det som nevnt tidligere er avgjørende for langtidssuksessen av eierskapsplanene. Generelt har forskningen generert lite støtte for at ordninger med eierskap av ansatte har direkte påvirkning på holdninger og atferd, og i følge Smith (2009) ingen direkte påvirkning ved at de oppmuntrer ansatte til å i større grad identifisere seg med bedriften (ifølge McCarthy, Reeves, og Turner 2010). French og Rosenstein (1984) undersøkte blant annet om medeierskap av ansatte førte til at de identifiserte seg med bedriften i større grad. Studien fant at forholdet mellom medeierskap og identifikasjon var påvirket av formell autoritet som en dimensjon av kontroll blant ansatte. Studien viser en mer positiv relasjon mellom eierskap og identifikasjon blant de med mindre autoritet i bedriften. Dette mente de at kan komme av lav forventning om kontroll. De fant en svakere relasjon mellom eierskap og identifikasjon blant ledere med mer autoritet i bedriften, da det kan skyldes at de er mindre avhengig av eierskap som mekanisme for å identifisere seg med bedriften.

Klein (1987) identifiserer tre mulige ruter for hvordan medeierskap kan påvirke ansattes holdninger og atferd. Disse mulige rutene er bearbeidet av McCarthy, Reeves, og Turner (2010) i figur 1 nedenfor. Første ruten er basert på at eierskap alene er tilstrekkelig for å ha innflytelse på holdninger og atferd blant ansatte. Denne ruten er det funnet lite empirisk støtte for i Kleins (1987) studie. Den andre ruten foreslår et indirekte forhold som kommer av følelsen av eierskap og deltakelse i beslutninger som følge av medeierskap blant ansatte. Kleins (1987) studie er knyttet til at ansatte får aksjer fra bedriften som avlønning i en eierskapsplan, og gir støtte for de to sist foreslåtte rutene. Ved å skape eierskapsfølelse blant ansatte fører det til større potensial for å forene ansatte og eieres mål ved at ansatte føler tilhørighet og øker sin forpliktelse til organisasjonen (Long 1980). For at dette skal lykkes spiller ledelsen en viktig rolle ved å skape en kultur hvor ansatte anerkjennes som eiere, informasjon kommuniseres og deles, og det er deltakelse i beslutninger på alle nivå. Den tredje ruten foreslår et indirekte forhold som avhenger av hvorvidt ansatte oppfatter en klar sammenheng mellom deres arbeidsinnsats og den økonomiske avkastningen de får fra medeierskap. Men gratispassasjerproblemet ved mangel på mulighet for å observere ansattes innsats og ansattes risikoaverse natur kan begrense evnen medeierskap har til å gi gruppebaserte økonomiske insentiver. Ved å kombinere de to sistnevnte rutene er det to kriterier som er avgjørende for å realisere det fulle potensial ved ansatte som medeiere. Først må ansatte få en betydelig økonomisk avkastning som føles direkte relatert til deres individuelle prestasjon. Det bør også inngå som en del av en strategi for å fremme bedriftskulturen ved deltakelse og samarbeid. Eierskap kan også skape forventninger blant ansatte, og innfrielse av disse vil påvirke holdninger og atferd (McCarthy, Reeves, og Turner 2010).

McCarthy, Reeves, og Turner (2010) undersøkte blant ansatte hvordan medeierskap i et offentlig notert selskap påvirket ansattes holdninger og atferd basert på modellen skissert ovenfor. Holdninger og atferd var knyttet til forpliktelse til organisasjonen, felles interesse med eiere og ledere, prestasjoner og innsats. Funn fra deres studie indikerer medeierskap har en positiv men svak virkning på ansattes holdninger og atferd. Ansatte eide 35 % av egenkapitalen, og resultater fra studien viser at majoriteten av ansatte assosierer ikke medeierskap med økt deltakelse i beslutningstaking. Daglige beslutninger tas av styret med liten konsultasjon blant ansatte. Styremedlemmene er utnevnt av eierne, men har et forvaltningsansvar for å beskytte investeringene til alle eierne, og kan ikke bare brukes til å

fremme ansattes velferd. Funn fra studien tyder også på at økonomisk avkastning har signifikant og positiv effekt på ansattes holdninger og atferd, men kan ikke linkes til individets innsats og prestasjoner. Det viste seg at økt avkastning kan komme fra andre forhold enn medeierskap av ansatte og følgelig bedring av prestasjoner. Ansatte opplevde at det var vanskelig å se sammenheng mellom prestasjon og økonomisk avkastning som gjorde at medeierskapsplanen ikke nådde sitt fulle potensial (McCarthy, Reeves, og Turner 2010).



**Figur 1: Medeierskaps påvirkning på ansattes holdninger og atferd (McCarthy, Reeves, og Turner 2010, 5). Modellen er oversatt fra engelsk.**

## 2.3 Oppsummering

I dette kapittelet er det sett på teorier og tidligere forskning som omhandler prestasjonsmåling og eierstruktur. Vurdering av prestasjoner er knyttet opp mot relasjonelle faktorer som tillit, forpliktelse og opplevd rettferdighet i vurderingen. Disse er presentert som viktige faktorer blant ansatte i en organisasjon. Relasjoner mellom aktører i en organisasjon beskrives ut i fra to perspektiv med ulikt fokus, og betydningen av ansattes medeierskap er presentert gjennom tidligere forskning. Under prestasjonsmåling er det sett på prestasjonsmålingens rolle i økonomistyringen, hva prestasjonsmåling er, hvorfor vi måler prestasjoner, bruk av ulike prestasjonsmål, hva som kjennetegner gode prestasjonsmål, kritikk mot prestasjonsmåling, samt prestasjonsmåling knyttet til relasjonelle faktorer som rettferdighet, tillit, engasjement og forpliktelse. Under temaet om eierstruktur er det sett på agentteori, ledelse og kontroll og deretter stewardship-teori som belyser relasjonen mellom aktører i organisasjonen fra et annet perspektiv. Det er sett på eierstruktur i sammenheng med lederatferd, kontroll, prestasjoner og motivasjon. Teorier og tidligere forskning som er presentert, vil sammen med empirien i kapittel 4, danne et grunnlag for analysen og videre besvarelse av problemstillingen. Neste kapittel presenterer den metodiske tilnærmingen som ligger til grunn for oppgaven.

## 3 Metode

---

*Her vil det gjøres rede for hvilke metodiske valg og tilnæringsmåte som er lagt til grunn for studien. Deretter vil valg av forskningsopplegg begrunnes, datainnsamlingsprosessen beskrives og avslutningsvis vil det gis en evaluering av metodevalg og etiske hensyn.*

### 3.1 Vitenskapelig ståsted

Vitenskapsteori er en teori om teorien, som studerer egenskaper ved forskning, og forskning handler om å produsere kunnskap (Nyeng 2008). Innen vitenskapsteori skiller man mellom ontologi og epistemologi. Ontologi omhandler hva man mener vitenskap handler om, og hvilke økonomiske gjenstander som finnes, det vil si læren om det værende. Med epistemologi menes læren om kunnskap og kunnskapstilegnelse, og innebærer dermed et syn på hvilke typer kunnskap man mener er mulig og relevant (ibid).

Det finnes to hovedtradisjoner innenfor forskning: *positivismen* og *hermeneutikken*. I *positivismen* legger man vekt på empirisk analyse av observerbare fakta og søke etter lovmessige forklaringer. *Hermeneutikken* handler i motsetning til *positivismen*, om å søke forståelse av meningsfulle fenomen eller gjenstander som ikke fullstendig kan beskrives eller identifiseres ved fysiske kriterier. Innenfor *hermeneutikken* søker man etter en helhetsforståelse, og tolkning og forståelse må alltid innebære en tolkning og forståelse av sammenhenger (Nyeng 2008). I *hermeneutikken* vil den ontologiske tilnærmingen ha fokus på at generelle lover ikke eksisterer. Den epistemologiske retningen innenfor *hermeneutikken* vil derimot fokusere på det unike og særegne ved et fenomen (Jacobsen 2005). Målet med denne studien er ikke å avdekke generelle fenomen, men å søke etter menneskets helhetlige forståelse av et fenomen. Denne oppgaven kan derfor sies å ha et hermeneutisk ståsted, selv om vi benytter oss av tidligere forskning som er rasjonell og grunnet i *positivismen*. De empiriske dataene generaliseres ikke, og enkeltpersoners oppfatninger ses opp mot forskningen med likheter og ulikheter knyttet til de kvantitative undersøkelsene. Hensikten med denne studien er å undersøke ansatte i en ansatteid bedrift sin oppfatning av måten deres prestasjoner blir vurdert i bedriften de arbeider i, samt se om eierstrukturen i selskapet oppleves å ha noen betydning for holdninger og motivasjon. Disse personenes subjektive meninger og oppfatninger, samt deres forståelse vil ikke utgjøre en lovmessighet i samfunnet, så vil derfor i stedet søke etter enkeltpersonenes unike kunnskap på dette området.

### 3.2 Forskningsdesign

Det er slik at problemstillingen i oppgaven legger visse føringer for hvilken fremgangsmåte og forskningsdesign som egner seg best, og da er det viktig å vite hvilke typer data man trenger, hvordan disse dataene skal skaffes og hvordan de skal analyseres (Gripsrud, Olsson, og Silkoset 2004). Det er vanlig å skille mellom tre hovedtyper av design: eksplorativt (utforskende) design, deskriptivt (beskrivende) design og kausalt (årsak-virkning) design. Et deskriptivt eller beskrivende design brukes gjerne når analytikeren har en grunnleggende forståelse av problemområdet, og formålet er som navnet tilsier å beskrive situasjonen på et bestemt område (ibid). Hensikten med oppgaven er som nevnt å undersøke hvordan prestasjonsmålingen oppfattes av ansatte i en ansatteid bedrift, og om eierstrukturen kan ha noen betydning for holdninger og motivasjon. Siden det allerede eksisterer teori om både prestasjonsmåling, eierstruktur og relasjonelle faktorer knyttet til dette, og at det er ønskelig å beskrive forholdet mellom disse temaene i bedriften, anses et beskrivende design for å være mest passende i dette tilfellet.

Et forskningsdesign kan også klassifiseres ut ifra om studien går i bredden (ekstensiv) eller i dybden (intensiv). Målet med denne oppgaven er ikke å generalisere, men å oppnå en forståelse og få bedre innsikt på problemområdet. På bakgrunn av dette anses det mest hensiktsmessig å undersøke en bedrift eller enhet, og se på flere ulike variabler innenfor denne enheten. Dette samsvarer med et intensivt undersøkelsesopplegg der en går i dybden og hensikten er å få et så helhetlig bilde av en situasjon, et fenomen eller hendelse som mulig (Jacobsen 2005). Ut fra valget av intensivt undersøkelsesopplegg er det hensiktsmessig å velge et casedesign. Casestudier egner seg når man ønsker informasjon om hva som er spesifikt med et spesielt sted, som for eksempel en organisasjon. Med spesifikt menes konteksten til caseenheten. Casestudier egner seg dessuten godt til teoriutvikling, fordi en dybdeundersøkelse av et enkelttilfelle kan finne ting en ikke var klar over på forhånd (Jacobsen 2005). Denne oppgaven har en prosjektbedrift som undersøkelsesenhet og det er valgt denne på grunnlag av geografisk lokalisering samt eierstrukturen i selskapet.

### 3.3 Forskningsmetode

I følge Grønmo (2004) refererer begrepet *metode* til de konkrete fremgangsmåtene for gjennomføring av spesifikke vitenskapelige studier. Kvalitativ og kvantitativ forskning

fremstår som to vesentlige tenkemåter eller paradigmer innenfor samfunnsforskningen når det gjelder hvordan man skaffer informasjon om samfunnet, og deretter analyserer dette (Tjora 2010).

Thagaard (2009) beskriver den kvalitative metoden som dyptpløyende, og at den vektlegger betydning, mens kvantitative metoder vektlegger utbredelse og antall. Med en problemstilling som krever åpenhet og fleksibilitet, og et hermeneutisk ståsted, er det naturlig å velge en kvalitativ forskningsmetode. Kvalitativ metode egner seg best når en har til hensikt å avklare et uavklart tema nærmere og få frem en nyansert beskrivelse av temaet. Kvalitativ metode er også best egnet når man vet lite om temaet man ønsker å undersøke. Liten kunnskap om problemstillingen før en undersøkelse gjør at det blir vanskelig å utforme fornuftige spørsmål til et spørreskjema og det er derfor behov for fleksible undersøkelsesopplegg der opplegget kan endres i løpet av undersøkelsesprosessen (Jacobsen 2005). Brinkmann og Tanggaard (2012) skriver at formålet med det kvalitative forskningsintervjuet er å tilegne seg kunnskap om intervjupersonenes dagligliv, fra hans eller hennes eget perspektiv. Ved og da velge intervju som instrument i den kvalitative tilnærmingen, vil man kunne få beskrivende informasjon om de ansattes arbeidshverdag.

### **3.4 Datainnsamling**

De tre hovedgruppene for datagenerering innen kvalitativ forskningsmetode er intervju, observasjonsstudier og dokumentstudier (Tjora 2010). Videre er det vanlig å skille mellom to typer data; primærdata og sekundærdata. Primærdata er data som man får direkte fra den primære kilden for informasjon og er hentet inn for å besvare problemstillingen.

Sekundærdata er basert på opplysninger som er hentet inn fra andre, og kvalitative sekundærdata går ofte under fellesbetegnelsen tekster hvor man tar for seg disse og prøver å fortolke (Jacobsen 2005). Det er i denne oppgaven valgt å benytte dybdeintervjuer og dokumentstudier for datainnsamling. Dybdeintervju vil dermed være primærdata, mens dokumentstudier vil være sekundærdata. Valg av intervju i stedet for spørreundersøkelse var et bevist valg siden det i denne studien er valgt å se på ansattes oppfatninger, meninger og holdninger rundt et gitt tema, og dette er noe som er vanskelig å formulere i et spørreskjema.

### **3.4.1 Induktiv, deduktiv eller abduktiv datainnsamling**

Valget for datainnsamlingsmetode er et viktig steg for å kunne få tak på virkeligheten, samt samle inn god empiri til oppgaven. Induktiv, deduktiv og abduktiv datainnsamling er tre ulike måter å samle inn empiri på. Kvalitativ forskning sies ofte å være induktiv, det vil si at man går fra empiri til teori (Thagaard 2002). Motsetningen til induktiv datainnsamling er en deduktiv datainnsamling hvor man går fra teori til empiri. Ved abduktiv datainnsamling preges forskningen av et samspill mellom induktiv og deduktiv tilnærming. I denne måten har forholdet mellom teori og empiri tyngdepunktet sitt mellom etablert teori og empiribaserte fortolkninger (ibid). I denne oppgaven er det brukt en abduktiv datainnsamlingsmetode. Det er underveis tatt utgangspunkt i empiri, men er i forkant av intervjuene innhentet en del teori som ble ment å være relevant å ha mer kunnskap om. Etter hvert som oppgaven har tatt form og man har fått mer kunnskap om problemstillingen, er det blitt nødt til å innhente mer teori på enkelte områder.

### **3.4.2 Intervju og utvalg av informanter**

#### *Utvalg*

Utvelgelsen av informanter er en viktig del av forberedelsene til et kvalitativt intervju. Kvalitative studier baserer seg på strategiske utvalg, noe som innebærer at man velger informanter som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til den valgte problemstillingen (Thagaard 2009). I utvelgelsen til dette prosjektet ble det lagt vekt på å framskaffe informanter både med og uten eierandel, ulik grad av erfaring i bedriften samt med og uten lederansvar. Dette utvalget var ikke ment for å dele inn i ulike grupper, men for å få et representativt bilde av bedriften. Dette ble gjort ved å kommunisere med flere personer innad bedriften med god oversikt og kjennskap til de ansatte. Med tanke på disse kriteriene kan man si at utvalget i denne oppgaven er strategisk valgt.

Det er innenfor bedriften valgt tre avdelinger hvor to også inngår i samarbeidende prosjekt: avdeling b, c og d. Her har to avdelingsledere eierandel, mens den tredje har det ikke. I tillegg til avdelingslederne er det valgt å intervju tre ansatte med eierandel og tre ansatte uten eierandel. Disse tilhører også avdelingene b, c eller d og har ikke avdelingsansvar. Det er også ansatte med både lang og kort erfaring. Det er også valgt å intervju daglig leder, da vedkommende ikke har eierandel i bedriften.

### ***Intervjuguide***

Før intervjuene startet ble det utarbeidet intervjuguide (se vedlegg 3). Dette arbeidet ble gjort i samarbeid med veileder og casebedrift. En intervjuguide inneholder de emnene som skal tas opp i intervjuet, samt hvilken rekkefølge de skal ha (Kvale 2006). Med utgangspunkt i at man her ønsket informantenes egne tanker og erfaringer, var det viktig å utarbeide intervjuguiden slik at informantene i utstrakt grad kunne fortelle fritt om sine erfaringer og refleksjoner omkring de tema som ble tatt opp. Det ble derfor valgt et *semistrukturert intervju*. Ved en slik type intervju kan man i følge Brinkmann og Tanggaard (2012) være kreativ innenfor den rammen som er etablert gjennom forberedelse og utarbeidelse av intervjuguiden.

Intervjuguiden ble derfor strukturert slik at intervjuet i størst mulig grad fremstår som en samtale mellom intervjuere og informanten. Relevante tema for intervjuet ble strukturert i ulike tema og det ble satt opp flere eksempelspørsmål for hvert tema. På den måten ble ikke intervjuene bundet til noen spørsmål, men kunne i stedet bruke temaene som utgangspunkt og deretter eksempelspørsmålene som hjelp hvis intervjuet forløp slik at det ble nødvendig. I situasjoner hvor det var hensiktsmessig ble det stilt utdypende spørsmål som ble formulert der og da. I utarbeidelsen av intervjuguiden ble det tatt utgangspunkt i prestasjonsmåling, eierstruktur, samt teori om relasjonelle faktorer som tillit, deltakelse, jobbtilfredshet, motivasjon og forpliktelse knyttet til disse. Det ble utarbeidet én intervjuguide til avdelingsledere og ansatte samt én som var tilpasset daglig leder, men essensen i intervjuguidene var den samme.

Intervjuguiden startet med en innledning om prosjektet og om hvordan intervjuet skulle forløpe. Det blir også informert om informantens rettigheter og om anonymisering av dataene. Videre inneholder innledningen spørsmål som omhandler informanten, det være seg alder, relevant erfaring osv. Spørsmålene danner grunnlag for en beskrivelse av informanten og fungerer som en myk start, slik at trygghet mellom oss som intervjuere og informanten kan skapes. Deretter følger hoveddelen, som består av tema og spørsmål knyttet opp mot problemområdet. Til sist kommer avslutningen, hvor informanten får mulighet til å komme med tilføyelser på det som allerede er sagt, eller om det er andre ting som er ønskelig å fortelle som ikke har blitt tatt opp under intervjuet.

### ***Forskerrollen***

I følge Kvale (2006) er det intervjueren som er selve forskningsinstrumentet og må kontinuerlig foreta raske valg mellom hva det skal spørres om og hvordan spørsmålene skal



stilles. En side ved intervjuerens rolle er knyttet til hvordan vedkommende lytter til hva informantene sier (Thagaard 2009). Thagaard (2009) nevner videre at en av de viktigste utfordringene knyttet til forskerrollen er å kunne frigjøre seg fra de formelle retningslinjene, utdype de enkelte temaene, samt være til stede og være genuint interessert i hva informanten forteller.

### ***Forholdet mellom intervjuere og informant***

Det er viktig at forholdene under intervjuet er lagt slik til rette at situasjonen oppleves som trygg. Informantens reaksjoner er knyttet opp mot hvordan forskeren fremstår for informanten, det være seg både personlige egenskaper og ytre kjennetegn (Thagaard 2009). Ut i fra det inntrykket som ble gitt ved første telefonsamtale og videre mailkorrespondanse, virket alle veldig positive til å delta og bidra til dette prosjektet. Dette ble derfor tolket slik at dette ikke var noe informantene syntes var skummelt. Det ble også forklart hva prosjektet går ut på over telefon til daglig leder, samt at alle ble opplyst per e-post om hva som skulle gjøres og i hvilket tidsrom intervjuene skulle foregå. Dette i tillegg til standard informasjonsskriv fra NSD (Norsk Samfunnsvitenskapelig Datateneste) som ble underskrevet av alle før intervjuene. Informantene fikk også tilsendt intervjuguide i god tid før intervjuet, slik at de i enda større grad kunne gjøre seg kjent med tema og spørsmål som dukker opp i intervjuet.

### ***Forskernes forståelse***

All forståelse er bestemt av en førforståelse eller forståelseshorisont (Wormnæs 1996). Denne omfatter i følge Dalen (2004) meninger og oppfatninger man på forhånd har i forhold til det fenomenet som studeres. Dalen (2004) skriver videre at i møtet med informantene og det innsamlede materialet vil forskeren alltid stille med en slik førforståelse. Det sentrale er å trekke inn sin førforståelse slik at det på størst mulig måte åpner for forståelse for informantenes uttalelser. Vår førforståelse er basert på å selv ha opplevd måling av prestasjoner i arbeidssammenheng, hatt samtaler med tre sentrale personer i casebedriften i forkant, samt at vi har studert tidligere forskning på området og lest oss opp på teorier som omhandler prestasjonsmåling, eierstruktur og relasjonelle faktorer knyttet til dette. Dalen (2004) poengterer videre at fortolkningen i første rekke bygges på informantenes direkte uttalelser. Den videreutvikles deretter i en dialog mellom forskeren og det empiriske datamaterialet. Førforståelsen påvirker igjen datamaterialet. Den nye forståelsen og kunnskapen vi opparbeider oss gjennom intervjuet tilføres den førforståelsen vi hadde. Dette kalles i metodikken for den hermeneutiske spiral.

### 3.4.3 Dokumentstudier

I denne masteroppgaven er det også valgt å bruke sekundærdata. Dokumentstudiet er nyttig for å kunne kartlegge og skaffe bakgrunnsinformasjon rundt fenomenet som skal studeres (Jacobsen 2005). Noen av dokumentene har som formål å gi utfyllende informasjon om ulike fenomener. Dette er blant annet dokumenter om bedriftens mål og visjon, samt internregnskap. Tabell 2 nedenfor viser en oversikt over hvilke dokumenter som er brukt i masteroppgaven.

<b>Dokumenter:</b>
Strategiske mål
<b>Dokumenter fra internett:</b>
Bedriftens hjemmeside Regnskapstall Proff

**Tabell 1: Oversikt over sekundærdata**

## 3.5 Gjennomføring av undersøkelsen og analyse av data

### 3.5.1 Gjennomføring av undersøkelsen

#### *Forberedende informasjon*

Informantene ble etter å ha samtykket til å delta, tilsendt per e-post en kort informasjon fra oss om hva prosjektet gikk ut på, samt et tidsanslag for når intervjuene skulle finne sted. Da godkjennelsen fra NSD kom, ble standard informasjonsskriv (se vedlegg 2) også sendt til informantene hvor vi fikk skriftlig samtykke fra alle. Etter at tid og sted for intervju var avtalt ble intervjuguide oversendt, slik at informantene kunne lese gjennom denne, samt være forberedt til intervjuet.

#### *Prøveintervju*

For å være sikre på at intervjuguiden var utformet på en slik måte at intervjurunden ga hensiktsmessige svar, ble det gjennomført to prøveintervju. På den måten kunne man gå inn å gjøre endringer i guiden før forskningsintervjuene, hvis prøveintervjuet erfarte at noe ikke var tilfredsstillende. Prøveintervjuet var samtidig en god trening i det å intervju. Begge hadde

liten erfaring med dette fra før, så det ga relevant erfaring å prøve dette ut på forhånd. Prøveintervjuet ble gjennomført med to forskjellige informanter, hvor en hadde lederansvar og eierandel i egen bedrift, mens den andre verken hadde lederansvar eller eierandel. Det ble ikke gjort store endringer i selve intervjuguiden etter prøveintervjuene, men de ga erfaringer med hvordan man skulle stille spørsmålene, og ikke minst var det en god øvelse i å stille oppfølgingsspørsmål. Grunnen til at det ikke ble gjort store endringer var at vi som intervjuere følte at spørsmålene var vide nok, samtidig som at vi fikk svar på det vi ville. Noen ganger ved hjelp av oppfølgingsspørsmål.

### ***Gjennomføring av intervju***

Gjennomføringen av intervjuene ble gjort på de respektive informantenes arbeidsplass, og vi var begge med på alle intervjuene slik at vi fikk dannet oss et totalinntrykk og sikret at samme type oppfølgingsspørsmål ble stilt i alle intervjuene. Intervjuene ble gjennomført i et egnet rom, hvor vi fikk være i fred under hele intervjuet. Intervjuene ble gjennomført på ulike dager med 2-3 intervjuer pr dag, men med god tid mellom hvert enkelt intervju. På den måten fikk inntrykkene fra hvert intervju synke inn, før vi tok fatt på et nytt. Felles for alle intervjuene var at vi startet med å lese opp relevante deler fra informasjonsskrivet fra NSD. Intervjuene ble tatt opp med lydopptaker og deretter overført til datamaskin. Det var en stor fordel å ta opp intervjuet. Da slapp vi å bruke tid på å notere og kunne konsentrere oss fullt og helt om å lytte til informanten og å tenke ut oppfølgingsspørsmål. Etter intervjuet ble informanten spurt om hvordan vedkommende syntes det hadde gått og deretter videre informert om når prosjektet skulle ferdigstilles.

<b>Intervjuobjekt</b>	<b>Eierandel</b>	<b>Dato</b>	<b>Klokkeslett</b>	<b>Sted</b>	<b>Varighet</b>
Ansatt	Ja	19.02.13	Kl. 09.00	Bedriftens lokaler	55 min
Ansatt	Ja	19.02.13	Kl. 13.00	Bedriftens lokaler	60 min
Avdelingsleder	Ja	21.02.13	Kl. 09.00	Bedriftens lokaler	40 min
Avdelingsleder	Nei	21.02.13	Kl. 11.00	Bedriftens lokaler	45 min
Ansatt	Nei	21.02.13	Kl. 13.30	Bedriftens lokaler	50 min
Ansatt	Nei	22.02.13	Kl. 09.00	Bedriftens lokaler	60 min
Avdelingsleder	Ja	22.02.13	Kl. 11.00	Bedriftens lokaler	45 min

Daglig leder	Nei	22.02.13	Kl. 13.30	Bedriftens lokaler	60 min
Ansatt	Ja	28.02.13	Kl.09.00	Bedriftens lokaler	40 min
Ansatt	Nei	28.02.13	Kl.12.00	Bedriftens lokaler	55 min

**Tabell 2: Intervjustatistikk**

### 3.5.2 Analyse av data

#### *Transkribering*

Kvale (2006) skriver at når intervjuene transkriberes fra muntlig til skriftlig form, blir intervjusamtalene strukturert slik at de er bedre egnet for analyse. På den måten blir det lettere å få oversikt og struktureringen i seg selv er en begynnelse på analysen. Kvale (2006) nevner videre at transkripsjon fra lydopptak til tekst medfører en rekke vurderinger og beslutninger, og at det er viktig å huske på at transkriberingen er kunstige konstruksjoner av kommunikasjon fra muntlig til skriftlig form. Det første kravet til transkribering av lydopptak er at det faktisk er gjort opptak. Det andre kravet er at det er mulig å høre samtalen som er tatt opp (Kvale 2006). Alle intervjuene ble tatt opp digitalt både med telefon og diktafon, slik at vi var sikret at samtalen ble tatt opp og lagret. Vi har begge vært deltagende i all transkripsjon, noe som har sikret at opptakene ble korrekt gjengitt, og det ga også informantene en oppfatning av at oversettelsen til tekst ble forstått riktig. Etter transkriberingen ble også intervjuet i tekstform sendt tilbake til informanten for kvalitetssikring. Denne prosessen var med på å gjøre at vi ble godt kjent med materialet, samtidig som vi kunne starte analysearbeidet allerede under transkriberingen ved å gjøre oss notater om tanker og refleksjon underveis.

#### *Anonymisering*

I henhold til informasjonsskrivet som ble sendt ut til informantene ble det påpekt at alt datamateriale fra intervjuene skulle anonymiseres, i samråd med NSD sine retningslinjer. Anonymiseringen ble gjort ved at intervjuene ble kodet manuelt slik at det kun var vi som intervjuere som hadde oversikt over hvem som svarte på spørsmålene. Etter at transkriberingen var gjennomført og sitatene oversendt og etter hvert godkjent av hver informant, ble disse kodene destruert. Det er videre viktig å utforme teksten i oppgaven slik at informantens identitet ikke avsløres (Thagaard 2009.) Det er i denne oppgaven valgt å ikke

bruke navn, men respondentene vil kunne være indirekte identifiserbare gjennom sin stilling. Dette ble informert om på forhånd.

### *Analyse*

Å analysere betyr å dele noe opp i mindre deler (Brinkmann og Tanggard 2012). I virkeligheten er analyseprosessen en bevegelse mellom å analysere og å syntetisere, eller bygge opp, hvor målet er å se nye sammenhenger som ikke var åpenbar fra begynnelsen (ibid). Intervjuene regnes som svaret på de spørsmålene som er stilt, men må likevel analyseres for å kunne forstås og settes inn i en sammenheng. Dette for at også utenforstående skal kunne forstå hva meningen bak svarene er. I vårt tilfelle blir analysen å kunne fortelle om de ansattes oppfatning av prestasjonsmålingen i bedriften og hvilken betydning eierstrukturen i selskapet har for deres motivasjon og holdninger. Analysen har foregått både under og etter intervjuet. For analysen gjort i etterkant av intervjuet har transkriberingen vært utgangspunktet. Vi gjorde oss tanker både under transkriberingen og i ettertid under skrivingen av selve oppgaven. Teksten ble sortert etter temaene prestasjonsmåling, eierstruktur og relasjonelle forhold, noe som også var strukturen i intervjuet. Vi tok for oss tema for tema og så etter likheter og ulikheter, samtidig som vi hadde den anvendte teorien i bakhodet, slik at vi kunne se etter sammenhenger også med denne.

I presentasjonen av empirien eller resultatet er det valgt å trekke ut sitat som spesielt poengterer det aktuelle temaet. Der hvor flere informanter uttrykker det samme er dette tydeliggjort og fortalt med egne ord, og der hvor det har vært hensiktsmessig er poenget understreket ved å trekke ut beskrivende enkeltord fra transkripsjonen.

I analysedelen blir empirien fra oppgaven knyttet opp mot det teoretiske rammeverket presentert i kapittel 2, og denne drøftingen vil ha som formål å besvare problemstillingen. Under teoridelen ble det i få tilfeller brukt sekundærkilder der det ikke var mulig å få tak i primærkildene. Dette gjelder kun i de tilfellene at artiklene var for gamle til å få tak i eller at bøkene ikke var mulig for oss å oppdrive.

### **3.6 Metodiske krav**

Gjennom prosessen med dette arbeidet er det hele tiden forsøkt å være tydelig på de tanker som ligger bak valgene som er gjort vedrørende metoden. Gjennom framgangsmåten er det

forsøkt å skape en forståelse fra informantene omkring intervjuet og dets mål, samt være tydelig i vår rolle.

### **3.6.1 Validitet**

Høy validitet innebærer at undersøkelsesopplegget er velegnet til å belyse den problemstillingen vi ønsker å undersøke; kort sagt at vi har fått tak i det vi ønsket å få tak i (Jacobsen 2005). En valid slutning er basert på korrekte premisser (Kvale 2006). Validitet bør prege alle fasene i intervjuforskning. Objektivitet er et flertydig begrep og det er vanlig å skille mellom forskjellige betydninger som har relevans for kvalitativ forskning. Innen samfunnsvitenskapene er det vanlig å se på objektivitet som intersubjektiv kunnskap (Kvale og Brinkmann 2009). Vår veileder og vi har under hele oppgaven diskutert både utforming av problemstilling, intervjuguide, resultatene og framstillingen av disse. Denne avhandlingen må derfor kunne sies å være et resultat av ulike valg som flere personer har diskutert og blitt enige om.

Når det gjelder validiteten for intervjuopplegget så mener vi at den er blitt ivaretatt gjennom intervjuguiden, som sikret at vi kom inn på de temaene vi ønsket å belyse, og ved å gjennomføre intervjuet på arbeidsstedet til informantene slik at konteksten ikke påvirket innholdet. Referatene som ble tilsendt informantene i etterkant var også en form for kvalitetssikring i forhold til validiteten, siden dette var en kontroll på om de kjente igjen svarene sine og ga dem en mulighet til å varsle om eventuelle feil eller mangler. I løpet av intervjuprosessen oppdaget vi dessuten metning i svarene fra informantene, noe som gjorde at vi etter ti intervjuer anså å ha tilstrekkelig grunnlag til å svare på problemstillingen, og som er et tegn på at validiteten for resultatene er god. At svarene vi fikk i stor grad samsvarer og at det i mange tilfeller kunne knyttes til annen forskning er med på å øke validiteten.

### **3.6.2 Reliabilitet**

Høy reliabilitet innebærer at vi kan stole på dataene vi har samlet inn og krever derfor at resultatene vi kommer frem til i minimal grad er påvirket av undersøkelsesopplegget (Jacobsen 2005). For oss innebærer dette at det er vi som er forskningsinstrumentet, og derfor kan vår atferd påvirke forskningsresultatet. Det var derfor viktig å framstå reflektert og bevisst i vår rolle under hele forskningsprosessen, slik at vi i størst mulig grad la til rette for god reliabilitet. Det vil f.eks. si at spørsmålene vi stilte ikke måtte være ledende og vi måtte

ha samme tilnærming til alle informantene. Reliabiliteten kan sikres ved å synliggjøre valg og refleksjoner som er foretatt underveis i prosessen, og konsekvensen av disse.

Lydopptaket øker reliabiliteten fordi det ga mulighet for å få tak i alt informanten fortalte underveis i intervjuet, og i så måte sikret mulighetene for korrekt gjengivelse av informasjonen under transkriberingen. Transkripsjoner innebærer imidlertid en oversettelse fra et muntlig til et skriftlig språk, hvor begge språkene har sine egne regler. Transkripsjoner er dermed abstraksjoner, og ikke kopier eller gjengivelser av en egentlig realitet (Kvale 2006). En må derfor være oppmerksom på at transkriberingen også til en viss grad vil kunne påvirke resultatene. I vårt tilfelle er imidlertid hensikten å få tak i svaret på de enkelte spørsmålene, og ikke måten informanten uttaler seg på, som gjerne har betydning ved andre typer intervjuer. Vi mener derfor at dataene vi har transkribert vil kunne anses som reliable for analysen.

Et annet aspekt ved reliabiliteten er at intervjuguiden ble sendt ut i forkant av intervjuet. Dette ga informantene anledning til å sette seg inn i temaene vi ønsket å snakke om under intervjuet. Denne betenkningstiden kan imidlertid også ha påvirket hva de valgte å svare på de enkelte spørsmålene i forhold til om spørsmålene hadde blitt presentert for første gang under intervjuet.

### **3.6.3 Overførbarhet- generalisering**

Generalisering defineres som hvorvidt man kan overføre resultatene fra en undersøkelse til andre tilfeller. For å kunne generalisere må utvalget for undersøkelsen være representativt for populasjonen (Jacobsen 2005). Det er valgt å intervju ti personer ved casebedriften. Disse inkluderer ansatte, avdelingsledere og daglig leder. Våre respondenter vil derfor være et utvalg fra hele populasjonen i bedriften. Empirien viser at vi fikk svært lignende svar, så det er nærliggende å anta at de funnene fra oppgaven stemmer overens med eventuelle funn hvis vi hadde valgt å intervju flere informanter. Allerede etter å ha foretatt halvparten av intervjuene fikk vi en metning i svarene, og dette var ikke noe som endret seg etter ytterligere intervjuer. Når vi skal analysere våre funn og trekke en konklusjon ut i fra problemstillingen, er det derfor viktig å reflektere over at dette er informantenes egne meninger og oppfatninger. Oppgaven vår kan med bakgrunn i dette ikke generaliseres, men våre funn kan bidra til en bedre forståelse av oppfatningen av eierstruktur og prestasjonsmåling ut i fra det utvalget vi har intervjuet.

Jo flere undersøkelsescase en har, jo større er muligheten for å kunne generalisere funnene til å gjelde andre case som man ikke har undersøkt. Problemet med en slik tilnærming, med mindre man analyserer svært mange case, er imidlertid at en som regel alltid må nøye seg med få enheter og at generalisering til andre case vil bli svært usikker (Jacobsen 2005).

### **3.7 Etiske hensyn**

I Norge er det tre grunnleggende krav for forskningsetikk i forbindelse med forholdet mellom forsker og dem det forskes på: informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt (Jacobsen 2005). En forutsetning for begrepet informert samtykke er at det er frivillig deltakelse i undersøkelsen og at vedkommende vet om eventuelle positive og negative konsekvenser som en slik deltakelse kan medføre. Informantene skal også alltid ha muligheten til å trekke seg fra undersøkelsesopplegget og få tilstrekkelig informasjon om hva som er hensikten med oppgaven og hvordan resultatene skal benyttes (Jacobsen 2005). I dette tilfellet ble det sendt en e-post med informasjon om oss, problemstillingen, hensikten med prosjektet og deretter en forespørsel om intervju. På den måten kunne respondentene selv vurdere om dette var noe de kunne tenke seg å delta på. Før intervjuet fikk deltakerne, som nevnt tidligere, intervjuguiden på forhånd slik at de fikk enda bedre innsyn i hva som kom til å bli spurt om under intervjuet. Før selve intervjuprosessen startet, ble det dessuten spurt om det var i orden at det ble benyttet lydopptak.

Krav på privatliv har med konfidensialitet å gjøre, og her er det viktig å tenke gjennom hvor følsom informasjonen er for den som undersøkes (Jacobsen 2005). Informantene ble informert om at dataene skulle gjøres anonyme og at alle lydopptak skulle slettes etter transkriberingen. Bruk av lydopptak krever også meldeplikt til NSD, og prosjektet ble derfor registrert der før prosjektet satte i gang og fikk de godkjenningene som kreves for å lagre og behandle intervjudataene.

Krav til korrekt gjengivelse innebærer at forskeren skal forsøke å gjengi resultater fullstendig og i en riktig sammenheng, i den grad det er mulig. Det vil imidlertid ikke være mulig og kunne gi resultatene i en fullstendig sammenheng, fordi det ville bety at en for eksempel måtte presentere den ordrette transkriberingen. All analyse av data vil med andre ord være en reduksjon av detaljer og mangfold (Jacobsen 2005). Etter at transkriberingen var ferdig så ble hvert intervju sendt tilbake til informantene slik at vedkommende kunne se igjennom hva som hadde blitt sagt og eventuelt trekke ut sitat eller endre på ting dersom det var ønskelig.



### **3.8 Oppsummering**

Vår metodiske tilnærming for masteroppgaven tar utgangspunkt i et hermeneutisk vitenskapelig ståsted, selv om tidligere forskning er rasjonell og grunnet i positivismen. Da fremgangsmåten må tilpasses oppgavens problemstilling og de enhetene som studeres, er det valgt en kvalitativ tilnærming til oppgaven. Dataene er blitt samlet inn gjennom dybdeintervjuer samt dokumentstudier. Som datainnsamlingsmetode er det brukt en abduktiv tilnærming.

Begrunnelse av valg underveis i prosessen har styrket reliabiliteten i oppgaven. Bruk av lydopptaker under intervjuene er også noe som har styrket reliabiliteten ved at informantene ble korrekt gjengitt. Validitet er sikret ved å bruke det teoretiske rammeverket som grunnlag for utvikling av intervjuguide. Validiteten er også sikret gjennom operasjonalisering av begrep i intervjuguiden, samt ved å få godkjenning av informanter etter fullført transkribering. Oppgaven kan dermed ikke generaliseres, men fra intervjuene er det svært lignende svar som gir en metning i undersøkelsen, og kan på denne måten gi en bedre forståelse for det temaet og utvalget vi har undersøkt.

I neste kapittel presenteres kontekst og empiri fra oppgaven, og dette vil senere bli knyttet opp mot det teoretiske rammeverket og deretter være med på å besvare problemstillingen.

## 4 Kontekst og empiri

---

*I dette kapitlet presenteres oppgavens kontekst og empiri. Konteksten presenteres først ved å redegjøre for virksomhetstype som undersøkes samt en kort presentasjon av bedriftens historie. Videre blir eierstruktur, organisasjonsstruktur og bedriftens økonomiske situasjon presentert. Bedriftens nåværende måling av prestasjoner presenteres avslutningsvis. Empiriske funn presenteres i kapittel 4.5 og deretter følger en oppsummering av hele kapitlet..*

### 4.1 Virksomhetstype og bedriftens historie

Bedriften som er valgt i denne studien er en tjenesteytende bedrift som leverer tjenester innenfor flere fagområder hvor de besitter spesialkompetanse. De kan inngå i totalprosjekter med tjenester innenfor syv fagområder. Tjenesteytende bedrifter leverer ikke et materielt produkt, men selger sine tjenester. Mens sysselsettingen innen industrien har vært fallende i en årrekke, har det vært sterk vekst i sysselsettingen innenfor tjenesteytende sektor (Lederkilden.no u.d).

Bedriften ble etablert etter en omstillingsprosess hos en hjørnesteinsbedrift for tretten år siden og førte til en videreføring av flere fagområder som tidligere var en del av hjørnesteinsbedriften. Deres satsning var å opprettholde et bredt fagmiljø med unik kompetanse. De med fagansvar i hjørnesteinsbedriften ble i hovedsak også avdelingsledere for hvert sitt fag i den nyetablerte bedriften. Ytterligere ett fagområde ble tilført bedriften for tre år siden og dette fagområdet kom også fra den samme hjørnesteinsbedriften. Hjørnesteinsbedriften er bedriftens hovedkunde og omtrent 90 % av tjenestene bedriften utfører, leveres dit.

### 4.2 Eierstruktur

Bedriftens eiere består av ansatte i tillegg til hjørnesteinsbedriften. Ansatte eier totalt 66 % av aksjekapitalen hvorav 2 % er tidligere ansatte, mens hjørnesteinsbedriften (hovedkunden) eier resterende 34 %. Av de ansatte er 57 % medeiere, med aksjeposter fra 0,2 % til 5,1 %. Det er ikke fastsatt i vedtektene at man må selge aksjene hvis man pensjonerer seg eller slutter i bedriften og dermed er det også noen som er pensjonister som fortsatt har eierandeler i bedriften.

Styret er bedriftens øverste organ og skal på vegne av aksjonærene forvalte selskapet. Daglig leder står for den daglige driften av selskapets virksomhet og skal følge retningslinjer og instruksjoner styret har gitt.

### **4.3 Organisasjonsstruktur og økonomisk situasjon**

Bedriften har en flat organisasjonsstruktur med de fagansvarlige i lederteamet.

Organisasjonsstrukturen består av daglig leder, økonomiansvarlig og syv avdelingsledere (se organisasjonskart i vedlegg 1). Avdelingene består av avdelingsleder med personalansvar, seniorer med ansvar i tillegg til ansatte uten ansvar. Oppgaven tar for seg avdeling b, c og d.

#### **4.3.1 Avdelingene**

Avdeling b er den største avdelingen i bedriften med flest ansatte. Dette er også en hovedbidragsyter i fellesprosjektene for bedriften. I hovedsak leverer denne avdelingen sine tjenester til hjørnesteinsbedriften. I denne avdelingen er det to ledernivå: avdelingsleder og seniorer med ansvar. I tillegg er det ansatte uten ansvar. Denne bedriften har også en del innleid arbeidskraft i perioder med stor oppdragsmengde.

Avdeling c er en avdeling som ble tatt inn i bedriften for tre år siden. Dette er en avdeling som leverer egne tjenester til hovedkunden, og inngår ikke i samarbeidende prosjekter med andre avdelinger. Denne avdelingen har, av alle avdelinger i bedriften, størst grad av andre kunder enn bedriftens hovedkunde. I denne avdelingen er det ett ledernivå som representeres av avdelingsleder.

Avdeling d er en avdeling som inngår i fellesprosjekter og leverer de fleste av tjenestene til bedriftens hovedkunde. De har også noen få andre eksterne kunder. I denne avdelingen er det også ett ledernivå som består av avdelingsleder.

#### **4.3.2 Økonomisk resultat**

Omsetningen til bedriften er i hovedsak knyttet til levering av tjenester til hjørnesteinsbedriften som også er aksjonær. For tiden, som nevnt tidligere, dreier dette seg om 90 % av den totale omsetningen. Bedriften har hatt gode driftsår de siste årene med en omsetning over normalt grunnet stor oppdragsmengde knyttet til hovedkunden. Dette har ført

til at det har blitt utdelt utbytte i takt med generert overskudd de senere årene. Ved at bedriften har en så stor andel av omsetningen knyttet til en stor hovedkunde, vil de ha et avhengighetsforhold til denne kunden og samtidig være følsom ovenfor deres svingninger i oppdragsmengde. Bedriften anser også at det er marked for nye kunder, men da kunder av mindre størrelse og knyttet direkte til hver enkelt avdeling i bedriften.

#### **4.4 Prestasjonsmåling og indikatorer**

Det er liten grad av formell måling i bedriften. Bedriften som helhet måles på økonomisk resultat ovenfor styret. Internt i organisasjonen er det ingen direkte individuelle målinger per ansatt, men det er det siste halvåret innført en kvantitativ måling av hvor mye ansatte utfører av sitt arbeid per time i den største avdelingen. Det er også i en avdeling kvalitetssikringsprosedyrer som utføres av en annen avdeling i bedriften. Dermed måles kvalitet i denne avdelingen på utført arbeid på stikkprøvebasis. Prosjektene måles ved dekningsbidrag per time, og bedriften er opptatt av timeutnyttelse. De har rapporter fra hvert prosjekt som viser dekningsbidrag per time og totalt sett for prosjektet, men har ikke hatt fokus på avdelingsresultat. Avdelingsresultat har bare blitt synliggjort knyttet til rene avdelingsvise prosjekt og ikke i prosjekt der hvor flere av avdelingene inngår.

#### **4.5 Empiriske funn**

*Empirien består av funn fra ti intervjuer med informanter som er ansatt i casebedriften. I dette kapitlet vil det bli brukt direkte sitat og ved hvert sitat henvises det til om vedkommende informant har eierandel og lederansvar. Først presenteres empiri om hvordan informantene oppfatter prestasjonsmålingen i virksomheten. Det vil presenteres hva informantene oppfatter som viktige aspekter ved deres arbeidsoppgaver og i hvilken grad det eksisterer målinger. Videre presenteres informantenes meninger om andre egnede mål og viktigheten av ulike prestasjonsmål. Informantenes forhold til eierstrukturen, bedriften og hva som har betydning for motivasjon, innsats og jobbtilfredshet presenteres deretter.*

##### **4.5.1 Prestasjonsvurdering**

###### ***Måling av prestasjoner***

Bedriften har hele tiden hatt et uformelt prestasjonsmålingssystem. Et slikt system innebærer at det ikke er noe faste rutiner på målinger innad i bedriften, men det er allikevel målinger

innad i avdelingene på effektivitet og timeforbruk. Økonomiske målinger knyttes til interne målinger på prosjektene med dekningsbidrag per time, men fellesprosjektene og felleskostnader er ikke allokert til hver enkelt avdeling. Dette gjør at avdelingslederne ikke har et fullstendig bilde over hvordan deres avdeling gjør det økonomisk og hvordan de bidrar økonomisk i fellesprosjektene. Likevel gir de økonomiske rapporter en grei oversikt over hvordan de ulike prosjektene har gått.

Det som anses som de viktigste forholdene ved arbeidet i bedriften som helhet og leveransene ut til kundene antydes av alle informanter å være kvalitet. Kvalitet ved at man utfører arbeidet med nøyaktighet i henhold til riktige prosedyrer og med kvalifiserte og kompetente ansatte. Kvaliteten i leveranser til kunden nevnes av en informant å være nøkkelen til å oppnå tillit fra kundene, og dette støttes av flere informanter som understreker at kundene er viktig for bedriften. Av avdelingslederne for avdeling b og d nevnes i tillegg kommunikasjon som viktig for å følge opp prosjektene og prosessen dersom det er endringer og at man får gjort riktige prioriteringer. Kommunikasjon internt i avdelingen og mellom avdelingsledere anses også som viktig for styring av ressursbruk. For avdeling c er sikkerhet i tillegg til kvalitet et viktig aspekt ved arbeidsoppgavene. For bedriften internt antyder også noen av lederne at tidsbruk er viktig, da de skal tjene penger på det de gjør.

*«Kvalitet er viktig. Også tidsbruk, men kvalitet er jo for det er viktig at det er i henhold til våre egne prosedyrer.» (Lederansvar med eierandel).*

Kvalitet er gjennomgående det som beskrives av informantene som viktig for avdelingene og for bedriften som helhet og noe som de har fokus på i arbeidet sitt. En utfordring som skisseres av flere av informantene er at kvalitet kan være vanskelig å måle, og på spørsmål om hvordan kvalitet kan måles er flere av informantene skeptiske til hvordan dette kan gjøres på en god måte. Dette støttes opp av utsagnet nedenfor:

*«(...) sliter litt med å finne noen gode mål som kan gi et veldig objektivt syn på hvordan kvaliteten er (...)» (Lederansvar med eierandel).*

I følge informanter på enkelte avdelinger foretas det mål på kvaliteten innad i disse avdelingene ved at arbeidet som utføres blir kvalitetsjekk av andre, samt at stikkprøver tas med jevne mellomrom. På avdeling b er det for en stund siden innført målinger på kvantitet

for å se effektiviteten per ansatt. En av lederne forteller at det ble satt opp en oversikt over effektiviteten og tidsbruk for hver ansatt som ble anonymisert i den ene avdelingen, der hvor de målte effektiviteten per måned per ansatt i den avdelingen. Dette førte til at effektiviteten bedret seg med det dobbelte for mange av de ansatte bare fordi det ble slått opp på en oversikt for alle. En av de andre ansatte med ansvar for kvalitet frykter at dersom man skal ha stort fokus på måling av kvantitet kan dette gå på bekostning av kvaliteten som er så viktig for bedriften. Ansatte jobber i forskjellig tempo, og dette er viktig å ta hensyn til med tanke på at kvaliteten skal opprettholdes. En av lederne gir uttrykk for at målingene på effektivitet ikke har gått på bekostning av kvaliteten på det arbeidet som utføres. En ansatt forteller videre at det gjennomføres 5 % verifikasjon og kontroll på hver enkelt som utfører jobben som skal sikre at kvaliteten opprettholdes. Avdeling c har årlige eksterne målinger som måler kvalitet og sikkerhet, samt at de har interne gjennomganger med rutiner, sjekklister og prosedyrer på hvert oppdrag. Avdeling d har eksterne kontrollører på stikkprøvebasis, og gjennomfører i noen tilfeller interne kontroller. De har ikke etablert faste rutiner for interne kontroller av arbeidet som utføres, men dette er noe som de snakker om å innføre på stikkprøvebasis.

Informantene sitt forhold til måling av prestasjoner er noe variert. Enkelte føler mer på seg selv hvordan de utfører oppgavene sine og hvor godt de gjør det på daglig basis, mens andre ikke har noe spesielt forhold til prestasjonsmåling i hverdagen. Dette har sammenheng med at avdelingene driver med forskjellige ting, og at aktivitetene er målbare i ulik grad. Dette gjør at det er vanskelig å få til målinger for alle i hver avdeling.

*«Jeg har ikke noe forhold til måling av prestasjoner nå. Jeg kan ikke svare på om hvor godt jeg utfører daglige oppgaver (...) Det er heller ikke noen prestasjonsmåling på avdelingen.»* (Lederansvar uten eierandel).

På enkelte avdelinger er det allikevel rutiner hvor de ansatte blir sjekket av andre på hvor godt arbeidet er utført.

*«I dette yrket her så må man være åpen for at man blir kontrollert av noen andre (...) Så det er jo ganske viktig at vi at vi sjekker hverandre for det er veldig mange momenter som gjør at det er lett for at det kan skje en feil (...)»* (Ansatt uten eierandel).

Økonomisk måling på det som foretas i bedriften måles ved dekningsbidrag for avdelingsprosjekt og fellesprosjekt. Dette gjennomgås på avdelingene månedlig og i fellesmøter.

*«Vi har månedlig gjennomgang, over hvordan vi har gjort det, for å se på dekningsbidraget og hvordan vi har gjort det.» (Ansatt uten eierandel).*

I rapportene fra fellesprosjektene kommer det ikke fram hvilke avdelinger som har bidratt med hva. Avdelingslederne blir dermed målt bare på prosjektene, som blir det som danner bildet på hvordan avdelingen presterer. Daglig leder mener det måles lite i bedriften. De blir målt på økonomisk resultat for hele bedriften samlet, men tror ikke at alle har et eierforhold til det. Det har ikke blitt bevisstgjort hvor pengene tjenes i bedriften. Han ønsker å måle mer på et lavere nivå i bedriften ved for eksempel sykefravær, tiltak og resultat, slik at ansatte kan relatere seg til det. Lederen ønsker at alle avdelingene skal ha egne mål og tiltak for å nå de målene, da de driver med mye forskjellig i bedriften. Per nå måles avdelingene etter fortjeneste per time, og dette kommuniseres i følge daglig leder.

### ***Rettferdighet og tilbakemeldinger***

Fordeling av fellesprosjektene til hver avdeling er noe som noen av informantene i avdeling b og d synes hadde kunnet vært synliggjort for å få en mer nøyaktig måling. Målingene som foretas per avdeling dreier seg kun om rene avdelingsprosjekt, slik at det er vanskelig å se de ulike avdelingene opp mot hverandre. Andre ansatte forteller at de opplever et rettferdig bilde og måling av avdelingens og sine egne prestasjoner slik som det er nå. Blant informantene med lederansvar antyder de et ønske om et mer riktig bilde på avdelingens økonomiske prestasjoner, ved fordeling av hver enkelt avdelings bidrag til fellesprosjektene. Mangel på avdelingsvis resultat er noe som savnes blant flere av informantene.

*«(...) Ønsket fra ansatte i avdelingen er å kunne blitt målt per avdeling.» (Lederansvar uten eierandel).*

Tilbakemelding på innsats kan være en slags måling på prestasjoner, og informantene forklarer at det er varierende grad av tilbakemeldinger på arbeidet. Daglig leder antyder at det å gi konstruktive tilbakemeldinger kan være vanskelig når man ikke vet nok om fagene og om

de er flink eller ikke. Noen hevder at så lenge man utfører de oppgavene som er pålagt så regner de med at det er greit.

*«Føler ikke jeg får tilbakemelding. Det er generelt til alle det da. Veldig lite tilbakemeldinger. Så lenge det går bra så regner man med at det er bra da. Går det dårlig så regner man med å få høre det (...))» (Ansatt med eierandel).*

I følge en leder er det i utstrakt grad generelle tilbakemeldinger som gis på avdelingene og i bedriften, mens de mer konkrete tilbakemeldingene er sjeldnere å få. Det har også blitt gjennomført årlige medarbeidersamtaler. Enkelte ansatte føler likevel de får kontinuerlig tilbakemelding på det som gjøres samt hva som bør gjøres bedre. Dette er noe som støttes av utsagnet under:

*«(...) Det er veldig mye fokus på det som er bra, at man får tilbakemeldinger på det. Samtidig så fokuseres det på det som vi må bli bedre på (...))» (Ansatt uten eierandel).*

En av informantene fra avdeling c forteller at han opplever at det er fokus på mye tilbakemeldinger i avdelingen. Ifølge informantene er det et spesielt arbeidsmiljø på denne avdelingen siden denne avdelingen er den som er mest selvstyrt. Den samme avdelingen kom også inn i bedriften senere enn resten.

På spørsmål om hva slags type tilbakemelding informantene ønsker seg er det gjennomgående at de fleste ønsker tilbakemeldinger på hva de kan bli bedre på, samt at noen setter seg skikkelig inn i den jobben som er utført før de kommer med tilbakemelding på arbeidet. Også tilbakemelding fra kunder er viktig for noen, slik at man på denne måten kan få en oversikt over hvordan de oppfatter den jobben som utføres.

*«Tilbakemeldingene som jeg kunne ha tenkt meg, som jeg ønsker, er jo på hvilken måte jeg kan bli bedre. Får jeg tilbakemelding om sånt så kan jo jeg forbedre meg. Det gjelder både fra lederen og fra de ansatte.» (Lederansvar uten eierandel).*

Type tilbakemeldinger som viser seg å være viktig for samtlige informanter er forståelse for arbeidet, samt konkrete råd for å forbedre seg.



### ***Bruk av ulike mål***

Daglig leder ønsker å innføre målinger på prestasjoner i større grad og på et lavere nivå som for eksempel sykefravær, resultat, tiltak osv. Dette fordi han tror at det man blir målt på, er det som man gjør og det hjelper folk å prioritere i arbeidsdagen sin.

*«Det å sette seg mål, og om/ i hvilken grad de kommer dit, det er tilbakemelding det. Og det folk vil ha, det er tilbakemeldinger. Og det får de ved at det måles.»* (Daglig leder)

Daglig leder uttrykker at han ønsker at avdelingslederne i bedriften skal begynne å tenke på hvilke mål hver enkelt avdeling skal ha, samt iverksette tiltak for å nå disse målene. På denne måten ønsker daglig leder å foreta målinger for å se fremover og være proaktiv. Samtidig er det de på avdelingene som besitter fagkunnskapen og kan relatere mål til konkrete arbeidsoppgaver. På spørsmål om hva informantene hadde ønsket og blitt målt på eller hva det skulle vært mer fokus på er de fleste stort sett fornøyde med det uformelle systemet de har i dag, men det er allikevel noen informanter som gjerne kunne tenkt seg å måle prestasjonene mer objektivt. En informant forteller at det er motiverende å bli målt så lenge det er konkret og objektivt. En av informantene fra avdeling d fremhever tid som et mulig prestasjonskriterie som kan måles og knyttes opp mot en belønning eller en bonus. Dette fordi det er tid som koster, og at de får større fortjeneste på fastprisavtalene. Kundetilfredshet i tillegg til effektivitet på flere av avdelingene nevnes av noen informanter som ønskelig å måle.

*«Kundetilfredshet kunne jeg tenkt meg å ha målt. Og så kunne jeg ha tenkt meg og målt effektivitet ned på avdelingsnivå og kanskje og på personnivå i de forskjellige avdelingene. Men det er forferdelig vanskelig å måle effektiviteten overalt (...)*»  
(Lederansvar uten eierandel).

Alle informantene trekker fram kundene som veldig viktig for bedriften, og dermed er det viktig å tilpasse seg kundens behov og ønsker i den grad det er mulig. Tilbakemeldinger fra kunder, samt hvordan de måler det arbeidet som utføres er noe som bedriften har stort fokus på. Bedriften har som nevnt tidligere en stor kunde som står for ca. 90 % av omsetningen til bedriften og samtidig er denne kunden også den største aksjonæren i selskapet. Bedriften får ingen rapporter eller tilbakemeldinger fra kundene bortsett fra når feil og avvik oppstår. Flere

av informantene forteller at det vil være viktig for bedriften fremover å gjøre en markedsjobb for å søke mot andre kunder også, for og ikke bli for sårbar ovenfor hovedkunden. Og dette er noe i Informantene er alle enige i at de tror hovedkunden, samt eksterne kunder, ser på kvalitet og tidsbruk som det viktigste i måling av arbeidet som utføres:

*«Det er jo selvsagt kvalitet til rett tid. De er avhengige av at vi leverer kvalitet til rett tid. Er vi ikke ferdige med det så er vi målt ut ifra det og da er det ikke bra nok (...)*»  
(Ansatt med eierandel).

Bedriften har de siste årene satt mer og mer fokus på hva kundene forventer for å unngå feil og unødvendig arbeid som skyldes feil. Det er et tett samarbeid mellom de ulike avdelingene ut mot kunden og det er stort fokus på å legge til rette for at tidligere feil ikke skal oppstå igjen. En av informantene forteller at bedriften prøver å tilpasse seg kunden og stiller opp på kort varsel ved ulike oppdrag så langt det lar seg gjøre.

*«Vi prøver jo å tilfredsstille kunden så langt det lar seg gjøre, ut ifra de forutsetningene vi har, både økonomisk og faglig. Vi har jo noen minimumskriterier som vi ikke kan gå under, vi tar ikke på oss arbeid og taper på det (...) Men selvsagt så prøver vi å tilpasse oss kundens ønsker og behov (...)*» (Ansatt uten eierandel).

Både ansatte og ledere ser på kvalitet som det viktigste i forhold til å opprettholde bedriftens omdømme. Tidsbruk og at arbeidet er korrekt dokumentert er også faktorer som er ansett som viktige for bedriften. Som konkurransemessige fortrinn for bedriften som helhet nevnes tilgjengelighet, fleksibilitet og flerfaglighet, og at de kan tilby en totalpakke ut til kundene dersom de ønsker det.

*«Tror at det er viktig at vi har kvalitet på det vi gjør, og at det vi gjør er riktig og at det blir lite feil. Det er også det med å være tilgjengelig og ha kort responstid hvis det er noe spesielt som dukker opp. Det er på mange måter det som er viktig (...)*»  
(Lederansvar med eierandel).

Dette utsagnet støttes opp av samtlige med lederansvar, men også ansatte sier seg enig i at kvaliteten på arbeidet er viktig for bedriftens omdømme.

*«(...) Det at vi er punktlige og organisert. God på dokumentasjon. Jobben vår er ikke verdt en eneste ting hvis ikke har dokumentert den.» (Ansatt uten eierandel).*

Bedriften er sammensatt på en slik måte at det kan leveres en totalpakke til kundene dersom de ønsker dette, og det er i følge informantene nettopp dette som gjør bedriften så unik og gir den et konkurransemessig fortrinn. Det nevnes også at bedriften har et godt rykte for å levere god kvalitet og er tilgjengelige til å ta på seg oppdrag på kort varsel, noe som kan være en årsak til at bedriften gjør det bra.

*«Kvalitet og tilgjengelighet. Det er vell det som er årsaken at vi gjør det så bra. Vi har et godt rykte, og har man det, så man jobbe for å beholde det. For en negativ uttalelse, det teller som regel mer en ti positive ute hos kunden (...)» (Ansatt uten eierandel).*

Bedriften har mange ansatte med lang erfaring og solid faglig bakgrunn og spisskompetanse som gjør at bedriften står sterkt i markedet. Dette virker som å være noe av grunnen til at bedriften er en ettertraktet leverandør av de tjenestene de leverer.

### ***Relasjonelle faktorer***

#### ***Motivasjon***

De fleste informantene antyder at de opplever at lederen forsøker å motivere til økt arbeidsinnsats. Noen nevner det at lederen tilrettelegger, viser interesse og at man blir verdsatt og tatt med i beslutninger er noe som motiverer. En leder forteller at en motivasjon til økt arbeidsinnsats er å henvise til avdelingens økonomiske resultater og å fortelle hvordan avdelingen fungerer. De fleste påpeker at de ikke vil ha en leder som forteller dem hva de skal gjøre eller synes så mye, noe som utsagnet under støtter opp under:

*«(...) Føler at en leder som en ikke merker mye til, men som er der hvis man trenger det synes jeg er bra (...)» (Ansatt med eierandel).*

Det påpekes allikevel av en ansatt på avdeling d at det fokuseres veldig på det som er bra fra lederen, samt at arbeidsmiljøet på denne avdelingen er svært god. En av lederne framhever også omdømme som en motivasjonsfaktor for å prestere. Ønsket om at andre folk i området og forretningslivet skal få et inntrykk av at man er dyktig og gjør det bra.

### ***Tillit***

Det er gjennomgående for alle informantene at de opplever høy grad av tillit mellom seg selv og lederen og øvrige ansatte. Siden det fra starten var tjuefem eiere som startet opp så var mye basert på tillit de imellom, og dette synes å ha fortsatt i senere tid også ifølge de andre informantene.

*«(...) Da vi startet så var vi jo 25 eiere, selv om noen var ledere og andre ikke, så følte vi mye på det at vi var i samme bås. Og mye var da basert på tillit. Så helt i fra starten av så har det vært det. Det er det jo fremdeles.»* (Lederansvar med eierandel).

De som er ansatt i ettertid deler også oppfatningen om høy grad av tillit blant ansatte og ledere i organisasjonen. En informant fra avdeling c forteller om en åpenhet blant ansatte og lederen som er med på å øke tilliten, i tillegg til at de respekterer og tar hensyn til hverandre. En av informantene fra avdeling b opplever også at det er høy grad av tillit, da at flere ansatte kommer og spør om hjelp til ting som de ikke synes er så gøy å snakke om. Informanter fra avdeling d deler denne oppfatningen om høy grad av tillit. En i avdelingen som har lederansvar føler seg trygg på at han som leder får beskjed dersom det er misnøye innad i avdelingen, og at det ikke er noen som går og snakker bak ryggen på hverandre.

### ***Jobbtilfredshet***

Det som gjennomgående synes å være avgjørende for jobbtilfredsheten til informantene er å bli verdsatt og inkludert, samt at man er en del av et godt arbeidsmiljø. Dette synes å stå høyere enn økonomiske insentiver slik som lønn, bonuser og tillegg. Alle informantene uttrykker at de føler at sin arbeidsinnsats blir verdsatt. Det er allikevel noen som hadde kunnet tenkt seg økonomiske belønninger og som synes dette kunne ha vært med på å øke jobbtilfredsheten.

*«(...) Først og fremst kommer arbeidsmiljøet. At man har faglige utfordringer, at man ikke går i ett flatt løp, at man kjører bare etter boka, men at må tenke litt (...)»* (Ansatt uten eierandel).

Faglige utfordringer antydes av flere av informanter som noe som er positivt i bedriften og som er med på å øke deres jobbtilfredshet. Gjennomgående for alle informantene er at de føler

at deres arbeidsinnsats blir verdsatt i bedriften, at arbeidsmiljøet er godt og dermed fremmer deres jobbtilfredshet. Dette mener flere av informantene gjenspeiles i det lave sykefraværet bedriften har i forhold til bransjene for øvrig, og at det ikke er stor gjennomtrekk blant ansatte.

### ***Deltakelse***

Bedriftens mål er noe som stort sett er kommunisert ut til alle ansatte i følge informantene, men det er ikke alle som har like god oversikt over hva disse målene er til enhver tid. Dette henger gjerne sammen med lederansvar siden de naturlig nok er mer involvert i disse prosessene. Det er allikevel en ansatt uten eierandel som forklarer at han er godt kjent med bedriftens mål.

*«(...)Er godt informert om både hva som er målene til bedriften og hvordan vi skal nå dem. Være delaktig, å være villig til å bidra, og til å være med å gjennomføre dem også. Både på det økonomiske og det sosiale.» (Ansatt uten eierandel).*

En annen ansatt forteller at det er kontinuerlig målsetting for de ulike prosjektene, og at bedriften har hatt store omveltninger de siste årene med mange flere ansatte og større jobber enn hva de er vant med. De fleste ansatte føler at de involveres i beslutninger som er aktuelle for og angår dem der det er hensiktsmessig. Dette gjelder også for ansatte uten lederansvar. Alle informantene kan fortelle at de føler seg involvert i og tilknyttet til bedriften, og noen av informantene forteller at de setter pris på å bli involvert i beslutningsprosesser.

### ***Bonus og utvikling***

Det er per nå ikke muligheter for individuelle tillegg eller bonuser i bedriften, bortsett fra tillegg som automatisk kommer i henhold til stillingsbeskrivelsen slik som overtid og lignende. En leder forteller imidlertid at det er snakk om å innføre en bonusordning i nærmeste framtid:

*«Det har ikke vært noen bonuser tidligere, men jeg vet ikke om det er bestemt, men det har vært oppe i styret at det skal innføres nå, en bonusordning. Så det regner jeg med at blir ganske så snart.» (Lederansvar med eierandel).*

Alle ansatte i bedriften har på et tidspunkt fått tilbud om å kjøpe aksjer, og en ansatt forklarer at eventuelle bonuser kan hentes ut på denne måten. Utviklingsmulighetene i bedriften er gode og grunnen til dette er i følge informantene at bedriften er avhengig av å fornye sertifikater, samt at relevante kurs på gjennomføres. Det er på noen avdelinger krav om kvalifikasjoner og sertifiseringer, og en ansatt forteller at dette er noe som bedriften tilrettelegger for. Det påpekes også at hvis det er andre kurs eller videreutdanning noen ansatte ønsker seg, så er det muligheter for det hvis det er tid og rom for slikt.

## 4.5.2 Eierstruktur

### *Betydningen av eierandel*

Eierskap av ansatte er en måte å skape tettere relasjoner mellom ansatte, ledere og eiere og på denne måten også bedre prestasjoner. Informantene er stort sett enige i at det er positivt at eierandelene er fordelt på flere ansatte, og at dette er med på å skape en balanse på arbeidsplassen.

*«Jeg tror det er bra at de ansatte eier bedriften slik at de får et eierforhold til den arbeidsplassen de har. Jeg tror det er positivt.» (Lederansvar med eierandel).*

Eierskap gir blant annet rett til medbestemmelse gjennom stemmerett på generalforsamling og rett til utbytte når bedriften leverer gode resultater. Hva gjelder eierandel uttrykker alle informantene at det har liten betydning for innsats og motivasjon i arbeidet. Dette gjelder både for de med og uten eierandel. Det er en felles oppfatning blant informantene at man ikke tenker over hvem som er medeiere eller ikke i det daglige arbeidet.

*«Jeg føler det å ha eierandel er av betydning. Men ikke for innsats. Gjør det jeg må uansett. Det er prosjektet og jobben vi er på som motiverer. Men jeg setter pris på å ha eierandel. Det gjør jeg.» (Lederansvar med eierandel).*

Det at eierandelen ikke har betydning for innsats antydes også av en av lederne uten eierandel som forteller at han hadde gjort jobben på akkurat samme måte selv om han hadde vært eier. Dette støttes av alle informantene som antyder at eierskap synes og ikke å ha betydning for arbeidsinnsatsen til noen av de ansatte i bedriften etter hva de erfarer. Med tanke på motivasjon til arbeidsinnsats mener en ansatt uten eierandel at det ikke er av betydning for

hans motivasjon at han ikke har eierandel. Han anser en trygg og god arbeidsplass som det viktigste. Dette støttes også av en av de ansatte med eierandel som var med fra starten, som hevder at man er redd for arbeidsplassen sin uansett om man er eier eller ikke. Informantene uttrykker derimot at eierandelen gjør at man føler mer ansvar og får mer interesse for økonomiske resultater.

*«Man føler litt mer ansvar for resultatet til bedriften. Men det ansvaret jeg har som avdelingsleder er nok viktigere enn den motivasjonen, eller hva man skal si, eierskapet gir.» (Lederansvar med eierandel).*

Felles for alle de ansatte er at de ikke opplever at det er forskjeller på arbeidsinnsats eller ansvar i forhold til hvem som er medeiere eller ikke. Ingen av de ansatte med eierandel antyder at de blir mer opptatt av om andre i bedriften gjør en god jobb på grunn av at de er medeiere. Alle informantene oppfatter at ansvar følger den enkeltes stilling, og hvem som er medeiere og ikke merkes ikke i det daglige arbeidet.

*«Nei, hvis de begynner å blande inn det så er det deres problem. Da har de et alvorlig problem hvis de begynner å blande inn eierskapet i den daglige driften. Eierskapet utøver man en gang, og det er på generalforsamlingen. Resten får man legge i fra seg, da er man bare en vanlig ansatt.» (Ansatt uten eierandel).*

Slik som sitatet ovenfor understreker, så mener de ansatte at eierskap av ansatte ikke er synlig på noen måte i den daglige driften.

### ***Motiv for eierskap***

På spørsmål om eierandelen motiverer som et økonomisk insentiv ved at de mottar utbytte når bedriften gjør det bra, svarer ledere med eierandel som var med fra starten av at dette ikke var noe de tenkte over da de stiftet selskapet. En av informantene forteller at grunnen til at han ble med og kjøpte aksjer i selskapet var for å beholde og ta vare på den kompetansen som var opparbeidet over flere år, og arbeidsplassen sin. Dette motivet bak aksjekjøpet da selskapet ble stiftet synes også å være gjeldene for alle de andre med mest erfaring som var med i oppstarten. Det økonomiske aspektet ved investeringen dukket opp etter hvert som selskapet presterte bra og leverte gode resultater. Det å lykkes med satsningen og motbevise de som ikke hadde tro på at de skulle lykkes, er noe en av informantene trekker fram som en god

følelse. Han forteller også at de ikke kunne være helt sikker på hvordan det skulle gå, når man da satset og skulle stå på egne bein. Så det å lykkes var motivasjon for han.

*«Vi gjorde jo dette for å beholde arbeidet. Trodde jo aldri at vi skulle få noe tilbake. Fikk jo sjokk første gangen vi diskuterte aksjeutbytte.» (Lederansvar med eierandel).*

Ansatte som har kjøpt aksjer i ettertid og som ikke var med fra starten av, deler ikke den samme historie og erfaring som knytter de til arbeidsplassen på samme måte som de med mest erfaring i bedriften. De antyder dermed en litt annen motivasjon knyttet til det å bli medeiere. En av dem forteller at motivet for å kjøpe aksjer var knyttet til det å føle mer eieransvar og interesse for arbeidsplassen, i tillegg til å være mer motivert for jobben. En annen ansatt som ikke var eier fra starten av forteller at hans motivasjon for å kjøpe eierandel var knyttet til det å få mer innsyn i virksomheten, men hadde ikke forventning om økonomisk avkastning med det første.

*«Jeg hadde egentlig ikke noe tro på at det skulle lønne seg å kjøpe aksjer før om ti år, men det ser jo ut som om det lønner seg ganske raskt. Men saken var vell bare det å få komme inn å se på hva de driver med de som er aksjonærer, få litt mer innsikt i økonomien. Går det bra med firmaet, så kommer det jo et lite utbytte på slutten av året.» (Ansatt med eierandel).*

En annen informant som ikke var med fra starten av og som ikke har eierandel, forteller at han ikke har fått mulighet for å kjøpe seg inn da det ikke er noen ledig aksjer. Dette skyldes at han ikke var ansatt i bedriften da de fikk tilbudet for et år siden. Vedkommende har lederansvar og skulle gjerne vært medeier. Han antyder at han føler motivasjon ved å være eier og at man da kan delta i verdistigningen til bedriften som man er med og skaper, og dermed kan gjøre det godt økonomisk også når bedriften gjør det godt.

Motivasjonen til informantene som har eierandel antydes og ikke i stor grad å være knyttet til muligheten for økonomisk belønning ved at bedriften leverer gode resultat, og informantene med eierandeler har heller ikke reflektert i stor grad omkring avkastningen på aksjene og at aksjene har en verdi som kan gi en gevinst ved et eventuelt salg. Noen av de som ikke har vært med fra starten, men blitt ansatt de senere årene, ser ut til å ha en litt annen oppfatning og motivasjon knyttet til ønsket om å være medeier. Noen av de nyere ansatte med eierandeler



ser ut til å verdsette det å få mer innsikt i økonomien og virksomheten på et mer overordnet nivå. En av informantene antyder som nevnt tidligere også at han ønsker å ta del i bedriftens suksess som medeier eller gjennom andre økonomiske belønninger knyttet til bedriftens verdiøkning.

### ***Eierandelens størrelse***

Flere av informantene antyder at størrelsen på eierandelen kan være av betydning for om eierskap motiverer ansatte til yte ekstrainsats for bedriften. Eierandelene oppleves av noen som for små til å gi avkastning av betydning. Andre igjen opplever det som positivt at eierandelene er såpass små. Informantene med eierandel forteller at de ser på lønna som sin hovedinntekt, men hadde mer enn gjerne kjøpt flere aksjer nå som bedriften gjør det godt, for å øke størrelsen på utbyttet og ta større del i verdistigningen til bedriften. Det har blitt diskutert på generalforsamling om eksisterende aksjonærer skulle få tillatelse til å kjøpe flere aksjer, eller om det var de som ikke hadde aksjer fra før som skulle få tilbudet. Det ble da bestemt at de nyere ansatte som ikke hadde aksjer skulle få muligheten til å kjøpe seg inn i bedriften, i stede for at eksisterende aksjonærer skulle kjøpe seg opp til større eierandel. En av tankene bak denne beslutningen var ønsket om å beholde de nye man ansetter, og kompetansen de opparbeider seg ved at bedriften investerer kostnader i form av opplæring i starten. Dette ser de på som viktig for bedriften på lang sikt. En av informantene med eierandel som har vært med siden oppstarten forteller om viktigheten av at de nyere ansatte får sjansen til å kjøpe seg inn, da det er de som skal overta etter de mer erfarne etter hvert. Derfor mener han det er viktig at kompetanse overføres og beholdes i firmaet. Eierandel av mindre størrelse fordelt på mange ansatte oppfattes som positivt blant informanter uten eierandel ved at de opplever at sannsynligheten for at deres interesser blir ivaretatt er større:

*«Jeg synes det er bra jeg, at det er mange som er med og eier bedriften. At det er noen av de som arbeider her på gulvet, som også eier det. At noen kan være med fra den delen å gi input på forskjellige ting, og være med å bestemme også. Det gir en litt mer trygghet.»* (Ansatt uten eierandel).

Mange ansatte som medeiere og det at størrelsene på eierandelene er såpass små, oppleves også av noen ansatte med eierandel som viktig:

*«Det å ha større eierandel kunne ha gått begge veiene tror jeg. Det kunne ha vært slik at de ansatte hadde følt at jeg hadde hatt en annen agenda hvis jeg hadde hatt større eierandel. At det hadde vært mer personlig.» (Lederansvar med eierandel).*

Noen av informantene forteller at dersom eierandelene hadde vært større og fordelt på få personer kunne det ha medført negative konsekvenser. Blant annet fryktet en informant at det kunne ha ført til at de med store eierandeler hadde tenkt mer på penger og ville tatt avgjørelser som hadde vært ufordelaktige for de ansatte, ved å skjære ned på goder i arbeidshverdagen for å spare penger. En informant forteller om en trygghet ved at mange ansatte er medeiere i bedriften og at man opplever at ansatte dermed har mer de skulle sagt ved eventuelle endringer som har betydning for de ansattes arbeidshverdag. De fleste ansatte mener at det er en fordel at de ansatte er medeiere slik at interessene til flertallet i bedriften ivaretas. En av lederne tror derimot at det hadde vært bedre for bedriften og hatt noen få større eiere som også hadde vært ansatte, som hadde vært drivere på hver sin avdeling og følt ansvar for bedriften. Vedkommende tror at sånn som det er strukturert nå med små eierandeler tenker man ikke at man eier, og man har ingen innvirkning eller spesielt store fordeler med det. Han forteller videre at den store eksterne eieren som er hjørnesteinsbedriften, ikke er en aktiv eier i bedriften.

Alle ansatte fikk tilbud for et års tid siden om å kjøpe aksjer i bedriften. Det var noen som takket ja til tilbudet, mens noen valgte og ikke å bli medeiere i bedriften. Blant informantene som ikke kjøpte aksjer uttrykker flere av informantene at prisen på aksjene var en årsak til at de valgte og ikke å kjøpe seg inn i bedriften.

*«Jeg syntes verdien var litt for høy i forhold til det som jeg mente var fornuftig. Jeg så ikke for meg å kjøpe noen da (...)» (Ansatt uten eierandel).*

I takt med at bedriften har levert gode resultater så har også markedsverdien på aksjene økt, slik at det var stor forskjell i kjøpspris per aksje da de nyere ansatte fikk tilbudet for to år siden i forhold til de som kjøpte aksjer ved oppstarten for 13 år siden. Noen var unge og hadde andre økonomiske forpliktelser som gjorde at de ikke hadde mulighet til å kjøpe aksjer, mens noen vurderte prisen per aksje som for dyr i forhold til hva vedkommende anså som fornuftig.

### ***Identifikasjon og tilknytning***

Det er blitt hevdet at medeierskap kan føre til at ansatte i større grad identifiserer seg med bedriften ved at det skapes en oppfatning av felles interesser. Eierandel ser ikke ut til å ha noen innvirkning på informantenes tilknytning til bedriften, eller hvorvidt de identifiserer seg med organisasjonen. De som kjøpte seg inn i bedriften fra starten av, gjorde dette for å beholde arbeidsplassen sin, og er på denne måten tilknyttet bedriften på denne måten. Selv ansatte uten eierandel føler seg tilknyttet bedriften selv om de ikke er medeiere, og dette opplever de at skyldes at de trives med det de holder på med og ser at de får til ting. En av informantene som kjøpte seg eierandel en stund etter at han ble ansatt, antydte at han følte seg like tilknyttet til bedriften før han ble medeier. Medeierskapet underbygde senere på en måte den tilknytningen han allerede følte, og dermed ønsket å kjøpe seg inn. En av informantene forteller at da de var en del av hjørnesteinsbedriften var de bare en liten del av et stort firma, så de var egentlig litt skyvet til siden og følte ikke at de hadde noen direkte tilknytning til den store hjørnesteinsbedriften da. Men dette har endret seg etter de kom inn som en avdeling i den nye bedriften. Nå føler han seg veldig tilknyttet til sin egen avdeling og bedriften totalt sett.

*«Føler meg tilknyttet selv om jeg ikke har eierandel og jeg vet mange andre som gjør det også.» (Ansatt uten eierandel).*

Noen av informantene tror at eierskap reduserer sannsynligheten for å skifte jobb, men at dette ikke gjelder seg selv. Eierandelene i bedriften er relativt små, slik at det kan tenkes at det økonomiske incentivet er for lite til at det vil påvirke avgjørelsen om å skifte jobb. De som har eierandel er dessuten ikke nødt til å selge aksjene sine hvis de bestemmer seg for å skifte jobb, og på denne måten så virker ikke det å ha eierandel å være en avgjørende faktor. Det er i hovedsak de som er nyere i bedriften som synes eierandel er en viktig faktor med tanke på det å kunne bytte jobb. En av informantene med eierandel forklarer at hvis man først har kjøpt seg inn i bedriften, så har man kanskje tatt et valg om å fortsette i bedriften. Informanten er imidlertid usikker på hvor stor påvirkning dette har.

## **4.6 Oppsummering av empiriske hovedfunn**

*I dette kapittelet oppsummeres empiriske hovedfunn som vil danne grunnlaget for analysekapittelet. Hovedfunnene drøftes i neste kapittel med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket som tidligere er presentert i kapittel 2.*

#### **4.6.1 Prestasjonsvurdering**

Funnene viser at det foretas finansielle målinger på alle prosjekt, samt ikke- finansielle målinger på effektivitet og kvalitet i noen avdelinger. Det er fokus på kundene, samt læring og vekst i bedriften siden kompetansen til de ansatte og at kundene er fornøyde anes som veldig viktig for organisasjonen. Det er derimot ikke etablert noen målinger knyttet til disse perspektivene.

Innsats til hver enkelt oppfattes av noen å bli vurdert ut i fra tilbakemeldinger, anerkjennelse og ansvar. Andre har ingen oppfatning av å bli vurdert på innsats, men er selv klar over hvordan de presterer basert på erfaring og hvordan de er som person. Tilbakemeldinger viser seg å være av varierende hyppighet. Noen synes de får regelmessig tilbakemelding på det arbeidet som utføres, mens andre synes det sjeldent er tilbakemeldinger å få. Funnene viser at det er ytret ønske om å få konstruktive tilbakemeldinger på hva som utføres, samt hvordan ting kan bli bedre.

Funnene viser at avdelingens innsats oppfattes av de ansatte å bli vurdert ut i fra prosjektresultat og ikke avdelingsresultat. Ønsket fra flere ansatte er at avdelingens resultat skal synliggjøres slik at det kommer frem hvilke avdelinger som har bidratt med hva i fellesprosjektene, og at de skal få et mer korrekt bilde på avdelingens resultat.

Innsats til bedriften totalt sett oppfattes å bli vurdert ut i fra økonomisk resultat, og de opplever at kundene vurderer deres innsats ut i fra kvalitet, tilgjengelighet og tidsriktigheten på prosjektene. Det er forholdsvis få tilbakemeldinger fra kunder, så det er i hovedsak bedriftens egen oppfatning av hva kundene måler dem på som synliggjøres.

Det er ikke knyttet noen økonomiske belønninger mot målingene per i dag, men anerkjennelse i form av tilbakemeldinger og mer ansvar anses for noen å være en slags belønning.

De fleste av informantene anser måten deres innsats blir vurdert på som rettferdig. Noen savner mer objektive målinger, og på avdelingsbasis savnes et mer rettviseende bilde med fordeling av fellesprosjekter.

Funnene viser at det er høy grad av tillit mellom ansatte og ledere i bedriften. Blant alle ansatte viser det seg å være stor grad av deltakelse og engasjement i arbeidet. Det er imidlertid mer involvering av ansatte som sitter i stillinger med større ansvar.

#### **4.6.2 Eierstruktur**

Funn viser at eierandel i bedriften ikke har noen betydning for ansvar og motivasjon til arbeidsinnsats for de ansatte i bedriften. Eierandel oppleves ikke som et økonomisk insitament til å bidra til den økonomiske utviklingen i selskapet. Motivet for eierskap for de som var med siden etableringen av selskapet var knyttet til å bevare kompetanse og arbeidsplasser, mens blant de nyere ansatte er motivet for eierandel knyttet til innsyn i bedriften og økonomiske resultater på et mer overordnet nivå.

Eierandelens størrelse viser seg å være av betydning. Funnene viser at de ansatte synes det er positivt at andelene er fordelt på mange, da de da antyder at det er større sannsynlighet for at alles interesser blir ivaretatt. Det som oppleves som negativt med størrelsen på eierandelene er at de er for små til å gi avkastning av betydning, og dermed ikke grunnlag for å gi ekstra motivasjon knyttet til økonomisk avkastning.

Funnene viser at alle ansatte føler seg tilknyttet og engasjert i bedriften uavhengig av om de har eierandel eller ikke.

## 5 Analyse

---

*I dette kapittelet vil empiriske data bli knyttet opp mot det teoretiske rammeverket som ble presentert i kapittel 2. Hovedfunnene vil danne grunnlag for analysekapittelet hvor de drøftes med utgangspunkt i empiriske funn og teori. Formålet med analysen er å kunne besvare problemstillingen som er:*

***Hvordan oppfatter ansatte i en ansatteid virksomhet at prestasjoner vurderes, og hvilken betydning har virksomhetens eierstruktur for ansattes holdninger og motivasjon?***

*For å kunne belyse problemstillingen på en best mulig måte, er det valgt å dele kapittelet inn i to delkapitler med passende undertitler. Ved å analysere disse funnene kan man studere og besvare problemstillingen. Konklusjonen vil bli presentert i kapittel 6.*

### 5.1 Prestasjonsvurdering

#### 5.1.1 Måling av prestasjoner

Prestasjonsmåling er som nevnt tidligere en måte å frembringe informasjon om bedriftens prestasjoner (Hansen og Mourtsen 2007). Prestasjonsmålene skal fortelle folk hva de gjør og hvordan de gjør det som en del av helheten (Hronec 1993). Funnene indikerer at bedriften benytter seg av et uformelt prestasjonsmålingssystem. Hronec (1993) påstår at det finnes to typer prestasjonsmål; prosessorienterte prestasjonsmål og resultatorienterte prestasjonsmål. Funnene indikerer at det brukes resultatorientert prestasjonsmål i bedriften. Disse målene rapporterer resultatene av en prosess og brukes til å styre ressursene (ibid). Slike prestasjonsmål kan være enten finansielle eller ikke- finansielle. Funn viser at økonomiske målinger i bedriften er knyttet til interne målinger på prosjektene med dekningsbidrag per time, men fellesprosjektene og felleskostnader er ikke allokert til hver enkelt avdeling. Samtidig viser funn at det måles individuelt per ansatt på en av avdelingene knyttet til effektivitet som viser hvor godt de økonomiske ressursene i selskapet blir utnyttet (Bredrup 1995), og det vil også indirekte representere en økonomisk måling. Prestasjonsmålesystemer anses ifølge Zuriekat, Salameh, og Alrawashdeh (2011) for å være informasjonssystemer som brukes til å evaluere både individuelle og organisatoriske prestasjoner. Målingene som ble funnet og nevnt ovenfor blir på denne måten informasjon om hvordan avdelingene og hver

enkelt presterer, og dermed grunnlaget for vurdering av prestasjoner. Brestrup (1995) hevder at alle bedrifter har et målesystem av noe slag, siden bedrifter er pålagt å rapportere finansielle nøkkeltall til blant annet myndighetene. Dette gjelder også for bedriften som er studert i denne oppgaven. Bedriftens totale resultat presenteres for ledelsen og styret i selskapet, og man kan på denne måten se disse tallene som synonymt med prestasjonen til bedriften (Brestrup 1995).

Hronec (1993) hevder at for at prestasjonsmål skal kunne betegnes som gode, så må de være «enkle, nær aktiviteten og hjelpe til å støtte styringsstrategier». Det er en forutsetning at alle i bedriften følger de samme reglene og har forståelse for selskapets vilkår og målsettinger. Ibid nevner videre at målingene bør være koblet til selskapets strategi, og at strategien bør omfatte de ulike interessentene i organisasjonen. Funn indikerer at de fleste informantene er oppdatert på hva som er bedriftens mål på overordnet nivå, men av en av lederne savner mer spesifikke nedbrutte mål avdelingsvis. Funnene indikerer allikevel at de fleste ansatte oppfatter at alle jobber mot samme mål og drar i samme retning innad i avdelingene og for bedriften totalt sett. Chenhall (2003) viser til at valg av egnede mål ofte vil være preget av flere kontekstuelle faktorer som blant annet teknologi, organisasjonsstruktur og størrelse. Dette vises i oppgavens funn ved at avdelingene opererer innen ulike bransjer med ulik grad av fokus på teknologi, noe som gjør at mål også bør være tilpasset hver avdeling. Dette er også behov som synliggjøres i empirien. Mål på individuelle prestasjoner blir vanskelig å få sammenlignbare i alle avdelingene, da oppgavene de utfører er såpass forskjellige.

Ittner og Larcker (1998) påpeker at valg av prestasjonsmål er en av de mest kritiske utfordringene i en organisasjon, siden målesystemet spiller en viktig rolle i utvikling av blant annet strategiske planer og evaluering av bedriftens mål. Mange bedrifter har tidligere støttet seg utelukkende på finansielle mål som f. eks budsjett og avkastning for å måle resultater (ibid). Hopwood (1972) fant i sin studie at kortsiktig prestasjonsevaluering basert kun på oppnåelse av budsjett kan føre til at evalueringen oppfattes som urettferdig. Otley (1978) fant i sin studie derimot at budsjettorientert evalueringstil har en positiv sammenheng med motivasjon og bedre prestasjoner. Funnene viser at bedriften har et uformelt målesystem, men har finansielle målinger på alle prosjekt. Informantene forteller at de oppfatter målingene som rettferdige og noen uttrykker at de setter pris på at det henvises til avdelingens og prosjektets resultat selv om det er ønskelig med en bedre fordeling. Funn viser at en bedre fordeling av fellesprosjekt antydes av noen at ville gitt et mer nøyaktig bilde på avdelingens

prestasjoner, men nåværende fordeling oppfattes likevel som rettferdig. Empirien viser at de fleste er fornøyd med hvordan prestasjonene måles, mens noen ønsker flere objektive målinger. For å kunne bruke et prestasjonsmål, så mener Behn (2003) at man trenger et bestemt mål, samt en forståelse av den aktuelle konteksten. Dette kan ses i sammenheng med empiri i oppgaven om at daglig leder ønsker at avdelingsledere og ansatte skal være delaktig i å finne egnede mål på prestasjoner da det er de som har best kjennskap til det faglige ved arbeidsoppgavene.

Det er hevdet at finansielle målinger er kortsiktige (ibid) og ikke fokuserer på oppnåelse av langsiktig strategi (Kaplan og Norton 1996). Funnene viser at bedriften foretar finansielle målinger på alle prosjekt, samt på noen av avdelingene, men det er kommet frem at det er også ønskelig med andre mål. Chenhall (2003) viser til at utilstrekkeligheten ved finansielle prestasjonsmål fører til at flere bedrifter i større grad tar i bruk ikke- finansielle prestasjonsmål. Innføringen av måling på effektivitet og kvalitet i noen avdelinger gjør at bedriften nå også fokuserer på ikke- finansielle mål. Overgangen til å bruke ikke- finansielle prestasjonsmål kan også ha sine ulemper ved at det er vanskelig å finne hensiktsmessige objektive målinger. Chenhall (2003) hevder at bruk av finansielle mål i grunn er enkelt siden det er regler og retningslinjer som avgjør de økonomiske tiltakene, men at dette ikke nødvendigvis gjelder for ikke- finansielle prestasjonsmål. Finansielle målinger som funnet i empirien er i grunn enkle å gjennomføre, men det er ved bruk av ikke- finansielle målinger på for eksempel kvalitet og kundetilfredshet at det kan bli en utfordring. Noen informanter hevder at det er vanskelig å finne objektive målinger som viser kvaliteten på arbeidet. I tillegg kreves det andre tiltak og ressurser for å få målinger knyttet til kundene. Chenhall og Langfield- Smith (2007) mener at ved å kombinere finansielle og ikke- finansielle mål så kan den dysfunksjonelle virkningen av de finansielle målene bli redusert. Disse dysfunksjonelle virkningene ved og utelukkende å benytte seg av tradisjonelle finansielle målinger skisseres av Nørreklit (2000) å være knyttet til og ikke fange opp verdien av de immaterielle eiendelene i foretaket, samtidig at man blir tvunget til å jobbe mot kortsiktige finansielle resultater framfor organisasjonens overordnede mål. I bedriften studert i denne oppgaven, så besitter ansatte mye kunnskap og erfaring som er noe av det viktigste for bedriften. Ved å kun basere seg på finansielle målinger vil man dermed ikke fange opp disse verdiene ifølge Nørreklit (2000). Funn som også nevnt tidligere viser at det foretas finansielle målinger i bedriften på alle prosjekt, men også ikke- finansielle målinger på effektivitet og kvalitet i noen avdelinger, noe som er med og sikrer at for eksempel kvalitet som er skissert som viktig for bedriften,



ivaretas. Bredrup (1995) definerer prestasjon i bedriftssammenheng som bedriftens effektivitet og tilpasningsevne. Empiriske funn indikerer at målingene på effektivitet var fryktet å kunne gå ut over den kvaliteten på arbeidet som bedriften må ha på sin leveranse og for sitt omdømme, men det hevdtes fra ledelsen at kvalitet ikke er blitt påvirket av målingene som er innført på effektivitet. Hensikten med å måle prestasjoner er å kunne motivere til oppførsel som fører til forbedring (Lynch og Cross 1991) og funnene viser at arbeidet begynte å gå mye raskere da det ble foretatt målinger på effektiviteten. Derfor kan det sies at funnene fra oppgaven støtter opp om Lynch og Cross (1991) sin påstand om hva som er hensikten med prestasjonsmåling.

Neely (1999) påpeker at finansielle mål ofte er blitt kritisert fordi de stimulerer til kortsiktighet og kan gi feilaktig informasjon. Et eksempel kan være på omsetning, hvor man kun ser hva som har skjedd tidligere og ikke hva som vil skje fremover. Funn viser at informantene oppfatter finansielle målinger per prosjekt som en grei måte for å få oversikt over hvordan prosjektene har gått. Denne målingen vil imidlertid ikke gi noen indikasjon på prestasjonene fremover. Eccles (1991) hevdet at mange ledere er bekymret for at finansielle målinger er bedre på å måle konsekvensene av allerede gjennomførte handlinger enn på fremtidens prestasjoner. Dette er noe som kan sies å stemme overens med funnene i oppgaven ved at daglig leder ønsker å benytte mål for å se mer framover og være proaktiv med tiltak. Undeland (2011) påpeker at det ikke er alt som lett lar seg måle, og systematisk måling kan representere en uheldig overvåkning av de ansatte prestasjoner. Funn i oppgaven viser at det ikke er alle ansatte som ønsker flere målinger i bedriften blant annet fordi de, som nevnt tidligere, frykter at målinger på blant annet effektiviteten skal kunne gå utover kvaliteten på det arbeidet som utføres, samtidig blir individuelle prestasjoner synliggjort i større grad på godt og vondt. Det viser seg imidlertid at daglig leder synes målinger er positivt, og ser ikke at målinger på effektiviteten har hatt negative konsekvenser for kvaliteten på arbeidet. Det er allikevel viktig å la seg merke ansattes oppfatning av målingene som foretas.

Lau og Sholihin (2005) viser til at ettersom prestasjonsmåling vanligvis påvirker lønn og annen belønning så vil ansatte sannsynligvis være mer opptatt av prestasjonsmålingsprosessen og hvilke mål som benyttes i vurderingen. Funnene viser at det ikke benyttes et belønningssystem knyttet til ansattes prestasjoner foreløpig. Det kommer imidlertid frem at noen ansatte skulle ønske at det hadde blitt innført bonusordninger knyttet til tidsbruk på prosjekt. Det kommer også frem at de fleste anser at det fungerer greit slik det er i dag, og

siden alle ansatte har fått mulighet til å kjøpe eierandeler, så er et eventuelt utbytte en mulighet for å hente ut økonomiske gevinster fra selskapet på.

### **5.1.2 Bruk av ulike mål**

Funnene viser at det som anses å være viktigst ved arbeidsoppgavene som utføres, er kvalitet. Kvalitet er gjennomgående viktigst for bedriften som helhet og for hver avdeling, men funnene viser at det på de ulike avdelingene også er andre aspekter som er viktig, slik som kommunikasjon, tidsbruk og sikkerhet. Kvalitet er vanskelig å måle, men det viser seg at det på enkelte avdelinger er innført kvalitetssikringsrutiner og prosedyrer for å sikre at feil ikke blir gjort. På denne måten kan man forsikre seg om at arbeidet blir utført i henhold til de prosedyrene bedriften har fastsatt. Bedriften har fokus på kvalitet i gjennomføringen av arbeidet sitt, og informantene viser til at bedriften har et godt rykte på seg for å levere kvalitet til kundene sine. Kaplan og Norton (1992, 2) sitt uttrykk «what you measure is what you get» passer godt til hva funnene i studien viser. Det er tydelig at ved å fokusere på kvalitet, og å måle kvaliteten i det arbeidet som utføres, gir nettopp bra kvalitet. Innenfor «balansert målstyring» (Kaplan og Norton 1992, 1996) fokuseres det på tre andre perspektiver i tillegg til tradisjonelle finansielle mål, nemlig kunder, interne prosesser, samt læring og vekst. Funn viser at bedriften har økt fokus mot kundene, og at utviklingsmulighetene for de ansatte i bedriften er noe som blir prioritert da dette er viktige områder for bedriften. De ansatte på noen avdelinger er pålagt sertifiseringer i arbeidet sitt, men det er også mulighet for andre kurs og videreutdanninger hvis ønskelig. Det blir derimot ikke foretatt noen målinger på disse områdene. Ittner og Larcker (1998) viser til at tilhengere av «balansert målstyring» hevder at tilnærmingen er et kraftig middel for å oversette visjon og strategi til et verktøy som motiverer til prestasjoner mot etablerte strategiske mål. Man kan anta at ved å se på flere perspektiver slik som det gjøres i «balansert målstyring» så kan det føre til at ansatte jobber mot felles mål ved at de viktige forholdene ved bedriften settes fokus på. Ved å ha fokus på utvikling og kunder, så vil disse områdene også bli prioritert. Empirien viser at det fokuseres på disse områdene og selv om det ikke er knyttet målinger til dem, er det noe som prioriteres. Dette kan ses i sammenheng med at det ikke er andre målinger som oppleves å ta mer fokus.

Funn indikerer at det som anses som det viktigste i forhold til å opprettholde bedriftens omdømme, er kvalitet. Tidsbruk, timing og korrekt dokumentasjon av arbeidet er også faktorer som anses som viktige. Bedriften er sammensatt på en slik måte at det kan leveres en totalpakke til kundene dersom de har behov for flere tjenester, og det er i følge funnene

nettopp dette som gjør bedriften så unik og gir den et konkurransemessig fortrinn. Tilgjengelighet og fleksibilitet nevnes også som faktorer som gir konkurransemessig fortrinn. Cooper, Borggaard, og Djupvik (u.d) hevder at bedrifter må skape verdier for sine interessenter for å overleve i markedet, det være seg ansatte, eiere og kunder. Funn viser at ved å ha fokus på kundetilfredshet og krav fra kunden, så styrkes omdømme til bedriften, noe som igjen gjør at bedriften står sterkt i markedet. Ibid argumenterer videre for at godt samspill og åpen kommunikasjon mellom interessentene gjør det mulig å avklare forventninger, korrigere avvik, samt ta beslutninger på best mulig måte. Funnene viser at bedriften har en åpen dialog med sine kunder, og at det er stort fokus på å forhindre og avverge at feil oppstår. I tillegg viser funn i empirien at de tilpasser seg kunden og stiller opp på kort varsel i den grad det er mulig og når behov oppstår. Når man utformer et effektivt prestasjonsmålingssystem, er det viktig å tenke over hvem det skal utvikles for og til hvilket formål (Bromberg 2009). Funn viser at bedriften og de ansatte er svært opptatt av hva som forventes av dem fra kunden. Kundetilfredshet er nevnt som et område som det gjerne skulle ha blitt foretatt målinger på. Det er viktig å ivareta alle interessentenes behov ved utvikling av systemer for prestasjonsmåling (ibid), og å fokusere på kundetilfredsheten vil bedriften kunne ivareta kundenes ønsker på en bedre måte. Hronec (1993) hevder at prestasjonsmålingen bør fokusere på selskapets viktigste oppgave, nemlig kundetilfredshet. Funnene indikerer at flere ansatte har uttrykt ønske om å foreta målinger på kundetilfredshet, men dette er ikke noe som utføres nå. Ibid hevder også at uten fokus på kundetilfredshet, så vil selskapet tape markedsandeler og deretter opphøre å eksistere. Funn viser at selv om det ikke gjennomføres målinger på kundetilfredsheten, så er det allikevel noe som det er stort fokus på innad i bedriften. Også Chenhall og Langfield- Smith (2007) nevner kundetilfredshet som et viktig aspekt, og for å oppnå dette så er det nødvendig å forstå kundenes forventninger og oppfatninger. Funn fra oppgaven indikerer at siden bedriften har stort fokus på kundens behov og ønsker, så er de forberedt på de utfordringene som kan oppstå under samarbeidet. Samtidig tyder funn på at direkte tilbakemeldinger fra kundene bare oppstår hvis de er misfornøyde, uenig eller omhandler pris, og at de dermed ikke får tilbakemelding på om kundene er fornøyde så lenge det ikke er feil eller uenigheter.

Funnene viser at de ansatte har et variert forhold til måling av prestasjoner. Enkelte avdelinger har som nevnt innført målinger på effektivitet og kvalitet, og ser på denne måten hvor mye som utføres av arbeidet per dag. Bromberg (2009) hevder at selv om man ikke kaller det for prestasjonsmåling, så vet de aller fleste hva de har utført av oppgaver, samt hvor godt disse

oppgavene er blitt gjennomført. Funnene indikerer at noen ansatte ikke har noe forhold til prestasjonsmåling, men vet selv hva de har utført hver dag, og hvor godt dette arbeidet er utført. Funn fra oppgaven viser at grad av tilbakemeldinger på arbeidet er noe varierende. Det uttrykkes at det er vanskelig å gi konstruktive tilbakemeldinger hvis man ikke vet nok om det arbeidet som er utført. Funnene viser videre at det er stort sett generelle tilbakemeldinger som gis på avdelingene og i bedriften. Det er derimot noen ansatte som synes de får kontinuerlig tilbakemelding på det som gjøres, samt ting som bør gjøres bedre. Funnene viser også at samtlige ansatte ønsker seg tilbakemeldinger på hva de kan bli bedre på, samt at vedkommende som gir tilbakemeldingen har satt seg skikkelig inn i det arbeidet som er utført. Tilbakemeldinger kan være indikatorer på hvordan man har prestert, og det kan bidra til at man bevisst danner seg en formening av hvordan man selv har prestert og gir et bilde på hvordan andre oppfatter prestasjonen. Dette kan også i følge Broomberg (2009) betegnes som at prestasjoner måles.

### **5.1.3 Relasjonelle faktorer**

#### ***Rettferdighet og tillit***

Rettferdighet er viktig i organisatoriske settinger (Lau, Wong, og Eggleton 2008). Ibid viser til at ansattes oppfattelse av rettferdighet i prosedyrene vil påvirke deres atferd og holdninger via tillit og organisatorisk engasjement. Funnene i oppgaven viser at målingene som foretas per avdeling kun dreier seg om rene avdelingsprosjekt, slik at det er vanskelig å se de ulike avdelingene opp mot hverandre. Noen ansatte forteller at de opplever et rettferdig bilde og måling av avdelingens og sine egne prestasjoner slik som det er nå. Derimot er det blant informantene med lederansvar antydnet at de ønsker et mer riktig bilde på avdelingens økonomiske prestasjoner ved å synliggjøre hver enkelt avdelings bidrag til fellesprosjektene. Funnene indikerer dermed at noen ansatte ønsker et mer riktig bilde på avdelingens prestasjoner isolert sett hvor fellesprosjektene er fordelt. Men funn viser at de ansatte likevel oppfatter prestasjonsvurderingene som rettferdig. Funn viser at det ikke er knyttet belønning til prestasjonsvurderingene for de ansatte, annet enn at de mottar anerkjennelse og gode tilbakemeldinger. Ved at det er høy grad av tillit så involverer ledelsen de ansatte mer i beslutningsprosesser og gir dem innsikt i saker som omhandler dem (Lau, Wong, og Eggleton 2008). Resultater fra ibids studie tyder på at rettferdighet i prestasjonsevalueringsprosedyrer har en liten direkte effekt på underordnedes trivsel. Mest effekt av rettferdighet i prosedyrene på jobbtilfredshet er i hovedsak indirekte via forventet rettferdighet i resultatene, f. eks

gjennom kompensasjon og belønning mottatt av de underordnede, og gjennom tillit til overordnet og organisatorisk engasjement (Lau, Wong, og Eggleton 2008). Tillit og organisatorisk engasjement var det som ga størst indirekte effekt på jobbtildfredshet (ibid). Funn i oppgaven viser høy grad av tillit, noe som illustreres ved at ansatte involveres i beslutninger hvor det er hensiktsmessig, og i tillegg får ansvar. Tillit virker dermed i følge informantene å være en viktig mekanisme i organisasjonen, og kan være med på å skape en positiv relasjon mellom prestasjonsvurderingsprosedyrene som er relativt uformell og jobbtildfredsheten.

Lau og Sholihin (2005) påstår at når underordnede og deres overordnede stoler på hverandre, vil de mer sannsynlig være åpne ovenfor hverandre. Funnene fra oppgaven viser at det er høy grad av tillit mellom ansatte og ledere i bedriften. Dette viser seg også å ha betydning for de ansattes jobbtildfredshet (Lau og Sholihin 2005). Ross (1994) påpeker at ved å øke tilliten mellom overordnede og ansatte så vil det mer sannsynlig bli forbundet mer trivsel rundt prestasjonsmålingen. Funnene viser at de ansatte synes at det er enkelt å ta kontakt med ledelsen, samt med andre ansatte hvis det skulle være noe. Det at de ansatte blir involvert i prosesser og gitt mer ansvar er også en måte å vise tillit på. Det er nærliggende å anta at siden tilliten mellom ansatte i bedriften antydes å være så stor, så kan dette være med på å redusere behovet for ytterligere måling, uten at dette er noe som er bekreftet av informantene. Dette kan knyttes til at tillit er en viktig mekanisme i prinsippal-stewardshipforhold, mens kontroll for eksempel i form av målinger, benyttes i større grad i prinsippal-agentrelasjoner (Davis, Schoorman, og Donaldson 1997).

Det er påstått at når ansatte oppfatter prestasjonsmålingsprosedyrene som rettferdige, så vil de sannsynligvis oppleve høy jobbtildfredshet (Lau og Sholihin 2005). Våre funn viser at ansatte i bedriften oppfatter at deres prestasjoner blir vurdert på en rettferdig måte, samtidig som de alle viser til høy grad av jobbtildfredshet. Det synes å være en positiv sammenheng mellom rettferdighet i prosedyrene og jobbtildfredshet, slik som Lau og Sholihin (2005) presenterte i sin studie. Om denne trivselen er knyttet kun til grad av rettferdighet i målingene er mer usikkert. Andre faktorer som deltakelse, tillit og engasjement til bedriften er også med på å øke denne trivselen. I studien til Lau og Tan (2006) ble det funnet at rettferdighet i prosedyrer for prestasjonsevaluering har en direkte effekt på jobbrelatert spenning. Funnene viser ikke at det er en direkte sammenheng mellom jobbrelatert spenning og rettferdighet, men ansattes

jobbtilfredshet synes å være i sammenheng med at prosedyrene og målingene oppfattes som rettferdige.

### *Deltakelse*

Funn viser at de fleste ansatte mener at de blir involvert i beslutningsprosesser, mens det er få som ikke har noen oppfatning om dette. Funnene indikerer at grad av involvering henger sammen med ansvar i bedriften, siden de med lederansvar oftere blir involvert i prosesser som omhandler avdelingen og bedriften som helhet. Burney og Matherly (2007) fant i sin studie at ansattes deltakelse ga tilgang til informasjon som var nødvendig for å kunne utføre arbeidsoppgavene, og at denne deltakelsen igjen hadde en positiv effekt på individuell prestasjon og jobbtilfredshet. Funnene i denne oppgaven viser at de fleste ansatte føler seg tilknyttet og engasjert i bedriften, selv om ikke alle er like involverte i beslutningsprosesser. Det kan av funnene derfor ikke sies at jobbtilfredshet og individuelle prestasjoner kun er knyttet til om de ansatte er deltagende i beslutninger.

Ansattes deltakelse i beslutningsprosesser bør i følge Zuriekat, Salameh, og Alrawashdeh (2011) bli vurdert som en viktig faktor for å oppnå ønsket effekt. Målesystemene er i følge Yenyurt (2003) en viktig kilde til informasjon om finansielle resultater. Funnene viser at de fleste ansatte er interessert i bedriftens økonomiske resultater, men det indikeres også at denne interessen kan ses litt i sammenheng med om vedkommende har eierandel eller ikke. Det å la ansatte delta i prosessen ved å sette prestasjonsmål kan ha flere fordeler. Ansatte vil mer sannsynlig akseptere målene og være forpliktet til å oppnå dem. Deltakelse kan også redusere asymmetrien som oppstår hvis målene blir pålagt fra ledelsen. Pålagte mål kan føre til dårlige holdninger og resultere i lavere motivasjon og dårlige prestasjoner (Zuriekat, Salameh, og Alrawashdeh 2011). Funn indikerer at de ansatte blir involvert i beslutningsprosesser som angår dem, men dette avhenger i ganske stor grad av hvilken stilling de har i bedriften. Funnene viser også at de ansatte setter pris på å bli involvert i de prosessene som angår dem, og at det da blir lettere å forholde seg til de fastsatte målene. Neely (1999) hevder at valg av mål bør avhenge av bedriftens mål, og at disse bør velges mellom mennesker som er involvert i bedriften. Dette underbygges av funnene om at daglig leder ønsker å involvere avdelingsledere i målsettinger og utarbeidelse av prestasjonsmål og tiltak. Dette for å finne målbare indikatorer sammen med de som besitter fagkunnskapen og for å skape eierskap til målene.

### ***Forpliktelse og engasjement***

De ansatte i bedriften føler seg sterkt tilknyttet og engasjert bedriften i følge funn i empirien. Man skiller gjerne mellom affektiv og normativ forpliktelse (Lau, Wong, og Eggleton 2008). De ansatte som har vært i bedriften siden starten føler seg tilknyttet til bedriften fordi det siden starten var et samhold og et samarbeid for å beholde arbeidsplasser. Også de nyere ansatte forteller at de føler seg tilknyttet bedriften. Årsaker til denne tilknytningen er en kombinasjon av lang fartstid i bedriften, arbeidsmiljø og tillit, samt muligheten for involvering og deltakelse i beslutningsprosesser. Det er dermed rimelig å anta at de ansatte føler en forpliktelse og et engasjement til bedriften fordi de ønsker det ut i fra disse skisserte følelsene og ikke fordi de burde det (ibid).

Studien til Lau, Wong, og Eggleton (2008) viste at svært engasjerte ansatte trolig vil synes at organisatoriske mål er viktige. Da vil også de ansatte utøve innsats for å nå disse målene uten å bli tvunget. Dette vil igjen resultere i at jobbtilfredsheten øker fordi gjennomføringen av oppgaver for å nå bedriftens mål vil gi tilfredshet til engasjerte ansatte (ibid). Funnene fra empirien viser at det varierer litt om de ansatte er klar over de overordnede målene som bedriften har fastsatt. Dette har stort sett med stillingene til de ansatte i bedriften å gjøre, da det virker som at de med lederansvar har større innsikt i bedriftens overordnede mål. Funnene viser også at ansatte mener at alle i bedriften jobber mot felles mål, og at ingen går i motsatt retning. Men det savnes av noen informanter spesifiserte mål per avdeling som knytter seg til bedriftens overordnede mål.

Ifølge Lau, Wong, og Eggleton (2008) er rettferdighet i evalueringsprosedyrer sannsynlig å bli assosiert med organisatorisk engasjement. De påstår at ansatte vil trolig reagere positivt på en organisasjon som bruker rettferdige prosedyrer. McFarlin og Sweeney (1992) hevder at hvis ansatte oppfatter sin kompensasjon som utilstrekkelig, men organisasjonens prosedyrer for bestemmelse av prestasjon og belønning som rettferdig, er de ikke sannsynlig å klandre sin organisasjon for deres utilstrekkelige kompensasjon. Dette fordi de vil finne det vanskelig å forestille seg at et mer gunstig utfall kunne ha oppstått, gitt at prosedyrene allerede er rettferdige. Funn indikerer at de ansatte opplever prosedyrene som rettferdige, og at selv om det ikke er knyttet noen belønninger til prestasjonene, så er ikke dette noe som det er uttrykt noe stort ønske om. Funnene viser også at de ansatte er fornøyde med det lønnsnivået som er i bedriften, og viser forståelse og aksept for at tillegg gis i henhold til stillingsbeskrivelse og ikke for prestasjoner. Funnene kan dermed ikke direkte ses i sammenheng med McFarlin og

Sweeney (1992) sin studie som viste til at ansatte oppfatter sin kompensasjon som utilstrekkelig, da bedriften ikke har etablert et formelt prestasjonsmålingssystem med belønninger. Men noen likheter kan imidlertid knyttes til funnene om at prestasjonsvurderinger oppfattes rettferdig, og kompensasjon i form av lønn og tilbakemeldinger oppleves som tilstrekkelig ved at det ikke gis individuelle belønninger.

#### **5.1.4 Oppsummering**

Bedriften benytter seg av et uformelt prestasjonsmålingssystem, men har finansielle målinger på alle prosjekt, samt ikke- finansielle målinger på kvalitet og effektivitet i noen avdelinger. Oppsummert kan man si at prestasjonsvurderingen i bedriften oppfattes som rettferdig av de ansatte, men at det hadde vært ønskelig med en litt mer rettviseende fordeling per avdeling på fellesprosjektene. De ansatte oppfatter at deres prestasjoner blir vurdert basert på tilbakemeldinger, og ved å få ansvar og anerkjennelse. Relasjonelle faktorer som tillit, deltakelse, ansvar og forpliktelse virker positivt på de ansatte ved at de føler mer tilknytning til bedriften og opplever høy jobbtilfredshet. Det de ansatte opplever som viktig for bedriften og for arbeidsoppgavene er hovedsakelig kvalitet, og dette er også noe som fokuseres på fra bedriftens side med kvalitetssikringer på enkelte avdelinger. Kundetilfredshet er også et aspekt som er viktig for bedriften, men det er imidlertid ikke innført noen målinger på dette området.

## **5.2 Eierstruktur**

### **5.2.1 Relasjoner mellom aktører i bedriften**

I en organisasjon kan det eksistere ulike prinspal- og agentforhold blant flere parter og mellom ulike nivå (Douma og Schreuder 2002). I oppgaven belyses dette i hovedsak ved forholdet mellom eierne og ledelsen, herunder daglig leder og avdelingsledere. Eierne kan betegnes som prinspal og oppdragsgiver, mens ledelsen opptrer som agent og oppdragstaker for prinsipalen. Forholdet mellom ansatte på hver avdeling som agent og avdelingsleder som prinspal kan også belyse denne relasjonen innad i organisasjonen. Denne relasjonen gjør at det kan oppstå mål- og interessekonflikter som får konsekvenser for beslutninger og atferd, og som kan føre til at bedriften ikke oppnår sin potensielle verdi.

Ved at ansatte har eierskap i bedriften forsøker man å forene interessene til de ansatte med interessene til de øvrige aksjonærene i selskapet, og på denne måte løse problemer med



målkonflikter (Fama og Jensen 1983b). Lederne vil da forvalte penger som de selv har bidratt med og er eier av, og dette vil være et forsøk på å løse agentproblemet som oppstår ved at eierskap og kontroll er atskilt i et selskap. I bedriften er eierskap spredt blant mange aksjonærer som også er ansatte, i tillegg til en ekstern eier. Hver eier vil da ha mindre grad av kontroll og påvirkning på bedriften, og ledelsen vil være de som tar beslutninger på vegne av eierne (Douma og Schreuder 2002). Ved at ledelsen også er eiere, kan det motvirke suboptimale beslutninger som fører til berikelse på eiernes bekostning. Dette skisseres også i Jensen og Mecklings (1976) teori for å forklare eierstrukturens påvirkning på ledelsens atferd og beslutninger. Bedriften kan karakteriseres som et lukket selskap og en ukompleks organisasjon, og dermed vil det være mest effektivt og kostnadsbesparende å kombinere styring og kontroll ved at lederne også er eiere (Fama og Jensen 1983b). De ulike avdelingene og avdelingslederne i bedriften besitter ulik fagkompetanse. Daglig leder og styret har ikke samme kompetanse og kjennskap til arbeidsoppgaver og utførelse på hver avdeling, og det vil da foreligge informasjonsasymmetri mellom partene. Informasjonsasymmetri gjør det vanskelig for den overordnede å observere den underordnede, som beskrevet av Douma og Schreuder (2002), og det muliggjør opportunistisk atferd fra underordnedes side og at underordnede kan ta beslutninger som ikke trenger å være verdiskapende for bedriften. Dette kan da knyttes til våre funn om at daglig leder er interessert i å etablere målinger av aktiviteter på hver avdeling i større grad, da det muliggjør en bedre vurdering av deres innsats og større grad av kontroll av underordnede. Kontroll er et viktig nøkkelord i prinsippal-agentteorien. I denne bedriften utøves det kontroll i form av styret på vegne av aksjeeierne, og de har myndighet til å avskjedige ledelsen (Fama og Jensen 1983b).

Funnene viser at relasjonene mellom ansatte og ledere i bedriften betegnes ved høy grad av tillit. I tillegg føler de seg engasjert og tilknyttet til bedriften, og dette uavhengig av om vedkommende har eierandel eller ikke. På denne måten kan de underordnede ha egenskaper som ligner mer på «stewards», som beskrives som kollektivist og tillitsfull (Davis, Schoorman, og Donaldson 1997), heller enn agenter. Dette underbygges også av funnene knyttet til motivet for eierskap blant de ansatte, som i hovedsak gjaldt å bevare kompetanse, arbeidsplasser og å få mer innsyn i virksomheten på et overordnet nivå. Lederne har også fokus på involvering av ansatte i beslutninger og prosesser, noe som indikeres i funnene at oppleves som positivt av de ansatte og som styrker engasjementet og det kollektive i avdelingen. Organisasjonsstrukturen er av en slik art at den ikke har fokus på overvåkning og kontroll, men heller delegerer mye ansvar til hver leder for avdelingene og videre nedover i

organisasjonen. Bedriftens relativt flate struktur virker styrkende for bedriften kollektivt. Slike forhold taler også for en prinsipal-stewardrelasjon (Davis, Schoorman, og Donaldson 1997).

Funnene viser at de ansatte som har vært med fra starten av har en sterk tilknytning til yrket og arbeidsplassen sin, og føler ansvar for sin arbeidsplass. Dette i sammenheng med at de formelt er medeiere, gjør at deres behov for et belønningssystem knyttet til prestasjoner er mindre. Ved å ikke ha et belønningssystem knyttet til prestasjonsmåling kan bedriften i følge Cäker og Olve (2013) unngå en unødig kostnad, ved at de ansatte uansett velger å handle ut i fra organisasjonens interesse. Dette antydes av funnene å ikke være like beskrivende for de nyere ansatte, som ikke har den samme historien med bedriften som de eldste ansatte har. Likevel viser funnene at det er fokus på muligheter for vekst, ansvar og tilknytning for hver ansatt, såkalte immaterielle belønninger som oppleves som motiverende for arbeidsinnsats på vegne av organisasjonen (Davis, Schoorman, og Donaldson 1997).

Bedriften viser til en flat organisasjonsstruktur med fokus på kollektive prestasjoner, noe som bidrar til mindre maktdistanse mellom ledd i organisasjonen. Det antydes heller ikke å være etablert kontrollmekanismer i stor grad, og dette kan ses i sammenheng med at samtlige informanter opplever høy grad av tillit i organisasjonen. Ved at det ikke er knyttet kortsiktige økonomiske belønninger til prestasjoner for hver enkelt ansatt, og at forhold mellom aktørene antydes av informantene å i stor grad være basert på tillit, kan dette vise til et mer langsiktig perspektiv og en stewardtilnærming til relasjoner mellom aktørene i bedriften (Davis, Schoorman, og Donaldson 1997).

## **5.2.2 Betydning av eierandel**

### ***Eierandelens størrelse***

Empiriske funn indikerer at eierandelens størrelse er for liten til å betraktes som et økonomisk insitament, og dette kan være med å redusere effekten av eierskap og dermed ikke dempe agentkostnader sett fra et agentperspektiv. Dette kan ses i sammenheng med det Jensen og Mecklings (1976) skriver om eierandel som insentiv som viser at høyt nivå av eierskap av ledere fører til sammenstilte interesser for aksjonærer og ledere. Teorien om at eierstruktur påvirker ledelsens atferd beskriver at en leder uten eierskap i bedriften vil ha andre interesser og en annen beslutningsatferd enn en leder som også er eier (Jensen og Meckling 1976).

Informantene uttrykker at eierandelens størrelse gjør at utbytte og avkastning ikke oppleves som en økonomisk motivasjonsfaktor i stor grad. Eksterne eiere er i teorien hovedsakelig opptatt av verdi på bedriften og avkastning på kapitalen. Dermed ser ikke interessene knyttet til verdi på foretaket ut til å være forent i utgangspunktet. Likevel antyder flere av informantene at de er interesserte i at bedriften gjør det godt, på bakgrunn av den innsatsen de legger ned i arbeidet. På den måten kan man si at interessene til ansatte er i noen grad sammenfallende med eiernes interesser, og man kan se likheter med «stewarder» som beskrives ved en kollektiv atferd uten å oppleve at det er økonomiske insentiv og belønninger knyttet til prestasjoner (Davis, Schoorman, og Donaldson 1997). Funnene indikerer at eierskap ikke har betydning for motivasjon, innsats og ansvar knyttet til arbeidsoppgaver i bedriften. Dette antydes av noen å ha sammenheng med eierandelens størrelse, og dette støtter dermed ikke opp om studien til Hammer og Stern (1980) som fant at størrelsen på andelen i seg selv ikke hadde innflytelse på en arbeidstakers motivasjon eller engasjement for bedriften. Likevel antyder funnene at de ansatte er motiverte og føler seg tilknyttet til bedriften, men at dette kommer av godt arbeidsmiljø og utfordrende arbeidsoppgaver. Dette indikerer at informantene verdsetter forhold ved arbeidsplassen som er knyttet til personlig vekst og selvrealisering, og man kan da i følge Davis, Schoorman, og Donaldson (1997) få større nytte av å oppnå organisatoriske mål heller enn personlige agendaer. Dette skildrer likheter med «stewarder» skissert av *ibid.*

Funn i oppgaven viser at eierandelens størrelse oppleves å være av betydning for noen. Sannsynligheten for at ansattes interesser blir ivaretatt oppleves av noen som større ved at eierandelene er små og fordelt på mange ansatte. Det ble også antydnet at større eierandeler fordelt på få ansatte kunne medført følelse av en mer personlig agenda for de få ansatte med eierskap. Dette kan i noen tilfeller føre til større avstand mellom de ansatte og lederne med og uten eierandeler, og som videre kan få konsekvenser for organisasjonens prestasjoner. Disse antakelsene kan ses i sammenheng med studien til Morck, Shleifer, og Vishny (1988) som rapporterer om at ledere med store eierandeler har en sterk posisjon og kan føre til andre prioriteringer og beslutninger som ikke nødvendigvis trenger å være sammenfallende med bedriftens mål. Men empiriske funn fra oppgaven viser også at en av lederne tror at det hadde vært bedre for bedriften hvis eierskapet hadde vært konsentrert til noen få ansatte med store eierandeler, som da hadde vært drivere på hver sin avdeling og følt ansvar for bedriften. Han har ikke eierandel selv, men tror at sånn som det er strukturert nå med små eierandeler tenker man ikke at man eier, og man har ingen innvirkning eller spesielt store fordeler.

### ***Tilknytning, engasjement og jobbtilfredshet***

Funnene indikerer at eierandel ikke har innvirkning på informantenes tilknytning til bedriften, eller hvorvidt de identifiserer seg med organisasjonen. De ansatte føler seg tilknyttet til bedriften uavhengig av om de har eierandel i bedriften eller ikke. De som var med fra oppstarten føler en naturlig tilknytning til bedriften med det å bevare arbeidsplassen sin, som også var bakgrunnen for at de ble med og satset på selskapet. De nyere ansatte føler også en tilknytning til bedriften ved at føler seg verdsatt og involvert, har interessante arbeidsoppgaver og et sosialt og godt arbeidsmiljø. Disse funnene støtter dermed ikke det som er skissert av blant annet French og Rosenstein (1984) om at medeierskap medfører at ansatte identifiserer seg i større grad med bedriften, men at dette modereres av ansattes autoritet og status i bedriften. French og Rosenstein (1984) fant en mer positiv relasjon mellom eierskap og identifikasjon blant de med mindre autoritet i bedriften som kunne komme fra lav forventning om kontroll ved at de hadde mindre autoritet i sin stilling. De fant en svakere relasjon mellom eierskap og identifikasjon blant ledere med mer autoritet i bedriften, da det kan skyldes at de er mindre avhengig av eierskap som mekanisme for å identifisere seg med bedriften. Funn viser at informantene føler seg tilknyttet til bedriften men at det ikke har med om de er medeiere eller ikke. Funn varierte heller ikke ut i fra hvilken stilling, ansvar og autoritet de hadde og dette var heller ikke noe som ble antydnet av informantene. Kang og Sørensen (1999) hevder i sin litteraturstudie at kompetanse og varig engasjement i bedriften er viktig for sosial innflytelse. Funnene i oppgaven indikerer at en del av de ansatte har lang historie med bedriften, samt har en sterk faglig ekspertise som bedriften nyter godt av, noe som gjør at deres tilknytning til bedriften ikke nødvendigvis avhenger av eierandel. I stewardshipteorien beskriver man ledere som identifiserer seg i større grad med organisasjonen (Davis, Schoorman, og Donaldson 1997), og funn i empirien viser at alle informantene føler en tilknytning til bedriften ved at deres innsats blir verdsatt, i tillegg til at de trives med det de gjør. Opplevelse av at de identifiserer seg med bedriften er også funn i empirien som synliggjøres ved at mål og visjon er kommunisert, samt følelsen av å jobbe mot felles mål. Dette underbygges også ved at informantene bruker betegnelsen «vi» når de snakker om selskapet.

Funn i oppgaven viser at eierskap blant ansatte heller ikke ble funnet å ha sammenheng med jobbtilfredshet og at ansatte føler at de har en viktig rolle i bedriften. Dette var sammenhenger som i følge French og Rosenstein (1984) ble funnet av Hammer, Stern, og Gordon (1982) og

Long (1978). At funnene ikke støtter disse studiene kan skyldes hvordan bedriften er strukturert internt, bedriftskulturen og andre forhold som er særegent for bedriften som informantene hevder hadde betydning for at de trivdes på jobb og som dermed fremmet deres jobbtilfredshet.

### ***Motiv for eierskap***

Engelstad m.fl (2003) hevder at årsaker til at arbeidstakere kjøper aksjer i selskap de jobber i kan være økonomiske eller strategiske knyttet til makt og innflytelse på egen arbeidsplass. Våre funn viser årsaker til eierskap blant ansatte som var knyttet til å beholde arbeidsplasser, kompetanse, få innsyn i bedriften på et overordnet nivå og innsyn i økonomiske resultater. Disse årsakene funnet i vår oppgave kan dermed ikke sies å være direkte økonomisk motivert. De vil i større grad være strategisk motivert ved at de selv får innflytelse og ansvar for å beholde arbeidsplassen og samtidig mer kontroll og oversikt på et overordnet nivå. Funn i oppgaven antyder ikke direkte motiv som knytter seg til makt i bedriften. Funnene knyttet til årsaker for kjøp av aksjer viser det samme som studien til Hammer og Stern (1980), som fant at motivet for eierskap var blant flere ansatte knyttet til å bevare jobber. Over halvparten av de som deltok i studien til ibid var motivert til å kjøpe aksjer fordi de var positiv stilt til tanken om eierskap av ansatte. Funnene viser også at flere av informantene fremhever at det er positivt at flere ansatte er medeiere og synes det er bra at ansatte får mulighet til å bli medeiere.

### ***Prestasjoner***

Hvordan den enkelte presterer kan ha betydning for bedriftens prestasjoner, da de ansattes prestasjoner ligger til grunn for bedriftens prestasjon. Ansatte inklusive ledelsen eier 66 % av bedriften, og har sammen kontrollen med over halvparten av stemmerettighetene på generalforsamling. Short og Keasey (1999) fant i sin studie positiv sammenheng mellom medeierskap og prestasjoner når ledere eide over 25 % av selskapet. På denne måten tydet det på at interessene til ledelsen og eierne var forent i større grad, som dermed kunne føre til at ansattes prestasjoner virket positivt for bedriftens prestasjon som helhet. Mork, Shleifer, og Vishny (1988) fant også denne positive sammenhengen når ledelsen eide over 25 % av selskapet. Funn i oppgaven viser at informantene er motiverte, men at eierskap ikke antydes å påvirke interesser og motivasjon til arbeidsinnsats. Dette indikerer at medeierskap ikke har innvirkning på informantenes prestasjoner, og videre ikke for bedriftens prestasjoner som helhet. Resultater fra Salehi og Baewegars (2011) studie viste at ledelseseierskap i seg selv

ikke fører til økt innsats og bedre prestasjoner, da det også kan være andre årsaker til ledelsens innsats for å maksimere aksjonærenes verdier. De skisserer også et eksempel på årsak som kan være konkurranse i arbeidsmarkedet. Empiri i oppgaven viser at motivasjon for å prestere bra kan for noen knyttes til det å få et bra omdømme og prestere bra som leder. Dette kan være noe som driver enkeltes prestasjoner og kan være en årsak til at bedriften som helhet også presterer bra, noe som samsvarer med det ibid skisserer. Kang og Sørensen (1999) hevder i sin studie at eierstrukturens påvirkning på prestasjoner avhenger av bedriftens kontekst, og det kan også støttes opp av oppgavens funn som viser at flere forhold ved bedriften som for eksempel arbeidsmiljø og bransje antydes å ha stor betydning for de ansattes holdninger og motivasjon. Et arbeidsmiljø som oppleves av informantene å være inkluderende og motiverende, og en bransje hvor teknologi og kunnskap er viktig, vises å ha betydning for holdninger og motivasjon. Samtidig kan det at bedriften har åpnet for medeierskap av ansatte være med på å skape en ramme og et signal om at de vil involvere ansatte og la de ta del i bedriftens verdiskapning.

### ***Motivasjon***

Funn om hvorvidt eierandel blant ansatte virker motiverende viser ganske entydig at medeierskap i seg selv ikke er det som motiverer til ekstrainsats for bedriften. En studie av motivasjon blant ansatte med og uten eierskap av Goldstein (1978) fant at det var forskjeller knyttet til måten de oppfattet deres arbeid på i forhold til utfordring, ansvar, forpliktelse, inntekt og deltakelse. Men studien viste at man måtte eie et minimum antall aksjer på mellom 0,1-1 % av aksjekapitalen for at eierskap hadde betydning og påvirket ansattes oppfatninger. Ved store eierandeler var det også forskjeller knyttet til stabilitet og karriere. I motsetning til denne studien som viste at ansatte med eierandel oppfattet høyere nivå av arbeidsrelaterte mål som utfordring, personlig utvikling, ansvarsfølelse, forpliktelse til selskapet og medvirkning i beslutningsprosesser, kan ikke funn i oppgaven bekrefte det samme. Av funnene ser man at forpliktelse, ansvar, personlig utvikling og medvirkning oppleves å ikke ha sammenheng med forespurte ansattes eierskap i bedriften. Funn i oppgaven støtter dermed ikke opp om Goldsteins (1978) undersøkelse som viste at ansatte med eierandeler opplevde økt motivasjon på grunn av forventning om økonomiske gevinster og indre engasjement som bidro til en bedre arbeidshverdag.

Tidligere forskning viser ulike effekter av ansattes eierskap i bedriften, og i en studie av Long (1978b) finner han sammenhenger mellom eierskap og forbedrede holdninger til jobben blant

de ansatte og bedriftens prestasjon, uten å kunne trekke slutninger om kausal årsakssammenheng. I følge Long (1980) foreslår han i sine studier (1977, 1987a) at eierskap blant ansatte påvirker organisatorisk identifikasjon ved følelse av felles mål, solidaritet, tilhørighet og lojalitet. Sammenhengen påstås å oppstå ved økt grad av involvering som fremmer samarbeid, forpliktelse som reduserer utskiftning blant ansatte og integrasjon ved tro på at bedriftens suksess gagnar også den ansatte. Funnene i oppgaven viser ikke at medeierskap blant ansatte fremmer organisatorisk identifikasjon, da informantene i oppgaven føler at de jobber mot felles mål og en har en tilhørighet til bedriften uansett om de har eierandel eller ikke. Funn viser at informantene med eierandel følte ikke at deres eierskap var av betydning for om de følte seg tilknyttet og lojal til bedriften, da de følte seg like tilknyttet til bedriften før de ble medeiere. Disse funnene i oppgaven kan ses i sammenheng med ytterligere funn som Long (1980) skisserte i undersøkelsene (1977, 1987a) om at det også var modererende kontekstuelle faktorer som blant annet type bedrift og størrelse, som hadde innvirkning på effekten av ansattes medeierskap. Bedriften er organisert med en flat struktur hvor ansatte besitter fagkunnskap og dermed involveres i beslutninger og får ansvar i større grad. Dette kan være med å forklare hvorfor empirien fant andre resultater knyttet til effekten av medeierskap. Medeierskap skisseres som en løsning på agentproblemet i en organisasjon ved å gi ansatte økonomisk avkastning via medeierskap (Fama og Jensen 1983b). Men da bedriften har en organisasjonsstruktur som forenkler og styrker, heller enn å ha fokus på overvåkning og kontroll i tillegg til å ha en ledelsesfilosofi med fokus på involvering og tillit, vil relasjoner mellom ansatte, ledelsen og eierne være mer lik prinsipal-stewardrelasjoner heller enn prinsipal-agentrelasjoner (Davis, Schoorman, og Donaldson 1997). I en slik organisasjon hvor ansatte betegnes som "stewarder" vil nødvendigvis ikke medeierskap ha samme virkning.

Funn viser at det i bedriften oppfattes å være stor grad av involvering, integrering og forpliktelse til organisasjonen blant alle informantene. Dette samsvarer med resultater fra studien til Long (1980) som viste at bedriftene som eies av ansatte viste til nettopp bedre integrasjon, involvering og forpliktelse, og resultatene var sterkest for bedriftene med størst eierandel av ansatte. Men funnene skiller seg fra denne studien når det gjelder ansattes oppfatning blant de som var medeiere og ikke. Her fant oppgaven at alle informantene hadde samme oppfatning, mens i studien til Long var det forskjeller i oppfatningen blant medeiere og ikke medeiere. Slik som Long (1980) derimot finner at det ikke er forskjeller i motivasjon blant ansatte, ser vi også gjelder for våre funn fra empirien. Funn i empirien viser at det

fokuseres på kompetanseutvikling ved muligheter for kurs og faglige utfordringer. Det understrekes også av informantene at dette er viktig for deres motivasjon. Det at ansatte vektlegger indre, ikke-økonomiske belønninger som viktig for sin motivasjon antyder en likhet mellom ansatte som «stewarder» (Davis, Schoorman, og Donaldson 1997) og kan være med å forklare hvorfor det ikke er forskjeller knyttet til motivasjon blant ansatte som er medeiere og ikke. Underordnede vil i et stewardship-forhold motiveres til å jobbe hardere på vegne av organisasjonen, noe som forsterkes av disse iboende, immaterielle belønningene (ibid). Agentteorien fokuserer på ytre økonomiske belønninger, noe som ikke ble funnet å være av betydning for informantenes motivasjon i oppgaven. Det kan imidlertid også ha sammenheng med informantenes oppfatning av eierandelens størrelse og avkastning.

### ***Holdninger og atferd***

Kleins (1987) studie om hvorvidt medeierskap påvirker ansattes holdninger og atferd viser at følelse av eierskap og deltakelse i beslutninger er avgjørende for at eierskap gir innflytelse på atferd og holdninger. I tillegg er det viktig at ansatte opplever at det er sammenheng mellom arbeidsinnsats og økonomisk avkastning de får av sitt eierskap. Studien gir ikke empirisk støtte for at eierskap alene gir innflytelse på atferd og holdninger (ibid). Oppgavens funn viser at de fleste av informantene opplever at det å ha eierandel ikke har påvirkning på deres atferd og holdninger knyttet til arbeidsinnsats. Informantene antyder heller ikke at medeierskap har betydning for holdninger knyttet til medarbeidernes innsats. Disse funnene kan dermed støtte resultater fra Kleins (1987) studie om at medeierskap alene ikke gir innflytelse på atferd og holdninger blant ansatte. Videre funn fra oppgaven viser at alle informantene føler seg involvert i beslutninger hvor det er aktuelt og hensiktsmessig. Funn viser også at ansatte føler seg tilknyttet til bedriften ved at arbeidsinnsatsen blir verdsatt og ved at de innehar ansvar. Tilknytningen relaterer seg også til at man verdsetter arbeidsplassen og det gode arbeidsmiljøet i tillegg til en oppfattelse av at mål blir kommunisert ut i organisasjonen. Arbeidsplassen er mer demokratisert og det er skapt en kultur i bedriften som gjør at de fleste føler et engasjement og en tilknytning til bedriften. Dette kommer til syne i våre funn ved at de som opprinnelig var med og startet firmaet gjorde dette for å skape arbeidsplasser, og dette gjorde de som en gruppe sammen. Den kollektive tenkingen er forsøkt videreført ved at de nyere ansatte også fikk tilbudet om å bli medeiere, og dette er noe som har satt preg på bedriftskulturen og bedriften som helhet. Disse funnene i oppgaven kan gi støtte til resultater fra Kleins (1987) studie om at det kan være et indirekte forhold mellom medeierskap av ansatte og holdninger og atferd, via deltakelse i beslutninger kombinert med en kultur hvor



informasjon deles, ansatte involveres og ansatte anerkjennes som eiere. Dette er også en av rutene som er skissert i en modell av McCarthy, Reeves, og Turner (2010) basert på Kleins studie. Selv om informantene oppfatter at blant annet deltakelse i beslutninger ikke kommer av eierskapet, underbygger involveringen av ansatte en kultur som kanskje nettopp kommer av hvordan bedriften eies og at det er mange som var med og startet firmaet sammen. Funn i oppgaven gir derimot ikke direkte støtte til den tredje ruten skissert av Klein (1987) som foreslår et indirekte forhold som avhenger av hvorvidt ansatte oppfatter en sammenheng mellom arbeidsinnsats og økonomisk avkastning fra eierskap. Funn viser at ansattes holdninger og atferd synes og ikke å bli påvirket av den økonomiske avkastningen eierskap gir. Informantene antyder at medeierskap ikke gir en avkastning av betydning for dem.

McCarthy, Reeves, og Turner (2010) undersøkte i sin studie hvordan medeierskap blant ansatte påvirket holdninger og atferd. Deres studie fant at medeierskap ikke ble assosiert med økt deltakelse i beslutningstaking, da dette ble foretatt av ledelsen og styret uten involvering av ansatte. Funn fra oppgaven viser at ansatte i større grad involveres i beslutninger enn det som McCarthy, Reeves, og Turner (2010) fant i sin casestudie. Det kan være knyttet til at bedriften alltid har vært delvis eid av ansatte, mens McCarthy, Reeves, og Turner (2010) studerte en bedrift hvor medeierskapsplaner ble tatt i bruk ved en endring. Studiens resultater tyder på at økonomisk avkastning har en positiv effekt på ansattes holdninger og atferd, men at det ikke kan linkes til hver enkelt sine prestasjoner og innsats. Sammenhenger med medeierskap knyttet til holdninger og atferd via økonomisk avkastning ble som nevnt i foregående avsnitt ikke direkte funnet i oppgaven, da informantene ikke hadde forventninger til økonomisk avkastning med det første, og heller ikke opplevde det som et viktig motiv for deres investering i aksjer i bedriften.

### **5.2.3 Oppsummering**

Ansatte i bedriften eier 66 % av egenkapitalen, og eierandelene varierer i størrelse fra 0,1 % til 2,7 % hos hver ansatt. Resterende eies av bedriftens hovedkunde. Oppsummert kan man si at eierstrukturen i selskapet ikke oppleves å ha betydning for innsats og motivasjon til de ansatte. Denne manglende betydningen knyttet til eierandel kan knyttes til at eierandelene i selskapet er relativt små, samt at det er andre faktorer som teller mer for de ansatte slik at de føler tilknytning og engasjement til bedriften, slik som tillit, deltakelse og ansvar.

## 6 Konklusjon og avsluttende kommentarer

---

*Under dette kapitlet presenteres konklusjonen for oppgaven, samt oppgavens bidrag, forslag til videre forskning og refleksjoner over studiens utforming.*

I denne masteroppgaven er det blitt studert hvordan noen ansatte oppfatter at deres prestasjoner blir vurdert, samt hvilken betydning virksomhetens eierstruktur har å si for deres holdninger og motivasjon. For å belyse problemstillingen er oppgaven begrenset til tre avdelinger innad i bedriften, samt at informantene inkluderer ansatte med ulik grad av lederansvar, eierandel og erfaring. Slik har man kunnet få ulike syn på hvordan prestasjonene vurderes og betydningen av eierstruktur for holdninger og motivasjon, uten at meningen har vært å finne likheter eller ulikheter mellom grupper.

### 6.1 Konklusjon

Målet med studien var å belyse betydningen av medeierskap og oppfatning av prestasjonsvurderinger knyttet til henholdsvis innsats og forpliktelse samt opplevd rettferdighet i vurderinger. Ved arbeidet med denne oppgaven ble følgende problemstilling utarbeidet:

***Hvordan oppfatter ansatte i en ansatteid virksomhet at prestasjoner vurderes, og hvilken betydning har virksomhetens eierstruktur for ansattes holdninger og motivasjon?***

For å besvare problemstillingen ble det utarbeidet følgende forskningsspørsmål:

- Hvordan opplever ansatte at innsatsen deres blir vurdert og belønnet?
- Opplever de at medeierskap har betydning for prestasjoner og innsats?
- Hvilken betydning har medeierskap for opplevelse av motivasjon og tilknytning til bedriften?

Bedriften som er studert benytter seg av et uformelt prestasjonsmålingssystem, men det er på enkelte avdelinger innført ikke- finansielle målinger på effektivitet og kvalitet. Bedriften har også finansielle målinger per prosjekt, men flere ansatte ønsker en mer riktig finansiell måling per avdeling.

De ansatte oppfatter at innsatsen deres blir vurdert ut i fra tilbakemeldinger, og ved å få ansvar og anerkjennelse. Det er ikke økonomiske belønninger knyttet til innsats. Det er ikke alle som har en oppfatning av hvordan deres prestasjoner blir vurdert, men noen er selv klar over hvordan de har prestert. Ansatte i bedriften oppfatter måten deres prestasjoner vurderes på som rettferdig. De oppfatter at avdelingens innsats blir vurdert per prosjekt, og at det ikke gir et totalbilde på avdelingens prestasjoner for de som inngår i fellesprosjekt. De oppfatter at kundene vurderer deres innsats ut i fra kvalitet, tilgjengelighet og tidsriktighet på prosjektene.

Eierstrukturen oppleves ikke å ha betydning for arbeidsinnsats og individuelle prestasjoner i selskapet, og de fleste mener det er positivt at de ansatte er medeiere. Eierandelene er relativt små, slik at de ikke fungerer som økonomiske insentiv og dermed ikke motiverer på denne måten. Medeierskap oppleves å ikke være avgjørende for oppfatning av motivasjon og tilknytning til bedriften. Det er andre faktorer som tillit, ansvar, faglige utfordringer og godt arbeidsmiljø som gir motivasjon. Alle informantene føler seg tilknyttet til bedriften, noe som oppfattes av de fleste å ikke avhenge av medeierskap.

Oppsummert kan problemstillingen sies å være besvart med at de ansatte oppfatter at deres prestasjoner blir rettferdig vurdert, selv om det ikke er innført formelle målinger på alle avdelinger. Ansatte har ulike oppfatninger av hvordan prestasjoner vurderes basert på ulik grad av tilbakemeldinger og at det er ulik grad av målbarhet i arbeidsoppgavene. Man kan også konkludere med at eierstrukturen i selskapet ikke har betydning for ansattes holdninger og motivasjon knyttet til arbeidsinnsats og tilknytning.

## **6.2 Oppgavens bidrag**

I denne studien er det sett at betydningen av medeierskap oppleves å ikke være så stor for hver enkelt ansatt når eierandelene er såpass små. Medeierskap knytter ikke de ansatte til organisasjonen i større grad slik som man forventer basert på tidligere forskning (se f. eks Long 1977, 1978a, 1980; French og Rosenstein 1984). Flere ansatte opplever å bli målt på prestasjoner, men når et formelt system ikke er etablert er det vanskeligere å få objektive og gode vurderinger på prestasjoner. Tillit viser seg å være en viktig faktor og noe som styrker samholdet og motivasjonen knyttet til arbeidsoppgaver, slik som også tidligere forskning viser (se f. eks Ross 1994; Lau og Sholihin 2005; Lau, Wong, og Eggleton 2008).

Studien viser at de viktigste suksessfaktorene er knyttet til kunder, interne prosedyrer samt teknologi og kunnskap, og det kan være hensiktsmessig at prestasjonsmål i bedriften er knyttet til disse.

### **6.3 Forslag til videre forskning**

Det hadde vært interessant og foretatt videre studier på oppfatning av prestasjonsmåling i en tjenesteytende bedrift hvor det er blitt innført formelle målinger i større grad på de aktivitetene som utføres, for å se om det da er forskjeller i oppfatning knyttet til hvordan prestasjoner vurderes og belønnes. Et videre tema knyttet til dette vil kunne være å se på ansattes oppfatninger når et belønningssystem er knyttet til prestasjonene.

Et interessant aspekt videre hadde vært og foretatt forskning på eierstrukturens betydning i en bedrift hvor ledere har større eierandeler eller hvor ansatte eller ledere eier hele bedriften. En slik studie hadde kunnet utfylle forskningen, samt sett på om det hadde vært noen forskjeller ved ulik størrelse på eierandeler.

### **6.4 Refleksjoner over studiens utforming**

I arbeidet med denne studien ble det valgt å foreta intervju for å belyse tematikken og besvare problemstillingen. Man kan for så vidt også argumentere for at det hadde vært hensiktsmessig og gjennomført spørreundersøkelse i tillegg til dybdeintervjuene, men grunnet problemstillingens utforming så ble det fastslått at problemstillingen ble tilstrekkelig besvart under intervjuene. Siden det var informantenes egne oppfatninger og tanker omkring temaet som oppgaven var ute etter, så virket det ikke hensiktsmessig å utarbeide et spørreskjema som ville gi like gode svar.

En annen mulighet hadde vært å gjennomføre intervju med de ansatte som arbeider i avdelingen hvor det foretas kvantitative målinger på effektivitet. Årsaken til at dette ikke ble gjort var at utvalget for oppgaven var strategisk valgt, og at informantene til studien ble valgt ut i samråd med ledelsen i bedriften.

## Litteraturliste

---

- Aksjeloven. Lov av 1.januar 1999 nr. 14 om aksjeselskaper.
- Allen, N.J., og J.P. Meyer. 1990. "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization." *Journal of Occupational Psychology* 63:1-18.
- Ammons, D.N. 2007. "Performance measurement: A tool for accountability and performance improvement." Upublisert artikkel. Hentet 10. april 2013.  
<http://sogpubs.unc.edu//cmg/cmg16.pdf>
- Behn, R.D. 2003. "Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures." *Public Administration Review* 63(5):586-606.
- Ben-ner, A. og D.C. Jones. 1995. "Employee Participation, Ownership, and Productivity: A Theoretical Framework." *Industrial Relations* 34(4):532-554.
- Blasi, J., Conte, M., og D. Kruse. 1996. "Employee stock ownership and corporate performance among public companies." *Industrial and Labor Relations Review* 50(1):60-79.
- Bredrup, H. 1995. "Performance Measurement". I *Performance management: a business process benchmarking approach*, redigert av A. Rolstadås, 169-190. London: Chapman & Hall.
- Brinkmann, S. og L. Tanggaard. 2012. *Kvalitative metoder- empiri og teoriutvikling*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Bromberg, D. 2009. "Performance Measurement: A System with a Purpose or a Purposeless System?" *Symposium*. Newark: Rutgers University.
- Burney, L., og M. Matherly. 2007. "Examining performance measurement from an integrated perspective." *Journal of Information Systems* 21(2):49-68.
- Bøe, K.J., og K. Lohre. 2011. "Hard eller myk belønning- hva bidrar mest til å skape gode prestasjoner?" Hentet 3.mai 2013.  
[http://www.hrnorge.no/Forsiden/Siste\\_nytt/Nyhetsarkiv\\_2012\\_-\\_2004/Nyheter\\_2011/%22Hard%22+eller+%22myk%22+bel%C3%B8nning+%E2%80%93+hva+bidrar+mest+til+%C3%A5+skape+gode+prestasjoner%3F.b7C\\_wtnK4j.ip](http://www.hrnorge.no/Forsiden/Siste_nytt/Nyhetsarkiv_2012_-_2004/Nyheter_2011/%22Hard%22+eller+%22myk%22+bel%C3%B8nning+%E2%80%93+hva+bidrar+mest+til+%C3%A5+skape+gode+prestasjoner%3F.b7C_wtnK4j.ip)  
s.
- Chenhall, R.H. 2003. "Management control systems design within its organizational context:

- findings from contingency-based research and directions for the future”. *Accounting, Organization and Society* 28(17):127-168.
- Chenhall, R.H., og K. Langfield-Smith. 2007. “Multiple Perspectives of Performance Measures.” *European Management Journal* 25(4):266-282.
- Cooper, A., Borggaard, J.B., og H.S. Djupvik. u.d. ”Medarbeiderundersøkelsen gir unik styringsinformasjon på veien mot nye mål.” Hentet 15. april 2013. <http://www.tns-gallup.no/?aid=9071735>.
- Cäker, M., og N.G. Olve. 2013. ”Belønningssystems roll i styrningen.” I *Perspektiv på økonomistyrning*, redigert av C. Blohme og F. Elvander, 250-277. Stockholm: Liber.
- Dalen, M. 2004. *Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Davis, J.H., Schoorman, D.F., og L. Donaldson. 1997. “Toward a Stewardship Theory of Management.” *The Academy of Management* 22(1):20-47.
- Donaldson, L. og J.H. Davis. 1991. “Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns”. *Australian Journal of Management* 16(1):49-65.
- Douma, S., og H. Schreuder. 2002. *Economic Approaches to Organizations*. Harlow: Pearson Education.
- Eccles, R.G. 1991. “The Performance Measurement Manifesto”. *Harvard Business Review* 69(1):131-137.
- Engelstad, F., Svanlund, J., Hagen, I.M., og A.E Storvik. 2003. *Makt og demokrati i arbeidslivet*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Fama, E.F., og M.C Jensen. 1983b. “Separation of Ownership and Control.” *Journal of Law and Economics* 26(2):301-325.
- French, J.L., og J. Rosenstein. 1984. “Employee Ownership, Work Attitudes, and Power Relationships.” *Academy of Management Journal* 27(4):861-869.
- Glasø, L., og M.N. Larsen. 2010. ”Positiv organisasjonsatferd.” *Magma* 6. <http://www.magma.no/positiv-organisasjonsatferd>
- Goldstein, S.G. 1978. “Employee Share- Ownership and Motivation”. *Journal of Industrial Relations* 20(3):311-330.
- Gripsrud, G., U. H. Olsson og R. Silkoset. 2004. *Metode og dataanalyse: med fokus på beslutninger i bedrifter*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Grønmo, S. 2004. *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Halachmi, A. 2005. “Performance measurement: Test the water before you dive in.” *International Review of Administrative Sciences* 71(2):255-266.

- Hammer, T. H., og R.N. Stern. 1980. "Employee ownership: Implications for the organizational distribution of power." *Academy of Management Journal* 23(1):78-100.
- Hansen, A., og J. Mouritsen. 2007. "The changing nature of management accounting". I *Issues in management accounting*, redigert av T. Hopper, D. Northcott og R. Scapens. Harlow: Prentice Hall.
- Himmelberg, C.P., Hubbard, R., og P. Darius. 1999. "Understanding the determinants of managerial ownership and the link between ownership and performance". *Journal of Financial Economics* 53(3):353-384.
- Hronec, S.M. 1993. *Vital signs. Using quality, time, and cost performance measurements to chart your company's future*. New York: AMACON.
- Hoff, K.G., og P.A. Holving. 2002. *Balansert målstyring. Balances Scorecard på norsk*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hopwood, A.G. 1972. "An Empirical Studie of the Role of Accounting Data in Performance Evaluation." *Journal of Accounting Research* 10:156-182.
- Ittner, Ch.D., og D.F. Larcker. 1998. "Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications." *Journal of Management Accounting Research* 10:205- 238.
- Jacobsen, D. I. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, 2.utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Jannesson, E., og M. Skoog. 2013. "Introduktion." I *Perspektiv på økonomistyrning*, redigert av C. Blohme og F. Elvander, 5- 10. Stockholm: Liber.
- Jensen, M.C., og W.H. Meckling. 1976. "Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure." *Journal of Financial Economics* 3(x):305-360.
- Kang, D.L., og A.B. Sørensen. 1999. "Ownership Organization and Firm Performance." *Annu. Rev. Sociol.* 25:121-144.
- Kaplan, R.S., og D.P. Norton. 1992. "The Balanced Scorecard- Measures that Drive Performance." *Harvard Business review* 70(1):71-79.
- Kaplan, R.S., og D.P. Norton. 1996. "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System." *Harvard Business review*, Jan- Feb.
- Kelman, H.C. 1958. "Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change." *Journal of Conflict Resolution* 2(1):51-60.
- Klein, K.J. 1987. "Employee Stock Ownership and Employee Attitudes: A test of three models." *Journal of Applied Psychology* 72(2):319-332.
- Kruse, D.L. 1996. "Why Do Firms Adopt Profit-Sharing and Employee Ownership Plans?." *British Journal of Industrial Relations* 34: 515-538.

- Kvale, S., og S. Brinkmann. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Kvale, S. 2006. *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Langeland, O. 1999. Kompensasjon og motivasjon. Overskuddsdeling og medeierskap i norske bedrifter. *Doktoravhandling*.
- Lau, C.M., og M. Sholihin. 2005. "Financial and nonfinancial performance measures: How do they affect job satisfaction?." *British Accounting Review* 37(4):389-413.
- Lau, C.M., og S.L.C Tan. 2006. "The effects of procedural fairness and interpersonal trust on job tension in budgeting." *Management Accounting Research* 17(2):171-186.
- Lau, C.M., Wong, K.M., og I.R.C Eggleton. 2008. "Fairness of performance evaluation procedures and job satisfaction: the role of outcome-based and non-outcome-based effects." *Accounting and Business Research* 38(2):121-135.
- Lederkilden.no. u.d. "Ordliste." Hentet 10. april 2013.  
<http://www.lederkilden.no/oppslag/ordliste/tjenesteytende-bedrift>.
- Long, R.J. 1980. "Job Attitudes and Organizational Performance under Employee Ownership." *Academy of Management Journal* 23(4):726-737.
- Lynch, R.L., og K.F. Cross. 1991. *Measure up! Yardsticks for Continuous Improvement*. Cambridge: Blackwell Publishers.
- Mael, F., og B.E. Ashforth. 1992. "Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification." *Journal of organizational behavior* 13(2):103-123.
- Majumdar, D. 2009. "Managing performance through turbulent times." Hentet 2.mai 2013.  
<http://www.industryweek.com/companies-amp-executives/managing-performance-through-turbulent-times>.
- McCarthy, D., Reeves. E., og T. Turner. 2010. "Can employee share-ownership improve employee attitudes and behaviour?." *Employee Relations* 32(4):382-395.
- McFarlin, D.B., og P.D Sweeney. 1992. "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes." *Academy of Management Journal* 35(3):626-637.
- Midthun, A. 2011. "Arbeidsdagen styres av moter." *Aftenposten*, 26.februar. Hentet 12.mars 2013. <http://www.aftenposten.no/okonomi/innland/article4042395.ece>.
- Morck, R., Shleifer, A., og R.W. Vishny. 1988. "Management Ownership and Market Valuation." *Journal of Financial Economics* 20:293-315.
- NCEO- The National Center for Employee Ownership. n.d. "Research on Employee



- Ownership, Corporate Performance, and Employee Compensation.” Hentet 12.mars 2013. <http://www.nceo.org/articles/research-employee-ownership-corporate-performance>.
- Neely, A. 1999. “The performance measurement revolution: why now and what next.” *International Journal of Operations & Production Management* 19(2):205-228.
- Nyeng, F. 2008. *Vitenskapsteori for økonomer*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Nørreklit, H. 2000. “The balance on the balanced scorecard- a critical analysis of some of its assumptions.” *Management Accounting research* 11(1):65-88.
- Nørreklit, H., og F. Mitchell. 2007. “The Balanced Scorecard.” I *Issues in Management Accounting*, redigert av I T. Hopper, D. Northcott og R. Scapens, 175-198. Harlow: Prentice Hall.
- Otley, D.T. 1978. “Budget Use and Managerial Performance.” *Journal of Accounting Research* 16(1):122-149.
- Ross, A. 1994. “Trust as a moderator of the effect of performance evaluation style on job-related tension: a research note.” *Accounting & Organizations and Society* 19(7):629-635.
- Salehi, M., og B. Baezegar. 2011. “A survey of empirical studies on management ownership.” *African Journal of Business Management* 5(17):7188-7197.
- Short, H., og K. Keasey. 1999. “Managerial ownership and the performance of firms: Evidence from the UK.” *Journal of Corporate Finance* 5:79–101.
- Smith, A. 2009. “Worky tickets: exploring dissent at work.” *Qualitative Research in Accounting and Management* 6(1/2):14-25.
- Store Norske Leksikon. u.d. ”Begreper i næringsliv.” Hentet 14.mars 2013. <http://snl.no/hj%C3%B8rnesteinsbedrift>.
- Tangenes, T. 2007. “Når finansielle måltall møter ressursbasert firmateori og fremvokst Strategi.” *Magma* 4. <http://www.magma.no/naar-to-finansielle-maaltall-moeter-ressursbasert-firmateori-og-fremvokst-strategi>.
- Thagaard, T. 2009. *Systematikk og innlevelse – en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjora, A. 2010. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- UIO: Det samfunnsvitenskapelige fakultet. 2001. *Opsjoner i arbeidsforhold*, 2001. Rapporter 27/2001. Oslo: UIO.
- Undeland, T. 2011. “Gapestokk eller konstruktivt ledelsesverktøy?” E24, 19. desember.

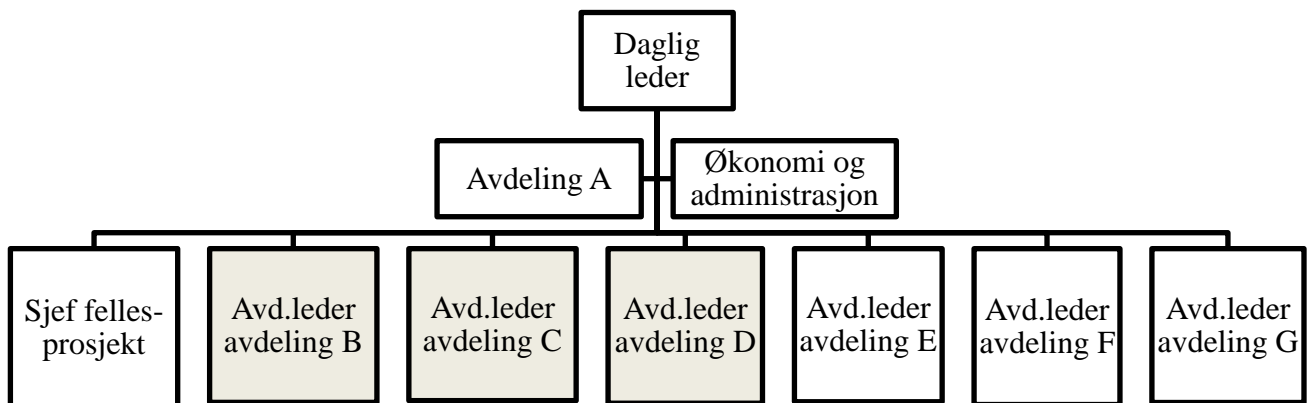
Hentet 15. april 2013. <http://e24.no/kommentarer/spaltister/gapestokk-eller-konstruktivt-ledelsesverktøey/20133246>

Yeniyurt, S. 2003. "A literature review and integrative performance measurement framework for multinational companies." *Marketing Intelligence & Planning* 21(3):134-142.

Zuriekat, M., Salameh, R., og S. Alrawashdeh. 2011. "Participation in Performance Measurement Systems and Level of Satisfaction." *International Journal of Business and Social Science* 2(8):159-169.

## Vedlegg 1 Organisasjonskart

---



## Vedlegg 2 Informasjonsskriv

---

### Forespørsel om å delta i intervju i forbindelse med en masteroppgave

Vi er to masterstudenter i økonomistyring ved Høgskolen i Sør- Trøndelag og holder nå på med den avsluttende masteroppgaven. Temaet for oppgaven er prestasjonsmåling og eierstruktur, og vi skal undersøke hvordan prestasjonsmåling kan påvirke motivasjon i en bedrift som benytter prosjektregnskap. Vi er interessert i å finne ut om hvordan ansatte tenker i forhold til hvordan deres prestasjoner (avdelingens prestasjoner) blir målt og om eierstrukturen har noen innvirkning på motivasjon og holdninger.

For å finne ut av dette, ønsker vi å intervju noen personer både med og uten eierandel i bedriften, samt daglig leder.

Spørsmålene vil dreie seg om sammenheng mellom prosedyrer for måling og jobbtilfredshet, samt valg av prestasjonsmål, eierstruktur, og relasjonelle faktorer som tillit og motivasjon.

Vi vil bruke båndopptaker mens vi snakker sammen. Intervjuet vil ta omtrent en time, og vi blir sammen enige om tid og sted.

Det er frivillig å være med og du har mulighet til å trekke deg når som helst underveis, uten å måtte begrunne dette nærmere. Dersom du trekker deg vil alle innsamlede data om deg bli anonymisert. Opplysningene vil bli behandlet konfidensielt, og ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven. Opplysningene anonymiseres og opptakene slettes når oppgaven er ferdig, innen 25.mai 2013.

Dersom du har lyst å være med på intervjuet, er det fint om du skriver under på den vedlagte samtykkeerklæringen og sender den til en av oss eller leverer denne til daglig leder slik at vi kan hente den der.

Hvis det er noe du lurer på kan du sende en e-post til [sara\\_wassdahl@hotmail.com](mailto:sara_wassdahl@hotmail.com) eller [ingridnestvold@hotmail.com](mailto:ingridnestvold@hotmail.com). Du kan også kontakte vår veileder Gudrun Baldvinsdottir ved Høgskolen i Sør- Trøndelag på telefonnummer 73 55 99 11.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig

datatjeneste (NSD).

Med vennlig hilsen

Ingrid Nestvold og Sara Wassdahl

Høgskolen i Sør- Trøndelag, avdeling TØH.

Samtykkeerklæring:

Jeg har mottatt skriftlig informasjon og er villig til å delta i studien.

Signatur ..... Telefonnummer .....

## Vedlegg 3 Intervjuguider

---

### Intervjuguide ansatt/avdelingsleder

#### Innledning:

Kort informasjon fra intervjuere (oss) om hva materialet fra intervjuet skal brukes til, og at det er viktig å svare ærlig da det ikke finnes noen fasit. Relevante deler av informasjonsskrivet leses opp. Spørsmålene i denne intervjuguiden er utdypende. Dvs. at selve samtalen i intervjuet dreier rundt temaoverskriftene (uthevet), og spørsmålene er ment som eksempler på spørsmål under de ulike temaene.

#### *1. Informasjon om informanten*

- Alder
- Stilling
- Tidligere arbeidserfaring
- Avdeling
- Kan du fortelle litt om dine arbeidsoppgaver og ansvarsområder i bedriften?
- Antall år i bedriften
- Eierandel

#### Prestasjonsmåling:

#### *2. Bruk av prestasjonsmål i bedriften (informantens avdeling)*

- Hva er de viktigste fokusområder/arbeidsoppgaver i din jobb?
- Hvilke forhold ved arbeidsoppgavene anser du er for å være viktige i din avdeling?
- Hva tror du din leder/ bedriften ser på som viktigst i forhold til å opprettholde bedriftens omdømme?
- Hvilket forhold har du til måling av prestasjoner? Vet du hva du oppnår hver dag?
- Vet du hvilke mål bedriften har fastsatt? Opplever du at alle i bedriften/avdelingen jobber mot felles mål?
- Hvordan oppfatter du at arbeidsinnsatsen din blir målt? Prosjektets? Avdelingens?

- Synes du prestasjonsmålene som brukes nå er rettferdig? (Forhold: innsats-måling-belønning) Mener du lederen vurderer sammenhenger mellom dine prestasjoner og resultater på en rettferdig måte?
- Hvor ofte får du tilbakemelding på arbeidsinnsats? Når?
- Hva mener du kjennetegner god og dårlig tilbakemelding?

### 3. Andre prestasjonsmål

- Har du noen formening om hva kunden(e) deres måler dere på?
- Hvordan opplever du at dere forholder dere til dette?

### 4. Ønskede prestasjonsmål

- Hva synes du burde blitt målt? Vært mer fokus på?
- Hva tror du gir bedriften konkurransemessig fortinn?
- Hvordan kan lederen bidra til at du blir motivert til å gjøre en ekstrainsats for bedriften?

## **Eierstruktur:**

### 5. Eierstruktur i bedriften:

- Hvordan er ditt forhold til eierstrukturen i selskapet?
- Er det forskjell på arbeidsoppgaver eller medbestemmelse/ansvar for ansatte med og uten eierskap?
- Vil du si at eierskap reduserer sannsynligheten for å bytte jobb?

### 6. Eierandel som motivasjonsfaktor:

- Er det av betydning for deg at du har eierandel i bedriften? Med tanke på ekstra innsats, belønninger, ansvar, utbytte..?  
Hvis ja, hvorfor, på hvilken måte? Hvis nei, hvorfor?
- Gir det ekstra motivasjon til å gjøre en god innsats å ha eierinteresse i bedriften? Med tanke på å forbedre bedriftens prestasjoner?
- Yter du ekstra innsats/deltar mer aktivt i arbeidet pga at du har eierandel?
- Gjør det at du har eierandel at du får økt interesse og forståelse for bedriftens økonomiske resultater?
- Gjør det at du har eierandel at du blir mer opptatt av hvordan medarbeidere presterer/gjør en god jobb?

- Er størrelsen på eierandelen av betydning? Vil du blitt mer motivert med en større eierandel?

#### 7. *Uten eierandel*

- Er det av betydning for deg at du ikke har eierandel i bedriften? Hvis ja, hvorfor og på hvilken måte? Hvis nei hvorfor ikke?
- Tror du at du hadde bidratt ekstra hvis du hadde hatt eierandel?
- Hva er det som gjør at du yter ekstra for bedriften?

### **Relasjonelle forhold:**

#### 8. *Relasjoner og forhold mellom ansatte og ledere i bedriften*

- Hvordan påvirker prestasjonsmålingen din motivasjon til å jobbe hardere, være mer effektiv og være en bedre arbeidstaker?
- Opplever du at lederen forsøker å motivere til økt arbeidsinnsats? Hvordan?
- Opplever du/mener du at det er høy grad av tillit mellom deg og lederen, og øvrige ansatte?
- Hva synes du er avgjørende for din jobbtilfredshet?
- Hva motiverer deg til å gjøre en god innsats?
- Blir du involvert i målsetting/beslutninger på noen måte? Hvordan opplever du det?
- Opplever du at arbeidsinnsatsen din blir verdsatt? Identifiserer du deg med bedriften og dens visjon og mål?

#### 9. *Insentiver (motivasjonsfaktorer)*

- Er det mulighet for individuelt tillegg eller bonus?
- Er det noen form for belønninger?
- Er det utviklingsmuligheter i bedriften og legges det til rette for dette?

### **Eventuelle tilføyelser:**

Oppsummering av intervjuet, samt at informanten for komme med tilføyelser/ andre opplysninger som kan være relevant.



## **Intervjuguide- daglig leder**

### **Innledning:**

Kort informasjon fra intervjuere (oss) om hva materialet fra intervjuet skal brukes til, og at det er viktig å svare ærlig da det ikke finnes noen fasit. Relevante deler av informasjonsskrivet leses opp. Spørsmålene i denne intervjuguiden er utdypende. Dvs. at selve samtalen i intervjuet dreier rundt temaoverskriftene (uthevet), og spørsmålene er ment som eksempler på spørsmål under de ulike temaene.

#### *1. Informasjon om informant*

- Alder
- Stilling
- Tidligere erfaring?
- Kan du fortelle litt om dine arbeidsoppgaver og ansvarsområder i bedriften?
- Antall år i bedriften
- Eierandel

### **Prestasjonsmåling:**

#### *2. Bruk av prestasjonsmål i bedriften (informantens avdeling)*

- Hva mener du er de viktigste fokusområder/arbeidsoppgaver i din jobb?
- Hva fokuserer du på som daglig leder i det daglige arbeidet?
- Har styret lagt føringer for arbeidet i bedriften? På hvilken måte?
- Hvorfor vil du måle prestasjoner, og hvordan har de blitt målt?
- Er mål og strategi kommunisert til ansatte?
- På hvilken måte gir du tilbakemeldinger til ansatte/avdelingsledere på deres innsats?
- Får du tilbakemelding fra styret, avdelingsledere og ansatte på din arbeidsinnsats? Hvis ja, hvor ofte? Hvis nei, hvordan vet du at du gjør en god jobb?
- Hva synes du kjennetegner god og dårlig tilbakemelding?
- Hvilket forhold har du til måling av prestasjoner? Har du selv et inntrykk av hva du oppnår du hver dag, og hvor godt du utfører lederoppgavene dine?
- Opplever du at alle i bedriften og hver avdeling jobber mot fastsatte og felles mål?

3. *Andre prestasjonsmål*

- Har du noen formening om hva kunden(e) deres måler dere på?
- Hvordan opplever du at dere(bedriften) forholder dere til dette?

4. *Ønskede prestasjonsmål*

- Hvilke prestasjoner vil du måle? Hvilke mål?
- Hva mener du gir bedriften konkurransemessig fortinn?
- Hva hadde du ville blitt målt på, som hadde påvirket din motivasjon til å gjøre en god jobb for bedriften/være en god leder?

**Eierstruktur:**

5. *Eierstruktur i bedriften:*

- Hvordan er ditt forhold til eierstrukturen i selskapet?
- Er det forskjell på arbeidsoppgaver eller medbestemmelse/ansvar for ansatte med og uten eierskap?
- Vil du si at eierskap reduserer sannsynligheten for å bytte jobb?

6. *Eierandel som insentiv/motivasjonsfaktor:*

- Tror du det gir ekstra motivasjon for de ansatte som har eierinteresse i bedriften med tanke på å gjøre en bra innsats og bedre bedriftens prestasjoner?
- Tror du eierandel bidrar til økt interesse og forståelse for bedriftens økonomiske resultater?
- Tror du eierandelen har innvirkning på ansattes/ledernes beslutningsprosesser?

7. *Uten eierandel*

- Er det av betydning for deg med tanke på ekstra innsats, belønning og ansvar at du ikke har eierandel i bedriften?
- Hva er det som motiverer deg at i arbeidet å til prestere best mulig?

**Relasjonelle forhold:**

8. *Relasjoner og forhold mellom ansatte og ledere i bedriften*

- Måten du blir vurdert på som leder, hvordan påvirker det din motivasjon til å gjøre en god jobb/være en god leder?

- Hvordan forsøker du å motivere dine medarbeidere?
- Opplever du høy grad av tillit mellom deg som leder og øvrige ansatte?
- Hva synes du er avgjørende for din jobbtilfredshet?
- Hva opplever/tror du er viktig for dine ansattes jobbtilfredshet?
- Hva motiverer deg til å gjøre en god innsats?
- Hva tror du motiverer dine ansatte til å gjøre en god innsats?
- Involverer du de ansatte i beslutninger og målsettinger?

9. *Insentiver (motivasjonsfaktorer)*

- Er lønn individuelt bestemt eller tariffregulert? Mulighet for individuelt tillegg eller bonus?
- Er det noen form for belønninger?
- Er det utviklingsmuligheter i bedriften, og legges det til rette for dette?

**Eventuelle tilføyelser:**

Oppsummering av intervjuet, samt at informanten for komme med tilføyelser/ andre opplysninger som kan være relevant.