

Master of Science

Masteroppgave

Line Veronika Farstad og Siv Skaare

Økonomi i Sør
2013

Prestasjonsmåling i banksektoren

En studie av ansattes holdninger til prestasjonsmåling på et kundesenter

Trondheim, mai 2013



Høgskolen i Sør-Trøndelag
Avdeling Handelshøgskolen i Trondheim

Forord

Denne masteroppgaven ble skrevet våren 2013 som en avslutning på vårt masterstudium i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen i Trondheim. Avhandlingen er en obligatorisk del av spesialiseringen innenfor økonomistyring og representerer 30 studiepoeng.

Tema for oppgaven er prestasjonsmåling på et kundesenter i bank. Arbeidet med avhandlingen har vært både lærerikt og utfordrende, og vi har gjennom denne prosessen fått brukt mye av teorien vi har tilegnet oss i løpet av fem år med studier.

Vi vil rette en stor takk til vår veileder Gudrun Baldvinsdottir som har vært til meget god hjelp under arbeidet med denne avhandlingen. Vi vil også rette en stor takk til respondenter og informanter ved kundesenteret hvor vi har gjennomført datainnsamling.

Innholdet i denne masteroppgaven står for forfatterens egen regning.

Trondheim, 21. mai 2013

Siv Skaare

Line Veronika Farstad

Sammendrag

Temaet for denne masteravhandlingen er prestasjonsmåling på kundesenter i bank. Formålet med oppgaven er å undersøke hvilke holdninger som eksisterer blant ansatte når det gjelder individuell prestasjonsmåling i arbeidet. Temaet belyses på bakgrunn av teori innenfor prinsippal-agent, aktørperspektivet og endringsteoretiske perspektiver.

Bakgrunnen for avhandlingen er at prestasjonsmåling og individuelle målesystemer er utbredt i finansnæringen. Bruken av individuelle prestasjonsmål har også vært mye omtalt i media, og er derfor et dagsaktuelt tema. Prestasjonsmål kan benyttes både som incentivsystemer og kontrollmekanismer, og måten de utformes på kan ha betydning for ansattes holdninger til prestasjonsmåling. På bakgrunn av dette har vi formulert følgende problemstilling:

Hvilke holdninger har ansatte til prestasjonsmåling, og hvilken betydning har prestasjonsmålenes sammensetning?

For å besvare problemstillingen er det gjennomført både kvantitative og kvalitative undersøkelser. Datainnsamling i form av kvantitativ metode er hentet inn ved hjelp av to spørreundersøkelser. Dette ble gjort fordi vi ønsket å undersøke en pågående endringsprosess på kundesenteret. Vi har også gjennomført syv intervju i forbindelse med den kvalitative datainnsamlingen.

Avhandlingens konklusjon viser at ansattes holdninger til prestasjonsmåling har sammenheng med ansattes ansiennitet og stillingsandel. Totalt sett virker ansatte positivt innstilt til prestasjonsmåling, og innføringen av et nytt prestasjonsmål ser ut til å ha forbedret prestasjonsmålenes sammensetning og ansattes holdninger til målesystemene.

Belønningssystemene som benyttes på kundesenteret ser ut til å ha vekslende innvirkning på ansattes prestasjon og motivasjon. Siden det har vært en endringsprosess, er det viktig at belønningssystemene tilpasses prestasjonsmålene og de endringene som er gjennomført. Resultatene som har fremkommet gjennom våre undersøkelser, bekrefter og understøtter tidligere forskning som er gjort på dette området. Forslag til videre forskning er å gjøre mer omfattende undersøkelser på hele endringsprosessen som pågår på kundesenteret. Det er også mulig å sammenligne målesystemer med tilsvarende selskaper.

Abstract

The theme of this master thesis is performance measurement at a call center in the banking sector. The purpose of this thesis is to examine which attitudes exist among employees regarding individual performance measurement. The theme will be illustrated by using the principal-agent theory, the actor perspective and an organizational change perspective.

The background for this thesis is that performance measurement and individual measuring systems are widely used in the financial sector. The use of individual performance measures has been widely discussed in the media. Performance measures may be used as incentive systems and control mechanisms, and the way they are designed affects employees' attitudes to performance measurement. Based on above, the main problem to be addressed is:

Which attitudes do employees have to performance measurement, and which relevance has the performance measurement composition?

To answer the above stated question, a quantitative and qualitative study was conducted. Data collection using the quantitative method is obtained using two surveys. By using a questionnaire, the study could capture an ongoing process of change in the call center. In addition to the questionnaire, seven interviews were conducted in conjunction with the qualitative data collection.

The study's conclusion indicates that employees' attitudes to performance measurement are related to the employees' seniority and job share. Overall, the staff seems positive to performance measurement, and the introduction of a new performance measure appear to have improved performance levels and composition of employees' attitudes to measuring systems. Reward systems used in the call center appear to have varying impact on employees' performance and motivation. Since there has been a change process, it is vital that the reward system is adapted to the performance measures and the changes that are implemented. The results that have appeared through our research confirm and support previous research within the field. Further research could be to do more extensive research on the change processes, and to compare measure systems with similar companies.

Innholdsfortegnelse

1 Innledning.....	1
1.1 Aktualisering	1
1.2 Problemstilling og formålet med denne masteroppgaven	2
1.3 Analyseenheten	4
1.4 Avgrensning av denne masteroppgaven.....	5
1.5 Disposisjon	5
2 Teoretisk referanseramme	6
2.1 Økonomistyring.....	7
2.2 Prestasjonsmål	8
2.3 Belønningssystem.....	9
2.4 Prinsipal-agent-teori	12
2.4.1 Skjult informasjon og skjult handling	13
2.4.2 Opportunisme	14
2.4.3 Kontroll	16
2.5 The Balanced Scorecard.....	18
2.5.1 Kritikk og anvendelse av The Balanced Scorecard.....	20
2.6 Aktørperspektivet	22
2.7 Endringsteoretiske perspektiver	24
3 Metode.....	27
3.1 Vitenskapelig ståsted.....	27
3.2 Forskningsdesign.....	29
3.3 Valg av metode.....	31
3.4 Datainnsamling.....	34
3.5 Utvalg	36
3.6 Etiske retningslinjer.....	37
3.7 Reliabilitet og validitet	39
4 Empiri	41
4.1 Casebeskrivelse	41
4.2 Spørreundersøkelse om prestasjonsmål og belønningssystemer.....	43
4.2.1 Prestasjonsmål og utforming av mål	44

4.2.2 Belønningssystem.....	48
4.2.3 Kontroll og incentivsystemer	51
4.3 Spørreundersøkelse om endring av prestasjonsmål	53
4.3.1 Endringsprosessen.....	54
4.4 Intervju	57
4.4.1 Prestasjonsmål og utforming av prestasjonsmål	57
4.4.2 Belønningssystem.....	58
4.4.3 Kontroll og incentivsystemer	60
4.4.4 Endringsprosessen.....	62
5 Analyse.....	64
5.1 Prestasjonsmål.....	64
5.2 Belønningssystem.....	69
5.3 Kontroll og incentivsystemer	73
5.4 Utforming av prestasjonsmål	77
5.5 Andre teoretiske perspektiver.....	80
5.5.1 Endringsteoretiske perspektiver	80
5.5.2 Aktørperspektivet	85
6 Avslutning	90
6.1 Avhandlingens viktigste funn.....	90
6.2 Avhandlingens bidrag	92
6.3 Refleksjon over avhandlingens utforming	93
6.4 Forslag til videre forskning	94
Litteraturliste	95
Vedlegg 1: Forespørsel i forbindelse med intervju	VIII
Vedlegg 2: Intervjuguide seksjonsleder	IX
Vedlegg 3: Intervjuguide avdelingsleder	X
Vedlegg 4: Intervjuguide medarbeider.....	XI
Vedlegg 5: Informasjon om spørreundersøkelsen.....	XII
Vedlegg 6: Spørreundersøkelse om prestasjonsmål og belønningssystemer	XIII
Vedlegg 7: Spørreundersøkelse om endring av prestasjonsmål.....	XIX

Tabelliste

Tabell 1: Oversikt over informantene	36
Tabell 2: Spørsmål – Hvor lenge har du jobbet på kundesenteret?.....	43
Tabell 3: Spørsmål – Jobber du heltid (mer enn 80 % stilling) eller deltid?.....	43
Tabell 4: Spørsmål – Er du leder med personalansvar?	43
Tabell 5: Generelle påstander om prestasjonsmål.....	44
Tabell 6: Påstand – Jeg er totalt sett positivt innstilt til bruk av prestasjonslønn	48
Tabell 7: Påstand – Prestasjonslønn virker motiverende for mitt arbeid	48
Tabell 8 : Påstand – Jeg motiveres til å jobbe hardere ved bruk av prestasjonslønn	48
Tabell 9: Årsaken til at jeg ikke mottok personlig bonus for 2012.....	51
Tabell 10: Alder	53
Tabell 11: Spørsmål – Hvor lenge har du jobbet på kundesenteret?.....	53
Tabell 12: Spørsmål – Jobber du heltid (mer enn 80 % stilling) eller deltid?.....	53
Tabell 13: Spørsmål – Er du leder med personalansvar?	53
Tabell 14: Generelle påstander angående endring av prestasjonsmål.....	54
Tabell 15: Påstand – Informasjonen rundt endringen har vært tilfredsstillende	55
Tabell 16: Påstand – Ledelsen har formidlet endringen på en god måte	55
Tabell 17: Krysstabulering mellom prestasjonsmål og ansiennitet.....	65
Tabell 18: Krysstabulering mellom prestasjonsmål og stillingsandel.....	66
Tabell 19: Krysstabulering mellom prestasjonslønn og personlig bonus	72
Tabell 20: Krysstabulering mellom fokus på andres resultater og stillingsbeskrivelse	74
Tabell 21: Krysstabulering mellom alder og formidling av informasjon.....	84

Figurliste

Figur 1: Overføring av visjon og strategi – fire perspektiver.....	20
Figur 2: Endringstyper	25
Figur 3: Påstand – Prestasjonsmålet er et viktig mål for kundesenteret.....	45
Figur 4: Påstand – Målet gir et riktig bilde av det jeg presterer i arbeidet.....	46
Figur 5: Påstand – Dette målet er viktigere enn de andre prestasjonsmålene	46
Figur 6: Påstand – Jeg følger nøye med på mine resultater	47
Figur 7: Spørsmål – Oppnådde du mål for to måneder eller mer i denne perioden?	47
Figur 8 : Påstand – ”Topp 10” virker motiverende for mitt arbeid	49
Figur 9: Spørsmål – Hva er mest motiverende for deg?	49
Figur 10: Påstand – Jeg er fornøyd med de resultatene jeg presterer.....	50
Figur 11: Spørsmål – Mottok du personlig bonus i 2012?.....	50
Figur 12: Påstand – Jeg tar ikke alltid pauser fordi det går utover effektiviteten	51
Figur 13: Påstand – Personlige mål fører til økt intern konkurranse mellom de ansatte	52
Figur 14: Påstand – Jeg er opptatt av andres resultater	52
Figur 15: Påstand – Gjennomføringen har fungert bra	56
Figur 16: Det teoretiske rammeverkets forklaringsgrad	89

1 Innledning

Vi vil i dette kapittelet aktualisere vårt tema og problemstilling. Her vil vi kort presentere aktuell teori og tidligere forskning som bakgrunn for valg av problemstilling. Videre vil vi redegjøre for formålet med vår avhandling, og deretter kommer en kort beskrivelse av vår analyseenhet. Avslutningsvis forklarer vi hvilke avgrensninger vi har gjort på temanivå, og hvordan avhandlingen er strukturert.

1.1 Aktualisering

Det eksisterer i dag et mangfold av bedrifter og organisasjoner, hvor mange tilbyr tilsvarende varer og tjenester. Dette gir stor konkurranse mellom aktørene og det blir desto viktigere å kunne differensiere seg fra andre aktører og være ”best i klassen”. Økt krav til virksomhetenes endringsvilje- og evne er avgjørende for å kunne tilpasse seg markedet og beholde konkurranseposisjon (Hoff og Holving 2002). Dette gjelder også i banksektoren, hvor bankene tilbyr omtrent de samme tjenestene til sammenlignbare priser, og konkurransen om kundene blir dermed svært sentral. Selv om bankene henvender seg til ulike segment og det finnes ulike produkter blant tilbyderne, er det i det store og hele gjerne mindre nivåforskjeller det er snakk om. Kundetilfredshet blant eksisterende kunder er viktig for lojalitet og for å sikre seg at kundene man allerede har, ønsker å fortsette kundeforholdet. Gode betingelser og service er blant annet faktorer som er avgjørende for valg av bank. En annen faktor er også bankenes finansielle situasjon ved å kunne vise til gode resultater. Dette vil også være viktig fremover siden det er fremmet et lovforslag om nye kapitalkrav for bankene (Sandvik og Shala 2013). For banken er det derfor viktig at kundene er lønnsomme slik at de gir økonomisk verdi for selskapet. Måter å øke lønnsomheten på kan være å kapre nye og lønnsomme kunder, eller ved å gjøre eksisterende kunder (mer) lønnsomme gjennom for eksempel mersalg av ulike produkter.

Som følge av konkurransen i markedet er det avgjørende å kunne prestere for å beholde kunder og markedsposisjon. Ansattes kunnskap, kompetanse og erfaring er sentralt, og mangel på gode ansatte kan redusere virksomhetens konkurransefortrinn (Hoff og Holving 2002). De ansattes prestasjoner er viktig for at selskapet som helhet skal kunne fremstå som en attraktiv bank for kundene. Prestasjonsmåling av de ansatte blir dermed sentralt for

definerer av arbeidsoppgaver i tillegg til at de skal fungere som motivator slik at de ansatte skal yte best mulig. Prestasjonsmålene bør utformes slik at både finansielle og ikke-finansielle mål dekkes. En måte å utforme prestasjonsmål på, er å bruke balansert målstyring (BSC). Dette rammeverket ble utviklet av Kaplan og Norton (1992) og dekker fire perspektiver innen økonomistyring; læring og vekst, interne prosesser, kunder og finansielt resultat. Formålet med BSC er å forbedre selskapets totale prestasjoner ved å dekke både finansielle og ikke-finansielle mål.

Prestasjonsmåling kan også fungere som en form for kontroll og overvåking. Kontroll og overvåking kan være nødvendig for å påse at medarbeidere og mellomledere utfører arbeidsoppgaver i henhold til organisasjonens ønsker og interesser. Prestasjonsmåling som kontrollsystem har også blitt fremstilt i media, hvor målinger blir benyttet til å følge med ansattes innsats i løpet av en arbeidsdag (DN 2012). Blant annet blir ansatte målt på pauser og private gjøremål som ikke direkte kan knyttes opp mot prestasjoner. Bruk av prestasjonsbasert belønning har også vært økende i Norge (Farbrot 2008). Prestasjonsbasert belønning har økt med 15 prosentpoeng fra 1997 til 2003. Bård Kuvaas kritiserer den økende bruken av prestasjonslønn og mener mange ledere overvurderer effekten av finansielle og materielle goder som fremmer ytre motivasjon (Grinde 2011). Kuvaas slår et slag for indre drivkrefter, og mener arbeidsgivere i større grad bør legge vekt på mening og motivasjon i selve jobben. Forskning viser at det er direkte demotiverende på innsatsen å høre at man leverer på gjennomsnittet eller lavere. Prestasjonsmåling og belønningssystemer er dermed et høyst aktuelt tema som er helt vesentlig i de fleste selskaper, og hvor anvendelsen av disse er avgjørende for både ansatte og selskapet som helhet.

1.2 Problemstilling og formålet med denne masteroppgaven

På bakgrunn av prestasjonsmåling som et dagsaktuelt tema har vi kommet frem til følgende problemstilling:

Hvilke holdninger har ansatte til prestasjonsmåling, og hvilken betydning har prestasjonsmålenes sammensetning?

Denne problemstillingen har vi valgt fordi vi ønsker å finne ut hvilke holdninger ansatte har til prestasjonsmåling. Det vil være ulike formeninger om hvordan prestasjonsmål fungerer og

bør utformes, og det vil være interessant å se på hvilke faktorer som er med på å bestemme dette. Prestasjonsmål bør utformes på en slik måte at de motiverer ansatte i arbeidet og gir incentiver til måloppnåelse. I tillegg skal prestasjonsmålene gi nyttig informasjon til selskapet og fungere som form for kontroll av at arbeidsoppgaver blir gjort. Selve utformingen av prestasjonsmålene blir helt sentral for å sikre at målingene gir ønsket resultat totalt sett.

Prestasjonsmåling henger ofte tett sammen med belønningssystemer, hvor ulike former for belønning kan gi incentiver til motivasjon og prestasjon i arbeidet. Det kan være ulike formeninger om hvordan belønning fungerer som incentivsystem for å skape motivasjon. Det kan derfor være interessant å se på hvilke faktorer som er avgjørende for belønningssystemenes betydning. Belønningene må være oppnåelige og det vil derfor avhenge av både innsats og prestasjon til den enkelte. Prestasjonsmåling fører gjerne til økt konkurranse mellom ansatte, og et konkurranseorientert arbeidsmiljø kan være et incentiv i seg selv. Prestasjonsmålenes sammensetning kan ha betydning for hvordan prestasjonsmålene oppfattes av de ansatte. En innføring av et nytt prestasjonsmål og følgelig en endring i prestasjonsmålenes sammensetning, kan føre til at ansattes holdninger endres. En slik endring vil gjerne påvirke ansattes daglige arbeidsoppgaver og gjøremål. Gjennomføring av en endringsprosess vil prege de ansatte i ulik grad. Det kan derfor være interessant å se på om det er forskjellige holdninger mellom ansatte i forhold til hvordan endringen er formidlet og gjennomført. Problemstillingen vil bli sett opp mot ansattes alder, ansiennitet, stillingsandel og stillingsbeskrivelse for å kunne se om det er sammenhenger eller forskjeller mellom ansatte på disse områdene.

For å besvare vår problemstilling har vi valgt følgende forskningsspørsmål:

- Hvordan fungerer belønning som incentivsystem for de ansatte?
- Har holdningene til prestasjonsmåling endret seg i forbindelse med innføring av et nytt prestasjonsmål?

Formålet med denne masteroppgaven er å kunne fange opp ulike holdninger som eksisterer rundt prestasjonsmåling og belønningssystemer. Prestasjonsmåling og individuelle målesystemer er utbredt i finansnæringen (Eriksen 2012). Tidligere ble ansatte hovedsakelig målt på salg, men det blir stadig mer vanlig å måle alle typer arbeidsinnsats ut fra ulike prestasjonsmål. For å kunne vurdere den betydningen prestasjonsmåling har på en

arbeidsplass, er det helt avgjørende å få informasjon av både medarbeidere og ledere rundt dette temaet. Er det ulike formeninger om bruk av prestasjonsmål blant ledelsen i forhold til ansatte ellers? Er det forskjellige oppfatninger blant ansatte som har jobbet i selskapet i lang tid i forhold til de som er nyansatt? Og er det sammenheng mellom hvilken oppfatning en ansatt har til prestasjonsmåling i forhold til det den ansatte faktisk presterer? Dette er spørsmål som det vil være interessant å se nærmere på. Siden vi ønsker å undersøke prestasjonsmåling på et kundesenter i bank, vil det være mulig å trekke paralleller til kundesenter i andre bransjer eller andre typer avdelinger i banksektoren. Det vil også være både nyttig og informativt for kundesenteret vi skal forske på å få tilbakemeldinger fra ansatte om hvordan de oppfatter målesystemene slik de er i dag. Tilbakemeldingene kan gi indikasjoner på tilfredshet på arbeidsplassen og hvordan de ansatte anvender prestasjonsmålingene i arbeidet sitt. Det vil også være mulig å utføre eventuelle forbedringer av prestasjonsmål på grunnlag av resultatene som fremkommer.

1.3 Analyseenheten

Vi ønsker å belyse vår problemstilling ved å gjennomføre undersøkelser på et kundesenter i bank. Kundesenteret har flere lokasjoner, men vi har valgt å forske på én av lokasjonene som har omtrent 170 ansatte fordelt på flere team. Dette kundesenteret har vi valgt på bakgrunn av at vi har kjennskap til de målesystemene som benyttes, og mulighetene for å få tilgang til tilstrekkelig informasjon. I tillegg gjør beliggenheten av kundesenteret det hensiktsmessig med tanke på gjennomføring av intervju og spørreundersøkelser. I denne avhandlingen ønsker vi å fokusere på de prestasjonsmål og belønningssystemer som benyttes på dette kundesenteret.

Kundesenteret har utformet spesifikke prestasjonsmål og belønningssystemer som vi ønsker å se nærmere på. Prestasjonsmålene er individuelle og de ansatte måles på tre måleparametre; kundetilfredshet, salg og ”løst i førstekontakt”. ”Løst i førstekontakt” er et nytt mål som er innført underveis i vår forskningsprosess, og det vil være interessant å se på den endringen som har vært i prestasjonsmål på kundesenteret. På avdelingsnivå måles det også på effektivitet, som tidligere var et individuelt prestasjonsmål. På kundesenteret benyttes det individuelle og kollektive belønninger, og disse er både finansielle og ikke-finansielle. Belønningssystemene er tett knyttet opp mot prestasjonsmålene, og det er dermed viktig å se på sammenhengen mellom disse.

1.4 Avgrensning av denne masteroppgaven

Denne masteroppgaven omhandler prestasjonsmåling innenfor kundesenter i bank, og er avgrenset til målinger som gjøres internt på individnivå. De undersøkelser som skal gjøres i forbindelse med datainnsamlingen omhandler hovedsakelig oppfatninger og holdninger rundt de individuelle målingene som foretas. Hvordan belønninger og incentivsystemer fungerer, kan påvirke ansattes holdninger til prestasjonsmåling. En endring i prestasjonsmålenes sammensetning kan føre til at holdningene endres. Det er et mangfold av teorier som kan forklare temaet, og den teoretiske referanserammen er valgt på bakgrunn av relevans for problemstillingen og forskningsspørsmålene. Teoriene og teknikkene har ulike perspektiver og tar utgangspunkt i ulike forhold som har betydning for utforming og anvendelse av prestasjonsmåling og belønningssystemer.

1.5 Disposisjon

Avhandlingen er strukturert slik at den er delt inn i seks kapitler. I kapittel 2 presenterer vi den teoretiske referanserammen som danner grunnlaget for vår oppgave. I kapittel 3 blir metoden presentert. Her ser vi på det vitenskapsteoretiske utgangspunktet samt metoder for datainnsamling. Empiri og våre funn fra datainnsamlingen blir utdypet i kapittel 4, og i kapittel 5 blir våre funn diskutert og analysert opp mot den teoretiske referanserammen. Kapittel 6 er et avsluttende kapittel hvor konklusjonen for avhandlingen blir presentert. Her fremkommer også eventuelle begrensninger ved masteroppgaven og forslag til videre forskning.

2 Teoretisk referanseramme

I denne avhandlingen vil vi bruke ulike teoretiske perspektiver for å belyse vår problemstilling. I dette kapitlet vil vi først definere begrepet økonomistyring og se på ulike former for økonomistyring som er relevant for vår forskning. Vi vil videre forklare og utdype begrepene prestasjonsmål og belønningssystem, som er det overordnede temaet for vår masteroppgave. Empirien og analysen bygger videre på disse begrepene, så det er nødvendig å få avklart begrepene. Vi har valgt å bruke prinsipal-agent-teori som utgangspunkt for å forklare prestasjon og belønning innenfor et kundesenter i bank. Prinsipal-agent-teori er en kjent og veletablert teori innenfor økonomistyring, og for å besvare vår problemstilling vil prinsipal-agent-forholdet være et sentralt element. Det er ulike ledernivå på kundesenteret og vi ønsker å undersøke hvilken grad av incentiv og kontroll som benyttes i de ulike leddene, og hvilken betydning det har for de ansatte.

Prinsipal-agent-teorien kan anses som en relativt ”enkel” teori hvor incentiver og kontroll fungerer som styringsmekanismer, og disse mekanismene skal være med på å dempe asymmetrisk informasjon. Aktørperspektivet gir et alternativt syn på styring og kontroll. Aktørperspektivet vektlegger selvstyring og medbestemmelse i de aktiviteter som skal utføres, og hvor rutiner og kontroll har mindre betydning. Aktørperspektivet tar også utgangspunkt i at styringen må konstrueres i henhold til organisasjonen og tilpasses konteksten rundt, mens prinsipal-agent-teori ikke hensyntar dette. The Balanced Scorecard er en mye brukt teknikk innenfor økonomistyring, og det benyttes også som et styringsverktøy på kundesenteret for utforming av prestasjonsmål. Den enkelte ansatt har målekort som brukes aktivt i prestasjonsmålingen, og det er derfor vesentlig å se på de individuelle målene i målekortet når vi gjør videre undersøkelser. Til slutt vil vi også se på endringsteoretiske perspektiver. Dette er relevant fordi det har blitt gjort endringer i målesystemene på kundesenteret som innebærer en endring i prestasjonsmålenes sammensetning. Endringen har blitt gjort i løpet av vår forskningsprosess, og det vil være interessant å se på hvilken betydning dette har hatt for ansatte på kundesenteret.

2.1 Økonomistyring

Økonomistyring er et vidt begrep og det finnes mange ulike definisjoner av begrepet.

Anthony (1965, 17) definerer økonomistyring som:

...the process by which managers assure that resources are obtained and used effectively and efficiently in the accomplishment of the organization's objectives.

Økonomistyring er derfor knyttet til en organisasjons overordnede mål, og hvordan ressurser best mulig kan utnyttes for å oppnå mål. Det finnes flere former for økonomistyring og den kan benyttes på ulike nivåer. Styring kan i prinsippet rettes mot både individer, grupper og organisasjoner (Busch, Johnsen og Vanebo 2009). På individnivå kan dette for eksempel være en medarbeider som er ansvarlig for egen arbeidsinnsats. I vår avhandling vil vi fokusere på individnivå i økonomistyringen siden vi vil undersøke hvilke forhold som påvirker ansattes atferd, og hvordan den enkelte kan bidra til at virksomheten totalt sett skal fungere best mulig.

Anthony sin definisjon er en velkjent og relativt gammel definisjon på økonomistyring, og fokuserer på et overordnet nivå innenfor økonomistyring. Det finnes nyere definisjoner som er mer tilpasset de enkelte organisasjoner, og som passer bedre for den delen av økonomistyring som vi skal se på. Hansen og Mouritsen (2007, 3) definerer økonomistyring som:

...organisational performance for decision-making, coordination and motivation using techniques such as cost allocation, responsibility centres, transfer prices, product costing, performance measurement and budgeting.

Det er flere teknikker som kan benyttes for å bidra til økt verdi for organisasjonen.

Prestasjonsmåling er en av de metodene som kan brukes, og vi vil fokusere på individuelle prestasjonsmål som en del av økonomistyringen. For vår videre forskning vil vi ta utgangspunkt i denne formen for økonomistyring.

2.2 Prestasjonsmål

Det sentrale spørsmålet for ledelsen i hvilken som helst organisasjon er *hvor bra gjør vi det egentlig?* (Fitzgerald 2007). Svaret har tradisjonelt blitt uttrykt gjennom historiske finansielle mål som for eksempel ROI (return on investment), men relevansen til slike mål ble utfordret på slutten av 1980-tallet og tidlig 1990-tallet. Utfordringen lå i at de tradisjonelle finansielle prestasjonsmålene ikke fanget opp kundekvalitet og endringer i eksterne virkninger som skiftende konkurrerende miljø. Prestasjonsmål bør være koblet til bedriftens strategi, inkludere ytre så vel som indre mål, omfatte finansielle og ikke-finansielle mål og ha en tydelig avveining mellom de forskjellige målene av prestasjon (ibid).

Bouwens og Speklé (2007) viser til tre faktorer man bør være oppmerksom på ved valg av mål; sensitivitet, støy og målforskyvning. At målene er *sensitive* vil si at de blir påvirket av beslutninger og innsats. Denne sensitiviteten er viktig av mange årsaker. Hvis målet ikke er sensitivt til ledelsens atferd, tillater det ikke slutninger om kvaliteten på den enkeltes innsats, og det vil mislykkes i å kunne gi informasjon som er relevant for evalueringsformål (ibid). *Støy* vil si at andre faktorer enn innsats påvirker målt prestasjon. Det er ofte tilfellet at målet avhenger av innsatsen til lederen og andre usikre ukontrollerbare hendelser. Da inneholder målet støy og reflekterer prestasjonen til lederen upresist. Så selv om lederen oppnår ønsket mål er det mulig at dette ikke reflekterer hans innsats siden målet kan inneholde støy (ibid).

Prestasjonsmåling medfører at ledere engasjerer seg i atferd som positivt påvirker resultatet på prestasjonsmålet, så derfor er det viktig å forsikre seg om at positive resultat på målet faktisk reflekterer et positivt bidrag til måloppnåelse (Bouwens og Speklé 2007). *Målforskyvning* tilsier at ledere kan velge handlinger som får dem til å se bra ut i målingen, uten at de faktisk bidrar til måloppnåelse. Det tilsier også at det kan være handlinger som faktisk bidrar til det ultimate målet, men som ikke blir fanget opp av målingene. Målforskyvning uttrykker avvik mellom det som blir målt og ønskede resultater, mens støy og sensitivitet sier noe om forskjeller mellom det som blir målt og oppnådd prestasjon. Siden mål kan inneholde en form for målforskyvning er det viktig at målene er tidsriktige, det vil si at det ikke går for lang tid mellom måling og effekt. Hvis det går for lang tid mellom en beslutning blir tatt til resultatene av denne beslutningen blir synlig, er det sannsynlig at målet vil resultere i dysfunksjonell atferd. Det er også viktig at prestasjonsmål er så fullstendige som mulig, det vil si at målet må kunne sammenfatte effekter som er knyttet til beslutningene som lederen er ansvarlig for (ibid).

Platts og Sobótka (2010, 350) definerer individuell prestasjonsmåling som:

...the process that supports the organisational control system by linking the work of each individual employee or manager to the overall mission of the work unit.

Ledelse av individer er komplekst og kan bli uttrykt gjennom mange forskjellige teoretiske perspektiver; for eksempel gjennom organisasjonsatferd, politikk og maktforhold. For å forstå handlingene til de ansatte kan prinsipal-agent-teori benyttes som et teoretisk perspektiv. Platts og Sobótkas (2010) forskning viser til en alternativ måte å overvåke/måle ansattes prestasjoner på, og ser på hvilke faktorer som oppfyller funksjonene til de individuelle prestasjonsmålene i et tysk energiselskap. Sentrale implikasjoner fra resultatene i deres forskning er at ledere ikke alltid skal anta at individuell prestasjonsmåling er den eneste metoden som kan benyttes for å oppnå utmerkede prestasjoner. Forskningen utforsker en alternativ modell hvor et selskap ikke bruker ytre motivasjon for å måle individuelle prestasjoner, men heller bruker alternative mekanismer for å fremme indre motivasjon. Forskningen presenterer mekanismer og faktorer som kan videreføre funksjonene til prestasjonsmåling. Dette gjelder blant annet funksjonene til ansvarlighet, incentiver og inspirasjon som kan bli oppnådd gjennom en organisasjonskultur med delte verdier og en felles visjon, og et sterkt tillitsbånd mellom ansatte på alle organisasjonsnivå (ibid).

Prestasjonsmål er ofte tett knyttet til belønninger og incentiver, og er med på å motivere ansatte til å prestere for å oppnå et mål som er satt. Det er ulike belønningssystemer som kan benyttes for å skape motivasjon hos de ansatte. Blant annet kan både finansiell og ikke-finansiell belønning benyttes for å skape indre og ytre motivasjon (Kuvaas og Dysvik 2012).

2.3 Belønningssystem

Fokus på belønning og prestasjonsbaserte godtgjørelser har vært høyt oppe på den politiske dagsorden, og spesielt ble det stilt spørsmål ved belønningssystemene etter finanskrisen (Bång og Waldenström 2009). Betydningen og resultatet av prestasjonsbasert belønning er imidlertid avhengig av hvilken bransje man opererer innenfor og hvilke prestasjoner som søkes oppnådd. Det er vanskelig å måle effekten av prestasjonslønn, men for å sikre at prestasjoner er hensiktsmessige og opprettholdes over tid, bør de være vanskelige å manipulere og ha et langsiktig perspektiv.

Belønningssystem forbindes ofte med en finansiell godtgjørelse som inngår når et kvantifisert mål, som skal gjenspeile en medarbeiders prestasjon, er oppnådd (Cäker og Olve 2013).

Belønning kan knyttes opp mot ulike former for prestasjoner, og vi kan skille mellom belønninger som gir indre og ytre motivasjon (Kuvaas og Dysvik 2012). *Indre motivasjon* refererer til atferd knyttet til indre belønninger som tilfredshet, glede eller mening til de arbeidsoppgavene vi utfører. Det er selve utførelsen som gir motivasjon. *Ytre motivasjon* drives av ytre belønninger som kan være ros, lønn, bonus eller andre påskjønnelser som følge av den oppgaven eller aktiviteten som er utført. Belønningene kan være både finansielle og ikke-finansielle.

Belønninger kan tildeles enkeltpersoner, grupper eller alle innenfor bedriften eller virksomheten. Individuelle belønninger er gjerne knyttet til den enkeltes prestasjoner og det forutsettes at det er mulig å måle hva den enkelte utretter. Hensikten med individuelle belønninger er at det skal gi motivasjon til den enkelte ansatt å yte noe ekstra (Jacobsen og Thorsvik 2007). Det kan imidlertid tenkes at belønningen er en knapp ressurs og noe som gjør den vanskelig å oppnå. Dette kan føre til samarbeidsproblemer fordi den enkelte blir for opptatt av å nå egne mål enn å gjøre en god jobb i fellesskap. Løsningen kan da være å innføre gruppevis belønning slik at man bevarer den kollektive innsatsen. Påvirkbarheten av den enkelte blir begrenset, men det kan skape samhørighet blant de ansatte i tillegg til at de følger hverandre opp i større grad (Cäker og Olve 2013). Dette kan gi incentiver til samarbeid, men samtidig kan det gå på bekostning av de individuelle incentivene. Belønninger basert på gruppe eller team vil dessuten alltid føre med seg faren for ”gratispassasjerer” og oppfordre til skulking blant noen ansatte siden det er gruppen som helhet som blir målt og belønnet (ibid). For å unngå intern konkurranse på både individnivå og gruppenivå, kan man benytte felles belønninger for alle ansatte i systemet. Det kan for eksempel være bonusutbetalinger knyttet til bedriftens resultat eller personalordninger som gir de ansatte en ekstra belønning.

Belønninger kan baseres på ulike prestasjoner hos de ansatte eller de kan være avhengig av de resultater som virksomheten har oppnådd (Cäker og Olve 2013). Det er nok naturlig at en eventuell utbetaling av bonus forutsetter et positivt resultat hos virksomheten, men samtidig kan det virke urettferdig for de ansatte som har oppnådd sine personlige mål å ikke motta påskjønnelse for oppnådd resultat dersom virksomheten som helhet har prestert dårlig. Utbetalinger av bonus kan dessuten virke lite hensiktsmessig og på grensen til umoralsk

dersom driften går dårlig og har en vanskelig tid i møte. Vurderinger rundt dette vil ha betydning for både ansatte og ledelse, samt for hvordan interessenter ellers oppfatter selskapet.

Prestasjonsbasert belønning kan henvise til ulike former for lønnsutbetalinger som har det til felles at de er basert på mottakerens resultater eller prestasjoner (Kuvaas og Dysvik 2012). Det er forskjellig fra bransje til bransje hvor stor grad belønning baseres på prestasjoner, og det er også store ulikheter mellom hvor stor andel av belønningen som er variabel med tanke på prestasjoner. Vektingen av fastlønn og variabel prestasjonsbasert lønn varierer fra bedrift til bedrift. I hovedsak kan vi skille mellom belønninger som har som formål å påvirke holdning og atferd, og seleksjon. Atferds- og holdningspåvirkning innebærer at formen for belønning gir incentiveeffekter som for eksempel økt arbeidsinnsats. Seleksjon vil være å benytte belønning som en måte å sortere mellom de ansatte, og dermed kunne tiltrekke, beholde eller avslutte arbeidsforhold ut fra prestasjoner (ibid).

Kuvaas og Dysvik (2012) viser til undersøkelser som ser på sammenhenger mellom type belønning, finansiell og ikke-finansiell, og ytre og indre motivasjon. Undersøkelsene viser til at finansiell belønning fungerer dersom arbeidsoppgavene som skal utføres er enkle, kjedelige eller standardiserte. Belønningssystemene må derfor tilpasses arbeidsoppgavene for å kunne gi ønskede resultater. En annen meta-analyse fra 2010 viser, ifølge Kuvaas, at prestasjonsbasert belønning øker prestasjoner for ”uinteressante oppgaver”, og reduserer prestasjoner for ”interessante oppgaver” (Grinde 2011). Finansielle incentiver vil kunne ha en direkte positiv effekt på medarbeiderens innsats, men ikke på individets kunnskap, ferdigheter og evner. Dersom andre forhold enn innsats spiller inn, kan dette virke ekstra demotiverende for arbeidet siden andre forhold styrer om du oppnår belønning eller ikke.

Finansiell belønning av arbeidsoppgaver som fremstår som mer kompliserte og sammensatte kan i mange tilfeller være uheldig, fordi det er vanskelig å avdekke hvordan oppgavene faktisk er utført (Grinde 2011). Resultatet kan være uetisk atferd som manipulering og jukxing for å oppnå belønning. Finansiell belønning kan dessuten redusere individets indre motivasjon i de tilfeller hvor arbeidsoppgaven i utgangspunktet var indre motiverende (Kuvaas og Dysvik 2012). I hvilken grad finansielle og ikke-finansielle belønninger skal benyttes bør derfor vurderes nøye og ses i forhold til type arbeidsoppgaver og de medarbeidere som er involvert. Kuvaas hevder imidlertid at arbeidsgivere bør være oppmerksomme på dette allerede i

utvelgelsesprosessen, slik at de ansetter medarbeidere som finner mening og motivasjon i arbeidet og ikke hele tiden trenger påskjønnelser for å prestere (Grinde 2011). Det vil uansett være fordelaktig å avdekke en medarbeiders behov i forhold til både prestasjon og belønning på et tidlig stadié. Spesielt bør man være klar over at noen medarbeidere finner det direkte demotiverende å prestere på gjennomsnittet eller lavere, og at belønning og synliggjøring av prestasjoner bør vurderes i henhold til både ansatte og hvordan arbeidsoppgavene er utformet.

Det er ulike oppfatninger rundt hvilken form for belønning som egner seg best og hva som bør vektlegges, og det er dermed også krevende å finne en belønningsstruktur som er tilfredsstillende for alle. På generelt grunnlag er belønningssystemer hensiktsmessig på den måten at de indikerer hvilke prioriteringer som er sentrale i arbeidet (Cäker og Olve 2013). Det gir ledere muligheter til å styre de ansatte i riktig retning, avhengig av hvilken tilgang til informasjon som er tilgjengelig. Prinsipal-agent-teorien presenteres ofte som en støtte for belønningssystemer og hvordan de bør utformes for å gi ønskede resultater.

2.4 Prinsipal-agent-teori

Prinsipal-agent-teorien beskriver relasjoner mellom prinsipal og agent, hvor agenten er i den posisjonen at han tar avgjørelser på vegne av prinsipalen (Douma og Schreuder 2008). Prinsipalen kan og bør utforme belønningsstrukturer for agenten, slik at agenten handler i tråd med prinsipalens interesser. Slike relasjoner finner vi i mange ulike situasjoner. Kanskje mest kjent er forholdet mellom en eier og en leder for en bedrift, hvor eieren er prinsipalen og lederen er agenten.

Teorien tar utgangspunkt i at det oppstår en interessekonflikt mellom prinsipalen og agenten som følge av at agenten har andre incentiver enn prinsipalen (Douma og Schreuder 2008). Agenten vil ha tilbøyelighet til å tillegge seg goder og forbruk utover det prinsipalen i utgangspunktet tillater. Prinsipalen vil her kunne risikere å få lavere profitt som følge av agentens ekstravagante forbruk. Dette kan også omtales som agentkostnader (Zimmerman 1979). Siden prinsipalens muligheter til å observere agenten er begrensede, vil det kunne oppstå både problemer og kostnader ved å overvåke agenten. Det vil være ulike former for informasjonsasymmetri mellom prinsipalen og agenten siden prinsipalen ikke er informert om alle forhold som omhandler agenten, og ikke har mulighet til å observere alt som agenten

foretar seg. De formene for informasjonsasymmetri som kan oppstå i et prinsipal-agent-forhold kan betegnes skjult informasjon og skjult handling.

2.4.1 Skjult informasjon og skjult handling

Prinsipalen kan ikke overvåke agenten til enhver tid, og det kan derfor dukke opp problemer i forhold til både skjult informasjon og skjult handling (Douma og Schreuder 2008). Skjult informasjon er en form for informasjonsasymmetri, og er noe som eksisterer før et forhold oppstår. Dette vil altså si at den ene parten er bedre informert om relevante forhold enn den andre parten i forholdet. Det kan for eksempel være at agenten holder tilbake informasjon fra prinsipalen som er viktig, og som prinsipalen ikke har noe kjennskap til før kontraktsinngåelse. Informasjonen som holdes tilbake er ofte av privat karakter og er ikke observerbar for den andre parten i forholdet. Det er denne uobserverbarheten av privat informasjon som fører til denne formen for informasjonsproblem, og introduserer en risiko for den andre parten (ibid).

Dersom det ikke er mulig å forbedre observerbarheten rundt skjult informasjon direkte, så kan det være mulig å gjøre dette på en indirekte måte (Douma og Schreuder 2008). Her kommer ideen bak signalisering frem. Agenten kan bruke signalisering for å vise prinsipalen den kunnskapen og produktiviteten som agenten utgir seg for å ha. En av de mest kjente måtene å signalisere på er å vise til den utdanningen man har tatt. Har du for eksempel tatt en lang utdanning, så signaliserer dette at du er en dyktig og kompetent person. Det signaliserer nødvendigvis ikke hvor smart eller hvor produktiv du er, men kan signalisere at du har kunnskap om oppgaven som skal utføres og at du har evne til å tilegne deg kunnskap. For prinsipalen har dette en verdi siden det er viktig at oppgaven skal utføres på best mulig måte (ibid).

Skjult handling er en annen form for informasjonsasymmetri, og er handlinger som skjer etter kontraktsinngåelse (Douma og Schreuder 2008). Hvis disse handlingene er uobserverbare for den andre parten i forholdet og hvis handlingene kan skade den andre partens interesser, kan dette hemme et suksessfullt forhold. Forventninger til at skjulte handlinger kan forekomme kan også være med på å hemme forholdet. Informasjonsasymmetri er ikke noe som er til organisasjonens beste, og vil derfor ikke bidra med å skape verdi for organisasjonen. Her blir ressurser brukt til noe annet enn det som skaper effektivitet, og organisasjonenes mål vil ikke

bli oppnådd. Skjult handling gjelder informasjon av privat karakter som kan utvikle seg når en bestemt oppgave skal utføres. Dessuten gjelder det en spesiell form for privat informasjon, informasjon om uobserverbar atferd av en av partene i forholdet. Denne atferden har verdi siden den påvirker bytteforholdet i relasjonen (ibid). En annen faktor som kan påvirke bytteforholdet er ved å forebygge at skjult handling oppstår gjennom belønning og incentiver.

En av likhetene mellom skjult informasjon og skjult handling er at begge er en konsekvens av problemet med at enkelte forhold ikke er observerbart (Douma og Schreuder 2008). Hvis alle partene i en relasjon hadde mulighet til å observere all informasjon som de trengte for å forberede og utføre en oppgave, så ville begge konseptene være irrelevante. En annen likhet er at informasjonen er ujevnt fordelt. Den ene parten har privat informasjon som ikke er observerbar for den andre parten. Forskjellene mellom de to konseptene er at skjult informasjon er noe som oppstår før kontraktsinngåelse. Det er altså privat informasjon som eksisterer før partene bestemmer seg for å inngå i en relasjon. Skjult handling derimot er noe som skjer etter kontraktsinngåelse og gjelder privat informasjon som kan utvikle seg mens en oppgave blir utført (ibid).

Informasjonsasymmetri kan føre til opportunistisk atferd siden det kan være vanskelig å skille mellom ærlige og uærlige mennesker (Douma og Schreuder 2008). Opportunistisk atferd vil si at noe gjøres for egen vinning, altså noe som gagnar en selv. Denne formen for atferd kan være vanskelig å observere for prinsipalen, men det finnes metoder for å dempe opportunistisk atferd.

2.4.2 Opportunisme

Williamson (1975) definerer opportunisme som å oppnå egeninteresse ved svikefull atferd. Dette kan være handlinger som å lyve, stjele, bedra, mislede og lignende (Haugland 2004). Opportunisme vil si å utnytte omstendigheter og informasjon til egen vinning, og ikke ta hensyn til at motparten blir skadelidende. Alle aktører vil ikke handle opportunistisk, men det er vanskelig å avgjøre hvem som kan tenkes å handle opportunistisk og hvem som ikke vil gjøre det.

Det finnes flere måter å dempe opportunisme på, og Wathne og Heide (2000) presenterer fire ulike måter dette kan gjøres på. Den ene måten å dempe opportunisme på, er ved hjelp av

overvåking. Hvis det er informasjonsasymmetri i et forhold, er det mulig å opptre opportunistisk uten at det blir oppdaget (ibid). Overvåking av enten en aktørs atferd eller resultater kan hjelpe til med å overkomme dette problemet. Teoretisk sett er det to forskjellige grunner til at overvåking kan redusere opportunisme. Det første er at overvåkningsprosessen i seg selv kan skape et ukomfortabelt sosialt press på den ene parten og dermed øke medvilligheten. Det andre er at overvåking øker evnen til å oppdage opportunisme, og til syvende og sist evnen til å tilpasse belønninger og sanksjoner til aktørens atferd på en egnet måte. Overvåking av en annen part skaper imidlertid kostnader. Dersom prinsipalen skal overvåke alt agenten gjør, kan dette være med på å hemme agentens kreativitet. Dette kan være fordi levering av resultater får for stort fokus, og ikke hva som faktisk leveres. Derfor er det viktig å se på de resultatene som fremkommer, men også hva agenten kan tilføre relasjonen.

En annen måte å dempe opportunisme på er ved hjelp av *incentiver og belønninger* (Wathne og Heide 2000). Dette vil si at belønning mottas dersom målene oppnås. Hensikten med incentiver er at de skal motivere aktørene til best mulig innsats ved å gjøre belønningene avhengige av at resultater oppnås (Haugland 2004).

En tredje måte å dempe opportunisme på, er ved *utvelgelse* (Wathne og Heide 2000). Dette er i prinsippet den mest direkte måten å håndtere opportunisme på og går ut på at man velger agenter som ikke er tilbøyelige til å opptre opportunistisk. Selv om omhyggelig utvelgelse kanskje identifiserer partnere som har passende kompetanse, er det ingen garanti for at kompetansen vil bli brukt i relasjonen. Dessuten kan utvelgelse som er basert på eksisterende egenskaper eller kriterier tilby begrenset sikring mot opportunisme under nye betingelser. Hovedhensikten ved utvelgelse er å redusere informasjonsasymmetri innenfor et bestemt forhold. Selv om det legges mye tid i å finne den riktige agenten, er det en mulighet for at agenten bevisst skjuler privat informasjon. Det er ikke mulig å sikre seg helt mot problemet, men det kan dempes ved å gjøre en grundig sjekk av agenten som skal inngå i relasjonen.

En fjerde måte å dempe opportunisme på er ved *sosialisering* (Wathne og Heide 2000). Utvelgelsesstrategier er basert på en generell forutsetning om å indentifisere agenter som innehar kompetanse og/eller motiver til å utføre en bestemt oppgave. I prinsipal-agent-teori er den primære hensikten med utvelgelse å identifisere agenter som har mål som er forenlige med prinsipalens mål. En alternativ strategi er å bruke sosialiseringprosesser for å få agenten

internalisert i prinsipalens mål. En måte å løse problemet med opportunisme på, er å anvende bevisste sosialiseringstaktikker som fremmer sammenfallende mål. Effekten av sosialisering som en strategi for å styre opportunisme hviler på dens fullstendighet, eller dens evne til å fremme verdier som brukes gjennom kontekster eller situasjoner.

Det er umulig å sikre seg helt mot opportunistisk atferd, men de metodene som benyttes for å dempe opportunisme kan føre til at det forekommer i mindre grad. Metoder for kontroll kan benyttes for å dempe opportunisme blant de ansatte, men kontroll kan også ha en funksjon i seg selv.

2.4.3 Kontroll

På lik linje som prinsipalen utformer incentivsystemer for å overvåke og kontrollere agenten, vil også ledelsen utforme måter å kontrollere øvrige ansatte. Merchant og Van der Stede (2012) fremstiller fire metoder for kontroll; resultatkontroll, atferdskontroll, personalkontroll og kulturell kontroll. *Resultatkontroll* er en form for kontroll som går ut på at ansatte blir belønnet for gode resultater eller straffet for dårlige resultater. Belønningene som er knyttet til gode resultater trenger ikke bare være finansielle belønninger, men gjelder også jobbsikkerhet, forfremmelse, autonomi og anerkjennelse. Når belønninger blir knyttet til resultater, fører det til at de ansatte blir minnet på hvilke resultatområder som er viktige, og det motiverer dem til å produsere de resultatene som organisasjonen belønner.

Resultatkontroll påvirker handlinger fordi de sørger for at ansatte blir oppmerksomme på konsekvensene av de handlingene de foretar seg. Resultatkontroll oppmuntrer også ansatte til å oppdage og utvikle sine evner slik at de kan bruke kompetansen de innehar til å prestere godt, men resultatkontroll kan imidlertid ikke benyttes i alle situasjoner. Denne formen for kontroll er kun effektiv når de ønskede resultatområdene kan bli kontrollert (ibid).

Resultatkontroll er ikke den eneste formen for ledelseskontroll (Merchant og Van der Stede 2012). Ledere kan supplere eller erstatte resultatkontroll med andre former for kontroll som har den samme hensikten, noe som innebærer at de ansatte skal handle på en måte som er til det beste for organisasjonen. *Atferdskontroll* er den mest direkte formen for ledelseskontroll og sikrer at handlingene og prosessene underveis settes i fokus (ibid). Denne formen for kontroll skal sikre at ansatte utøver eller ikke utøver visse handlinger som er kjent for å være fordelaktig eller ufordelaktig for organisasjonen. Atferdskontroll er egnet og effektiv kun når

ledere vet hvilke handlinger som er ønskelig eller ikke ønskelig, og når lederne har mulighet til å forsikre seg om at ønskelige handlinger oppstår eller at uønskede handlinger ikke oppstår. Atferdskontroll kan utføres på ulike måter. En form for atferdskontroll kan være atferds- eller handlingsbegrensning. Eksempler på dette kan være passord på datamaskiner og begrensninger på adgang til verdifullt utstyr og sensitiv informasjon. En annen måte kan være en gjennomgang av handlingsplaner i forkant og underveis i arbeidet. Atferds- eller handlingsansvarlighet er den tredje måten å utføre atferdskontroll på, og innebærer at ansatte blir holdt ansvarlig for de handlingene som de gjør. Overbemannning er også en måte å utføre atferdskontroll på, og forutsetter at flere ansatte enn det som er nødvendig blir satt til å gjøre en oppgave (ibid). Dette gjøres for å øke sannsynligheten for at oppgaven skal bli gjennomført på en tilfredsstillende måte.

Personalkontroll bygger på de ansattes naturlige tilbøyelighet til å kontrollere og/eller motivere seg selv (Merchant og Van der Stede 2012). Denne formen for kontroll fremmer tre grunnleggende formål. For det første sikrer det at ansatte forstår hva organisasjonen ønsker ved å presisere forventninger. For det andre sørger det for at hver ansatt har mulighet til å gjøre en god jobb. Det vil si at de har dyktighet som for eksempel erfaring og intelligens og ressurser som er nødvendig for å gjøre en god jobb. Og for det tredje at hver ansatt vil engasjere seg i selvovervåking, også kalt selvkontroll.

Kulturell kontroll er designet for å oppmuntre til felles overvåking (Merchant og Van der Stede 2012). Denne formen for kontroll er mest effektiv når medlemmene av en gruppe har følelsesmessige bånd til hverandre. Kulturell kontroll eksisterer der ledere iverksetter tiltak for å forme organisatoriske atferdsnormer, og oppmuntrer ansatte til å overvåke og påvirke hverandres atferd. Kulturer er bygget på delte tradisjoner, normer, meninger, verdier, ideologier, holdninger og væremåter. Kulturelle normer er nedfelt i skrevne og uskrevne regler som styrer de ansattes atferd.

Prinsipal-agent-teorien vektlegger incentiver og kontroll i utformingen av styringssystem. Teorien forutsetter asymmetrisk informasjon og er derfor resultatorientert når belønningssystem skal utformes. Fokuset på resultater og finansielle måltall har ført til at alternative teorier, metoder og verktøy har utviklet andre måter å utforme styringssystemer på. Balansert målstyring er en metode som ble utviklet på 1990-tallet for å ta hensyn til flere

måleindikatorer enn de finansielle, og dermed kombinere både finansielle og ikke-finansielle mål (Kaplan og Norton 1992).

2.5 The Balanced Scorecard

The Balanced Scorecard (BSC) ble introdusert av Robert S. Kaplan og David P. Norton (1992) med den hensikt å kombinere en organisasjons finansielle og operasjonelle målinger i ett rammeverk. Formålet var derfor å bedre organisasjoners totale prestasjoner og resultater ved å fokusere på både finansielle og ikke-finansielle prestasjonsmål. Rammeverket har blitt videreutviklet i en rekke publikasjoner i ettertid, og i 1996 ble boken ”The Balanced Scorecard” utgitt som gir den mest utfyllende beskrivelsen av konseptet (Nørreklit og Mitchell 2007). Balansert målstyring som verktøy for utforming av mål er også godt utbredt i Norge (Madsen 2012). Flere større selskaper tar i bruk balansert målstyring som en del av økonomistyringen og det er derfor en interessant teknikk å se nærmere på, spesielt siden den er relevant for problemstillingen og for sammensetning av prestasjonsmål.

The Balanced Scorecard ble utviklet for å fremvise flere sammensatte mål som er nødvendige for en organisasjon for å kunne hevde seg i markedet for å oppnå konkurransefortrinn, med fokus på blant annet bedriftens kapabilitet og innovasjon (Kaplan og Atkinson 1998).

Kaplan og Norton presiserer at BSC ikke er en erstatning for finansielle målesystemer, men kan benyttes som et supplement (Kaplan og Norton 2001). Tradisjonelle målesystemer har i større grad fokusert på finansielle mål alene, mens BSC skal i tillegg til dette og operasjonelle mål, fokusere på både kortsiktige og langsiktige mål. Dette innebærer at det etableres både resultatindikatorer (lag indicators) som viser hvilke resultater organisasjonen har vist til hittil, og ytelsesindikatorer (lead indicators) som fokuserer på prosesser og fremtidige prestasjoner (ibid). De operasjonelle og ikke-finansielle måleparametrene kan defineres i tre perspektiver; læring og vekst, internt perspektiv og kundeperspektiv i tillegg til det finansielle perspektivet.

Perspektivet om *læring og vekst* legger grunnlaget for all strategi. Dette innebærer å definere ansattes kompetanse og ferdigheter, samt utvikle organisasjonen som helhet ved å kontinuerlig være nytenkende og innovativ (Kaplan og Norton 1996, 2001). Økt konkurranse globalt gjør det spesielt viktig å tenke ekspansivt, være ledende innen teknologi og kunne produsere nye produkter for å opprettholde markedsposisjon og konkurransefortrinn. I denne

sammenhengen blir menneskelig kapital og ansattes kunnskap og evner sentralt for å nå organisasjonens mål.

Det *interne prosessperspektivet* fanger opp kritiske organisasjonsaktiviteter som kan nedfelles i flere prosessnivå (Kaplan og Norton 2001). Her er det viktig å bygge opp organisasjonen og fremstå innovativ gjennom produktutvikling og ekspansjon. Etablering av gode relasjoner til både nye og eksisterende kunder gir økt kunde verdi. Ved å forbedre interne prosesser, kapasitetsutnyttelse og styring i verdikjeden, vil dette bidra til god drift. I tillegg vil eksterne forhold som å etablere gode relasjoner til samarbeidspartnere være hensiktsmessig. Fokus på det interne prosessperspektivet vil generelt sett gi finansielle resultater på sikt og er hovedsakelig et langsiktig perspektiv hvor det tar tid å opparbeide forbedrede resultater.

Kundeperspektivet er, i likhet med læring og vekst, et konkurranseorientert perspektiv (Kaplan og Norton 2001). Perspektivet tar for seg hvordan organisasjonen skiller seg fra konkurrentene med tanke på å tiltrekke nye kunder, beholde og bygge gode relasjoner til eksisterende og målbevisste kunder. For å kunne differensiere seg fra konkurrentene er det viktig å fremme kunde verdi gjennom en unik sammensetning av produkt, pris, tjeneste, relasjon og image som organisasjonen kan tilby. Det kan være produktlederskap eller nære kunderelasjoner som gjør at organisasjonen utmerker seg spesielt i forhold til andre organisasjoner og konkurrenter.

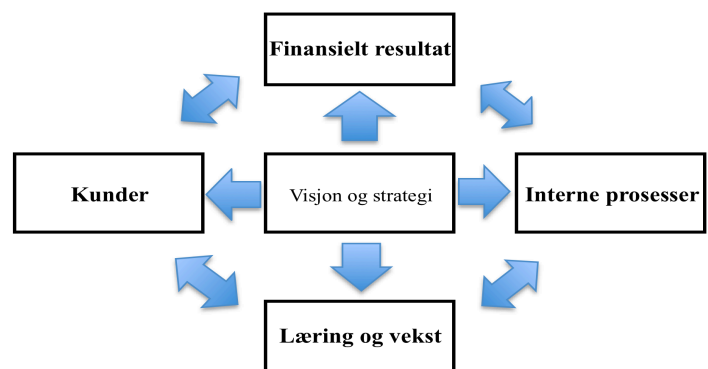
Profittmaksimering er et overordnet mål for svært mange organisasjoner og er en nødvendighet når det kommer til overlevelse og muligheter for fortsatt drift. Det *finansielle perspektivet* fokuserer på økonomiske forhold og hvordan en organisasjon kan bedre finansielle resultater (Kaplan og Norton 2001). Bedrifter kan hovedsakelig øke økonomisk verdi gjennom to basistilnærminger; økte inntekter eller bedre produktivitet. Økte inntekter kan skje ved å utvide organisasjonen til nye markeder, nye produkter og nye kunder, eller øke salget til eksisterende kunder ved å forbedre kunderelasjoner og tilby pakkeløsninger. Produktivitet innebærer å optimalisere kostnadsstruktur og kapasitetsutnyttelse ved å redusere arbeidskapital og faste kostnader på ulike nivå i bedriften.

Det er antas en kausal sammenheng mellom perspektivene (Nørreklit og Mitchell 2007). Læring og vekst, som er knyttet til oppæring av ansatte, kompetanseutvikling og innovasjon, har betydning for å kunne forbedre interne prosesser. Gode interne prosesser utvikles ved å

bygge opp organisasjonen innad, samt fremstå som en attraktiv bedrift overfor interessenter. Kundeperspektivet påvirkes fordelaktig av gode interne prosesser som skal bidra til økt kunde verdi. Til slutt har fornøyde og tilfredse kunder betydning for et godt finansielt resultat. Et velutviklet BSC skal inneholde både resultatmål og prestasjonsdrivere, som skal bidra til årsak-virkning-forholdet mellom de ulike perspektivene. Det er sentralt i modellen at finansielle og ikke-finansielle måleparametre påvirker hverandre (ibid). Det antas også en logisk sammenheng mellom perspektivene. Dette innebærer at det ikke kan påvises sammenhenger rasjonelt, men teoretisk gjennom økonomiske modeller. En tredje sammenheng mellom perspektivene er finalitet og viser til forholdet mellom ønskede effekter og de effekter som faktisk fremkommer. Finalitet ser på hvordan menneskelige handlinger påvirker hverandre. Dette er dermed komplekst og vanskelig å kunne påvise.

Et sentralt element ved BSC er at rammeverket skal omfatte hele organisasjonen, involvere interne og eksterne faktorer, samt basere måleparametre på fortid, nåtid og fremtid. Denne sammenhengens fremstilles i figuren til høyre (Kaplan og Norton 1996):

Det finansielle resultatet er basert på økonomiske tall som har vært, altså fortid. Kunder og interne prosesser er nåtiden hvor organisasjonen må forholde seg til hvordan prosesser og kundetilfredshet er i dag. Læring og vekst er knyttet opp mot fortiden og har betydning for hvordan organisasjonen skal utvikle seg videre.



Figur 1: Overføring av visjon og strategi – fire perspektiver (Kaplan og Norton 1996, 76).

2.5.1 Kritikk og anvendelse av The Balanced Scorecard

En del av kritikken som er rettet mot The Balanced Scorecard handler om det kausale årsak-virkning-forholdet mellom perspektivene som er presentert av Kaplan og Norton. I korte trekk innebærer dette at læring og vekst gir effektivitet i interne organisasjonsprosesser som igjen fører til økt kundetilfredshet som til slutt skal gi et godt finansielt resultat. Hanne Nørreklit (2000, 2005) kritiserer blant annet denne kausale sammenhengens og setter spørsmålsteget ved tidsdimensjonen mellom de ulike perspektivene. For å kunne undersøke empirisk om det er et

årsak-virkning-forhold, forutsetter dette et tidsforhold mellom perspektivene slik at man kan fastsette at ett perspektiv faktisk har en effekt på et annet. Nørreklit mener det er problematisk at denne tidsdimensjonen ikke eksisterer i BSC.

Antakelsen om at økt kundetilfredshet fører til økt finansielt resultat, blir spesifikt kritisert (Nørreklit 2005). I henhold til nyklassisk teori vil en kunde i større grad verdsette en pris som er lavere enn optimal pris. Dette gir større nytteverdi for kunden, men samtidig et dårligere finansielt resultat for bedriften. Følgelig tilbakevises forventningen om at økt kundetilfredshet gir et bedre økonomisk resultat. Det vil selvsagt være mulig å se sammenhenger mellom godt tilfredse kunder og gode finansielle resultater hos bedriften, det vil si en logisk sammenheng. Man kan likevel ikke konkludere med at det ene forholdet fører til det andre empirisk sett.

BSC som teknikk er utviklet videre siden denne kritikken ble fremsatt. Kaplan (2011) mener forskere innen økonomistyring har fokusert for mye på å forstå markeder og prosesser, slik at de har distansert seg fra selve prosessen selv. Forskere må utvikle gode rammeverk slik at de kan fremme praksis og ikke bare vurdere og evaluere den. Rammeverket har potensial til å komme med viktige og innovative bidrag i praksis.

Balansert målstyring har også blitt godt etablert innen økonomi- og virksomhetsstyring i Norge (Madsen 2012). Spesielt innenfor konsulentselskaper har BSC vært sentral i økonomistyringen. Undersøkelser hos norske konsulentselskaper viser hvilke erfaringer og synspunkter selskapene har hatt med tanke på implementering og anvendelse av konseptet. Resultatene viser både fordeler og ulemper, men totalt har konsulentene vært positive til konseptets egenskaper. Flerdimensjonal prestasjonsmåling med fokus på andre mål enn bare de finansielle ble trukket frem som en av de viktigste fordelene. BSC ble også oppfattet som en teknikk som er godt tilpasset norske selskaper, samt at den gjør kommunikasjonen av strategi enklere. En utfordring er knyttet til implementeringen av BSC som er relativt kostbar og ressurskrevende.

Det er flere forfattere som har kommet med kritikk og alternative anvendelser til balansert målstyring (Kaplan 2012). Salterio (2012) problematiserer mulighetene for å implementere BSC og forbedre økonomistyringen, fordi teknikken ikke hensyntar de atferdsmessige aspektene som er sentrale for å kunne innføre og oppnå et bedre resultat. Blant annet ser forfatteren vanskeligheter med å få målekort på enhetsnivå til å sammenfalle med målekort på

overordnet nivå, og informasjonsflyten blir dermed helt avgjørende for at dette skal kunne fungere. Kaplan svarer på kritikken og mener de har ulike oppfatninger og karakteristika av BSC, men at bidraget til Salterio likevel tar opp viktige elementer i henhold til det psykologiske aspektet og får frem viktigheten av informasjon og kommunikasjon i strategien (Kaplan 2012).

Nørreklit m.fl. (2012) mener modellen kan brukes på generelt grunnlag og at den hypotetisk sett genererer attraktive bidrag til ledelse og styringsutfordringer i praksis. Modellen mangler imidlertid realistiske vitenskapelige egenskaper og har et mytisk karakteristisk preg. Kaplan (2012) svarer på kritikken og finner det merkelig at BSC anses å ha et mytisk preg, siden rammeverket er veletablert og implementert i utallige organisasjoner verden over. Nørreklit m.fl. (2012) har endret litt syn siden den første kritikken ble fremsatt og ser den praktiske nytten av BSC i større grad, men mener likevel at modellen bør utvikles i et konstruktivistisk perspektiv. De operasjonelle kausalitetene i BSC blir relevant når de konstrueres i henhold til den konteksten de er utviklet i. Kontekst og konseptualisering er sentralt i aktørperspektivet, som har et annet utgangspunkt og virkelighetsperspektiv enn de teorier og teknikker som tidligere er beskrevet.

2.6 Aktørperspektivet

Lennart Nørreklit (2011) formulerer et alternativt syn på tradisjonell styring og kontroll. På lik linje med Kaplan og Norton, er bidraget basert på operasjonelle mål og ikke bare finansielle. Nørreklit sitt aktørperspektiv står i kontrast til det mekaniske perspektivet. Det mekaniske perspektivet er i stor grad preget av top-down-styring, rutiner og kontroll, hvor ansatte har liten eller ingen medbestemmelse i de aktiviteter og arbeidsoppgaver som skal utføres. Prinsippal-agent-teori og BSC har et større innslag fra det mekaniske perspektivet hvor henholdsvis standardisering av aktiviteter er sentralt og utforming av mål er forhåndsdefinert. I stedet må styringen konseptualiseres og lages spesifikk og realistisk for den aktuelle organisasjonen og de interessentene som er involvert. Aktørperspektivet betrakter alle interessenter som aktører, hvor styring, kontroll og ledelsesutfordringer er konstruert i henhold til type bedrift. Et overordnet og funksjonelt styringsverktøy, et "topoi", gir retningslinjer og sørger for motivasjon blant ledere og ansatte i alle operasjoner (ibid). Det er helt vesentlig at styringsverktøyet bygger på en realistisk virkelighetskonstruksjon slik at det er mulig å danne et velfungerende aktør-verden-forhold.

Suksess sikres ved at aktivitetene er pragmatiske og hensiktsmessig tilpasset organisasjonen. Nørreklit (2011) viser til fire dimensjoner som må integreres sammen for å skape suksess; fakta, muligheter, verdier og kommunikasjon. Det er en forutsetning at aktør-verden-forholdet er basert på *faktiske* forhold. Faktisk informasjon er nødvendig for å få et pålitelig grunnlag for videre praktisk arbeid. Fakta vil likevel i en viss grad være subjektive og sosialt konstruert siden det avhenger av hvordan de blir observert og fortolket. De kan derfor uttrykkes som faktabasert praksis (Nørreklit, Nørreklit og Mitchell 2010). Fakta er fortiden, mens *muligheter* er fremtiden. Mens fakta er historiske og basert på empiriske argumenter, er muligheter fremtiden og kan ikke bevises empirisk, men bygger på refleksjon. Muligheter må være realistiske og oppnåelige, og legger forutsetninger for handling og praksis. Logisk og kreativ refleksjon er sentralt for å identifisere relevante muligheter basert på de fakta som fremstilles (Nørreklit 2011). Det er avgjørende om mulighetene kan oppfattes direkte og kan realiseres på bakgrunn av tidligere erfaringer og kunnskap.

Fakta og muligheter er imidlertid ikke nok i seg selv til å bidra til handling. *Verdier* er sentralt for å kunne velge og skille mellom mulige alternativer, og er avgjørende for å kunne bestemme hvilke muligheter som er bedre enn andre (Nørreklit 2011). Verdier er i utgangspunktet subjektive siden de erkjennes gjennom følelser, og oppstår gjennom læring og erfaring (Nørreklit, Nørreklit og Mitchell 2010). Det må også være verdier som kan realiseres i den hensikt å skape motivasjon. Verdierne må tydeliggjøres slik at de skaper drivkrefter for oppnåelse. Siden verdier er helt vesentlig med tanke på å skape motivasjon, er det viktig å avdekke verdiene, samtidig som det er vanskelig å skille fra person til person. I en organisasjon må verdier etableres og formidles til ansatte gjennom kommunikasjon.

Kommunikasjon og koordinering er nødvendig for samarbeid mellom aktørene (Nørreklit 2011). Dersom kommunikasjonen fra ledelsen integrerer faktagrunnlaget, mulighetene og verdiene, vil dette føre til samarbeid og bedre koordinering mellom aktørene. Kvaliteten i kommunikasjonen er essensiell og det er viktig at den gir riktig informasjon. Kommunikasjon gjør at subjektive oppfatninger og vurderinger kommer frem, og gjør det mulig å objektivere fakta og verdier. Til slutt må alle disse fire dimensjonene, fakta, muligheter, verdier og kommunikasjon, integreres som en helhet og gjøres tilgjengelige for aktøren. Det er integreringen som skaper den konstruerte kausaliteten mellom dimensjonene, og er en forutsetning for suksess. Selve integreringen må tilpasses bedriften og konseptualiseres (ibid). Dette innebærer innsikt og forståelse for konseptet og muliggjør implementering i praksis.

Det finnes ikke én riktig måte å integrere dimensjonene på, men mange mulige løsninger. Samspill og utfoldelse mellom flere menneskelige aktører gjør det mulig å danne felles virkeligheter. Siden dimensjonene fakta, muligheter, verdier og kommunikasjon endres kontinuerlig, vil også de interne relasjonene også endres. Det er derfor nødvendig å være klar over behovet for reintegrasjon, og dimensjonene må igjen bli vurdert og analysert for videre bruk i praksis (ibid).

2.7 Endringsteoretiske perspektiver

Organisasjonsendring kan forstås som implementering av nye ideer som skal bidra til ny og ønsket organisasjonsvirkelighet (Hennestad, Revang og Strønen 2012). Endringsledelse kan sies å være til stede hele tiden fordi en organisasjon som regel er under kontinuerlig utvikling og endrer seg stadig. Det er likevel ulike årsaker til endring i en organisasjon og endringen kan være resultat av for eksempel ny teknologi, nyansettelser, endringer i bransjens struktur eller lovendringer. Endringer kan også være prosjektbasert og endringsprosesser settes i gang fordi daglig drift ikke kan fordre tilstrekkelig endring i forhold til behovet (ibid).

Endring i en organisasjon kan ha ulike former, og er gjerne avhengig av endringens tidsaspekt og endringens sluttresultat. Endringens tidsaspekt innebærer hvor raskt endringen skal gjennomføres, mens endringens sluttresultat forklarer endringens omfang. Balogun og Hailey (2008) definerer fire typer av strategisk endring; tilpasning, evolusjon, rekonstruksjon og revolusjon. *Tilpasning* er den mest vanlige formen for endring i organisasjoner. Denne formen for endring kan benyttes i samme organisasjonskultur og oppstår inkrementelt. Det er en gradvis form for endring hvor organisasjonen omstiller seg de endringer som er nødvendige underveis. *Evolusjon* er også en inkrementell form for endring, men har et større omfang og kan ses som en transformasjon hvor også kulturen endres. Utvikling over tid gir store endringer i organisasjonen på sikt, men endringen kan være utfordrende fordi ansatte i organisasjonen ikke opplever ”press” om endring. *Rekonstruksjon* er en rask endring som krever omveltning i organisasjonen, men som ikke fører til fundamental endring av organisasjonskulturen. *Revolusjon* er en endringsform som krever rask samt strategisk og kulturell endring. Endringen er gjerne knyttet til press fra omgivelsene som gjør det helt nødvendig med ekstreme endringer for å oppnå ønskede resultater. De fire typene strategisk endring som er fremstilt av Balogun og Hailey presenteres i figuren på neste side:

		Endringens sluttresultat	
		<i>Transformasjon</i>	<i>Omstilling</i>
Endringens tidsaspekt	<i>Inkrementell</i>	Evolusjon	Tilpasning
	<i>Big Bang</i>	Revolusjon	Rekonstruksjon

Figur 2: Endringstyper (Balogun og Hailey 2008, 21)

Konteksten og omgivelsene rundt spiller også en stor rolle når endring skal gjennomføres (Balogun og Hailey 2008). Hvor lang *tid* som er nødvendig for å få gjennomført endring kan ha stor betydning. Endringens *omfang*, både i bredden og i dybden er avgjørende. Er hele eller deler av organisasjonen involvert i endringen, og hvor dyptgående i organisasjonens kultur er den? *Bevaring* av noen av organisasjonens aspekter kan være nødvendig, og kan være fordelaktig å vedlikeholde og bygge videre på i en endringsprosess. Eksempler på dette kan være spesielle ressurser, teknologi eller ekspertise som gir gode forutsetninger for videre drift. *Mangfoldet* i organisasjonen kan ha betydning for hvor enkelt en endring kan gjennomføres (ibid). Høy grad av homogenitet blant de ansatte og ensidig tankesett og strategi over en lengre periode, kan gjøre endringer vanskeligere å gjennomføre. Videre vil de ansattes og ledernes erfaring med endringsprosesser være sentralt, og om de har *kapabilitet* til å gjennomføre endringen. *Kapasitet* og tilgjengelige ressurser for endring må hensyntas. Endringer er ofte kostbare og organisasjonen må ha tilstrekkelige finansielle midler for gjennomføring, og samtidig nok ressurser med tanke på ledelse og styring underveis for å komme i mål. Det er også viktig at ansatte og organisasjonen ellers er *klar for endring* (ibid). Der det finnes krefter for endring vil det også finnes krefter for motendring. Ved å forberede ansatte på endring, kan dette virke forebyggende for motstand og stimulere prosessen i positiv forstand. Hvem som innehar *makten* til å pålegge endring er sentralt, og det er viktig at de som står bak endringsprosessen er klar over hvem som besitter makten og hvor avgjørende den er (ibid).

Disse kontekstuelle tilnærmingene er ikke fullstendige, men det gir indikasjoner på hvilke forhold som må hensyntas når det gjelder organisasjonens omgivelser. Blant annet blir endring i en organisasjon nødvendig dersom det oppstår uoverensstemmelse mellom prestasjoner og mål (Busch m.fl. 2007). Organisasjonens kontekst vil være avgjørende for om endring er gjennomførbart og eventuelt hvilke endringsprogrammer som bør settes i gang, og kan fungere veiledende og antyde hvilke muligheter og mål som kan oppnås ved endring.

Konteksten kan også være til hjelp for å analysere organisasjonens behov og identifisere faktorer som kan være gjenstand for motendring eller problemområder.

3 Metode

I dette kapitlet vil vi presentere og begrunne valg av metoder. Først vil vi gi et bilde av vårt vitenskapelige ståsted som vår problemstilling og forskningsspørsmål tar utgangspunkt i.

Videre i dette kapitlet presenterer vi valg av metode for datainnsamling og forskningsdesign. Deretter vil vi begrunne hvordan utvalget til undersøkelsene har blitt gjort. Til slutt vil vi si noe om etiske hensyn i forbindelse med vår forskning og kvaliteten i våre undersøkelser med tanke på reliabilitet og validitet.

3.1 Vitenskapelig ståsted

Vitenskapsteori er nært knyttet til forskning, og forskning handler om å produsere kunnskap (Nyeng 2004). Kunnskap kommer fra ulike kilder og har forskjellig innhold, men en felles kognitiv oppfatning rundt begrepet er at kunnskap er *sann, begrunnet tro*. I dette ligger det at det må være en overbevisning basert på faktiske opplysninger som kan uttrykkes til en meningsfull påstand. Videre kan vi skille mellom deskriptiv og normativ kunnskap, hvor definisjonene i hovedsak skiller mellom ”er” og ”bør”. Videre vil definisjonen og synet på kunnskapsbegrepet også være formet av vitenskapelig utgangspunkt.

Problemstillingen omhandler ansattes holdninger til prestasjonsmåling, og hvilken betydning prestasjonsmålenes sammensetning har. For å besvare problemstillingen kan ulike vitenskapsteoretiske tilnærminger benyttes på bakgrunn av teori og metodiske valg, og hvor kunnskapen som fremkommer vil være basert på disse valgene. Kunnskap oppstår fra ulike kilder og det er særlig to hovedretninger som dominerer synet på kunnskapsvekst; logisk positivisme og kritisk rasjonalisme (Nyeng 2004). Logisk positivisme søker å avgrense vitenskapen ved hjelp av et verifikasjonskriterium gjennom induktiv metode. Dette innebærer at man trekker slutninger basert på en begrenset mengde observerte enkelthendelser for deretter å benytte denne erfaringen til å konstruere forventninger, hypoteser og teorier. Positivismen har tro på en enhetlig felles metode for alle vitenskapelige disipliner. I økonomiske fagtermer innebærer dette gjerne en form for lovmessigheter gjennom blant annet matematisk modellering av økonomiske sammenhenger og statistiske analysemetoder. Den logiske positivismen mener å kunne avgrense vitenskapen ved hjelp av et *verifikasjonskriterium*, og det er igjen dette som fører til induksjonsproblemet (Ringdal 2007).

Dette innebærer at uansett hvor mange observasjoner som gjøres, så vil man aldri med hundre prosent sannsynlighet kunne utpeke én teori som sann. Desto flere observasjoner som bekrefter teorien, jo bedre, men likevel vil det alltid være en mulighet for at én observasjon viser det motsatte og følgelig avkrefter teorien.

På bakgrunn av induksjonsproblemet forankrer Karl Popper sin alternative vitenskapsteori; kritisk rasjonalisme (Nyeng 2004). Han kritiserer positivistenes syn på vitenskap og ikke-vitenskap, og henviser til at verifikasjon prinsipielt ikke er oppnåelig. Vitenskapen må i stedet bygge på et falsifikasjonskriterium hvor man forsøker å avkrefte påstander. I forskningssammenheng stilles det sjelden med blanke ark eller et nøytralt ståsted, og dermed vil det være oppfatninger om hvilke resultater undersøkelser vil gi i forkant. Slike forventninger og hypoteser må testes hardt for å kunne styrke dem negativt.

En annen kritikk til positivismens tro på at den finnes én vitenskapelig tilnærming som passer alle fag, kommer fra hermeneutikken og dens tilhengere (Nyeng 2004). Hermeneutikk handler generelt om å søke forståelse av meningsfulle fenomener, gjenstander som ikke fullt ut kan identifiseres og beskrives ved fysiske kriterier. Hermeneutikken fremstår som en alternativ filosofi og forskningsmetode til positivismen, hvor det legges vekt på forståelse og tolkning i forhold til kontekst. I motsetning til analytiske metoder som tar sikte på å dele opp et fenomen for å undersøke det, søker hermeneutisk metode å se på helheten og få en forståelse av hele fenomenet samlet.

De vitenskapsteoretiske synspunktene har betydning for hvordan virkeligheten ser ut. Begrepet *ontologi* forklarer hvordan ting faktisk er og forståelsen av dette begrepet er ikke entydig blant vitenskapsfilosofene (Jacobsen 2005). Positivismen ser ontologien som lovmessigheter hvor det finnes generelle lover som også kan benyttes mellom fagtermer. Hermeneutikken avviser imidlertid dette og mener generelle lover ikke kan overføres til sosiale systemer fordi de er kontekstavhengige. Ulike oppfatninger rundt ontologien, fører igjen til uenighet om i hvilken grad det er mulig å samle kunnskap om denne verden. *Epistemologi* defineres som læren om kunnskap og omhandler hvordan det er mulig å tilegne seg kunnskap om virkeligheten. Positivismen ser virkeligheten som objektiv hvor den kan studeres gjennom objektive metoder og mål, mens hermeneutikken ser virkeligheten som konstruert av mennesker og deres oppfatninger.

Det vitenskapsteoretiske utgangspunktet er sentralt for hvilken metode det er ønskelig å benytte i forbindelse med innhenting av data i forskning og undersøkelser. De tre nivåene ontologi, epistemologi og metode er tett sammenvevd, og det er viktig å ta hensyn til ulike vinklinger av begrepene ved forskning (Jacobsen 2005). Vår avhandling bygger i høy grad på positivistiske teorier og vårt vitenskapelige ståsted vil også være tilknyttet retningen, men vi vil benytte både kvantitative og kvalitative metoder for å besvare problemstillingen.

Kvantitative undersøkelser baserer seg på et positivistisk syn ved bruk av deduktiv metode og hypotesetesting. Kvalitative undersøkelser bygger på hermeneutikken og innhenting av data skjer ved hjelp av induktiv metode. Med utgangspunkt i positivistiske teorier og egne oppfatninger av temaet i forkant av vår forskningsprosess, vil vår avhandling ha nærmere tilknytning til deduktiv metode.

3.2 Forskningsdesign

Det finnes flere måter å definere og formulere en problemstilling på, og dermed også flere måter å gjennomføre undersøkelser på (Jacobsen 2005). Valg av undersøkelsesmetode har stor betydning for både validitet og reliabilitet, fordi det avhenger av om valgt design er egnet for å svare på problemstillingen samt at undersøkelsesdesignet i seg selv kan påvirke de resultatene som fremkommer. Vi kan skille mellom intensive og ekstensive undersøkelsesdesign (ibid). Intensive design er undersøkelser som går i dybden, hvor det er ønskelig å få et mest mulig helhetlig beskrivelse av et fenomen eller forholdet mellom fenomenet og den konteksten det inngår i. Eksempler på intensive undersøkelser kan være casestudier eller undersøkelser av mindre enheter. Ekstensive design undersøker mange enheter hvor formålet er å gå i bredden. På denne måten er det mulig å oppnå en presis beskrivelse av fenomenet på tvers av kontekster, og det gir også muligheter for generalisering fra utvalg til populasjon når utvalget er tilstrekkelig stort. På bakgrunn av vår problemstilling ser vi det hensiktsmessig å benytte både intensivt og ekstensivt undersøkelsesdesign i avhandlingen. For å kunne undersøke ansattes holdninger til prestasjonsmåling vil intensive undersøkelser være egnet, fordi dette gir muligheter for å informasjon og refleksjon rundt problemstillingen i dybden. Samtidig ønsker vi å få innsyn i ansattes holdninger i et bredt utvalg, og da vil det være en fordel å utføre ekstensive undersøkelser.

Innenfor kvantitativ og kvalitativ forskning skiller vi mellom fem typer design: eksperimentell, tverrsnitt, langsgående, casestudier og komparativ design

(Bryman 2004). Casestudier er vanlig innenfor både kvantitativ og kvalitativ forskning, og i vårt arbeid med denne avhandlingen har vi kommet frem til å benytte casedesign. Dette er på grunn av at denne formen for design best belyser vår problemstilling, og er den forskningsdesignen som egner seg best for det vi ønsker å undersøke.

I casestudier settes fokuset på én spesiell enhet, altså det man er interessert i å undersøke. (Jacobsen 2005). Det er også mulig å ha mange forskjellige typer enheter, og de kan være avgrenset i tid og rom. En casestudie kan defineres som en empirisk undersøkelse som er rettet mot et nåværende fenomen innenfor sin naturlige kontekst (Yin 2003). Casestudier kan utformes på flere måter og vi har valgt et enkelt casedesign med én analyseenhet. Vårt case er avgrenset i rom og det vil si det kundesenteret som vi skal undersøke. Analyseenheten blir da kundesenteret.

Valg av forskningsdesign avhenger av hvordan problemstillingen er formulert og hva man ønsker å finne ut av gjennom forskningen (Jacobsen 2005). Forskjellige typer problemstillinger medfører behov for ulike typer undersøkelsesdesign. *Beskrivende*, eller deskriptive, design kan være tverrsnittstudier, tidsseriestudier, kohortstudier eller panelstudier. Beskrivelsen vil ofte være avgrenset til å si noe om en tilstand på et gitt tidspunkt siden den er avgrenset i tid. *Forklarende*, eller kausale, problemstillinger skal ideelt sett avdekke sammenhenger mellom fenomener i et årsak-virkning forhold. Forventninger til hvordan sammenhengene er, formidles gjerne gjennom hypoteser som så testes for å undersøke om påstandene er sanne eller ikke. En kausal problemstilling går lenger enn å bare beskrive, og er dermed vanskeligere å finne svar på siden den ser på årsaksforholdet. ”Mens en beskrivende problemstilling ofte vil være konsentrert omkring å beskrive forskjeller og likheter på et gitt tidspunkt, vil en kausal problemstilling inneholde et ønske om å forklare *hvorfor* det er forskjeller og likheter” (Jacobsen 2005, 75).

Vår problemstilling er av beskrivende karakter, hvor vi ønsker å finne ut hvilke holdninger og oppfatninger de ansatte har rundt de prestasjonsmål og belønningssystem som benyttes i dag. Casestudier er hovedsakelig brukt som design for å besvare problemstillingen, men i og med at det har vært en endring i prestasjonsmål som vi vil undersøke, vil en form for panelstudier også benyttes. Utvalgene i de to spørreundersøkelsene er tilsvarende like, og hensikten med panelstudier er å studere endring over tid (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011). Siden

vi i tillegg vil undersøke betydningen av den endringen som har vært, vil vi til en viss grad også se på kausale sammenhenger.

3.3 Valg av metode

De ulike metodetilnærmingene positivisme og hermeneutikk kan ses som et motsetningsforhold hvor de tar forskjellige utgangspunkt ved definerings av virkelighet, sannhet og kunnskap. Hvilken metode som egner seg best, er gjerne knyttet opp mot hva som skal undersøkes og hvilke data man ønsker å finne ut av. Metodene er imidlertid ikke gjensidig utelukkende, og det er mulig å kombinere to metoder for å få utfyllende informasjon rundt et tema.

I kvantitativ metode fokuserer man i hovedsak på å analysere og fortolke tall (Nyeng 2004). Metoden tar utgangspunkt i en deduktiv tilnærming som innebærer å gå fra teori til empiri, hvor det er ønskelig å teste antakelser og hypoteser. Det vil også være en viss distanse mellom forsker og respondenter fordi metoden er delfokusert, og tar sikte på å stille spesifikke spørsmål til et relativt stort utvalg. I mange tilfeller kalles de kvantitative metodene for ekstensive metoder, og dette er på grunn av at de tar for seg mange enheter (Jacobsen 2005). De er også karakterisert ved at de er relativt lukkede, som vil si at informasjonen som skal samles inn er predefinert av forskeren. Hensikten med slike metoder er å få inn informasjon som er lettere å systematisere og som kan legges inn på datamaskiner i standardisert form, slik at det er mulig å analysere mange enheter samlet. En kvantitativ tilnærming baserer seg på at kategorisering og presisering av sentrale begreper må gjøres før den empiriske undersøkelsen kan gjennomføres (Jacobsen 2005). Dette fører til at operasjonalisering av begreper vektlegges spesielt, og at denne forhåndskategoriseringen gjør det mulig å standardisere informasjon i form av tall.

En vanlig måte å innhente kvantitative data er ved hjelp av spørreundersøkelser (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011). Spørreundersøkelsen kan utformes på ulike måter, men det er vanlig å forhåndsdefinere svaralternativene slik at de gir mest mulig detaljert informasjon og det blir lettere å tolke dataene. Siden spørsmålene gjerne har lukkede svaralternativer er det lettere å sammenligne resultatene, og dette gir muligheter for eventuell generalisering. Det er vanlig å skille mellom tre ulike spørsmålskategorier; kunnskaper, handlinger og holdninger (ibid). Kunnskap er knyttet opp mot *faktaspørsmål* rundt respondenten og dens omgivelser.

Dette kan for eksempel være alder, kjønn, inntekt og forhold rundt respondentens nærmiljø. Handlinger er *atferdsspørsmål* som har til hensikt å kartlegge hva folk gjør eller har gjort. *Holdningsspørsmål* benyttes for å undersøke folks meninger og oppfatninger rundt temaet (ibid). Det er en forutsetning at respondenten har kunnskap nok og er i stand til å svare på spørsmålene. Ved usikkerhet rundt dette kan eventuelle *filterspørsmål* brukes for å skille mellom de som kan svare og ikke kan svare.

Kvalitativ metode tar utgangspunkt i fortolkninger av datamateriale formet som tekst (Nyeng 2004). Undersøkelser som baserer seg på kvalitativ metode søker gjerne på generell basis å fremheve forståelse og innsikt (Tjora 2010). Dette innebærer en induktiv tilnærming med fokus på helhet og nærhet til det som studeres. Induktive tilnærminger vil si å gå fra empiri til teori, og selve utførelsen kan gjøres på ulike måter. Datainnsamling utføres vanligvis ved hjelp av observasjon og intervju. Observasjon tar utgangspunkt i å studere noe i sin naturlige situasjon og kan være spesielt interessant for å kunne studere menneskelig interaksjon og sosiale sammenhenger (ibid). Forskerens rolle kan her være avgjørende for informasjonen som innhentes. Blant annet kan forskerens rolle ha ulik grad av å være deltakende og observerende i situasjonen som skal studeres.

Den mest utbredte datagenereringsmetoden innen kvalitativ forskning er ulike former for intervju (Tjora 2010). Intervju kan utføres på ulike måter, men kanskje mest brukt er dybdeintervjuet. Her benyttes gjerne åpne spørsmål som gir informantene mulighet til å gå i dybden på de områdene det blir spurt om, samt at det gir rom for å få informasjon om emner som informanten selv venter og anser som viktig. Dybdeintervjuet blir hovedsakelig brukt der det er ønskelig å undersøke meninger, holdninger og erfaringer. Andre intervjumetoder kan være fokuserte intervju eller intervju over telefon og e-post. Fokuserte intervju er korte intervju som gjennomføres raskt. Dette kan være nyttig dersom temaet er veldig avgrenset, og det er mulig å innhente tilstrekkelig informasjon i løpet av kort tid (ibid). Telefonintervju benyttes gjerne dersom det ikke lar seg gjøre å møte informanten ansikt til ansikt. På grunn av mangelen på kroppsspråk i slike intervju, er det ikke anbefalt brukt ved dybdeintervju eller intervju som krever mye informasjon og tolkning. Intervju på e-post kan være vanskelige å gjennomføre med tanke på svarprosenten. Det forutsetter gjerne at temaet oppfattes som interessant for informanten slik at det er mulig å innhente nok informasjon.

I vår avhandling har vi valgt å bruke både kvantitativ og kvalitativ forskningsmetode for innhenting av data og informasjon. Kombinering av begge tilnærmingene betegnes som metodetriangulering (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011). Ved å benytte begge metodene ønsker vi å få bedre innsikt rundt temaet prestasjonsmåling fra et større utvalg. Siden vi tar utgangspunkt i både kvantitativ og kvalitativ metode gir det rom for å belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene både i bredden og dybden i større grad enn kun ved å benytte én metode. Metodene gir ulike fordeler og ulemper avhengig av hva forskningen skal frembringe.

Bruk av spørreundersøkelser er den mest benyttede datainnsamlingsmetoden innenfor kvantitativ metode, og er fordelaktig siden det er mulig å nå et stort utvalg (Ringdal 2007). Et større utvalg innenfor populasjonen gir et mer representativt bilde av faktiske forhold, og gir muligheter for generalisering og sammenlignbarhet med annen forskning innenfor samme forskningsområde. Et spørreskjema krever imidlertid forhåndsdefinerte spørsmål og svar, og gir rom for feiltolkning av begrep eller spørsmålsformulering for respondenten. Dette har betydning resultatenes validitet og reliabilitet. En god spørreundersøkelse må derfor være nøye formulert og velbearbeidet for å unngå feiltolkning, og spørsmålene må være dekkende og utdypende nok siden undersøkelsen ofte har faste svaralternativer og gir begrensede muligheter for å tilføye ekstra informasjon. Ved bruk av spørreundersøkelser forutsetter det at svarfrekvensen er tilstrekkelig høy, slik at resultatene kan brukes og at de er representative for utvalget. Det er også en forutsetning med høy svarfrekvens for å kunne generalisere funnene.

Innenfor kvalitativ metode benyttes ofte ulike former for intervju. Vi velger å benytte begrepet *intervju* videre i vår avhandling, siden intervjuguidene og spørsmålsformuleringene er korte og konkrete, men samtidig åpne. Vi anser våre intervju som en mellomting mellom dybdeintervju og fokuserte intervju. Fordelen med å bruke intervju som datagenereringsmetode er at det gir forskeren stor kontroll med fremdrift, datamengde og innhold (Tjora 2010). Det gir muligheter for å gjøre strategiske utvalg av informanter, hvor mange som skal intervjues og tidspunkt for intervjuene. I intervjuene kan det stilles åpne spørsmål og det gir dermed rom for informanten å komme med egne tolkninger og refleksjoner rundt temaer som forskeren har bestemt på forhånd. I motsetning til spørreundersøkelser som benytter lukkede spørsmål, vil intervjuer gi mulighet til å gå i dybden der hvor informanten har mye å fortelle, og forskeren kan stille oppfølgingsspørsmål underveis. Kroppsspråk og ikke-verbalt språk som for eksempel ansiktsuttrykk vil ha

betydning for informasjonen som formidles og kan gi forskeren bedre forståelse og innsikt. Nærhet til informanten kjennetegnes ved kvalitative studier, og kan ha både fordeler og ulemper. Dersom forholdet til informanten blir for nært, kan dette skape problemer for tolkning og analyse av data som samles inn, siden det kan overskygge informasjon som kan være relevant for forskningen. Å gjennomføre intervju er relativt tidkrevende og det vil være begrenset hvor stort utvalget kan være. Dette gjør at data ikke kan generaliseres, og informasjonen må forstås i den konteksten som forskningen foregår i.

Vi har valgt å bruke både kvantitative og kvalitative undersøkelser i masteroppgaven for å kunne besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene. Dette er fordi vi ønsker å et større innblikk og bedre forståelse for ansattes holdninger til prestasjonsmåling. Siden det er mange ansatte på kundesenteret vil det være hensiktsmessig å gjennomføre en spørreundersøkelse for å innhente informasjon fra flest mulig ansatte. Et større utvalg gir bedre representativitet og vil dermed være fordelaktig slik at flere respondenter kan dele sine holdninger og meninger rundt temaet prestasjonsmåling. Vi skal også gjennomføre intervju som en del av datainnsamlingen, og dette gir mulighet for å få informasjon i dybden og refleksjoner rundt vår forskning. Siden en av spørreundersøkelsene er sendt ut og resultater innhentet i forkant av intervjuene, kunne vi bruke noen av funnene fra undersøkelsen til utarbeidelse av intervjuguide for å få mer utfyllende svar. Dette har vært en av fordelene med metodetriangulering. Metodetriangulering har også vært nyttig fordi vi har forsket på et større utvalg som gir bedre representativitet, samtidig som vi har fått utdypende informasjon gjennom intervjuene vi har gjennomført.

3.4 Datainnsamling

Innenfor enhver forskning må det tas stilling til hvilken type data som skal brukes; primær- eller sekundærdata. Primærdata vil si data som forskeren selv samler inn ved å gå direkte til den primære kilden for informasjon (Jacobsen 2005). Ved innsamling av primærdata er det viktig at data som samles inn er med på å belyse den aktuelle problemstillingen som er valgt for forskningen. Sekundærdata er data som er samlet inn av andre og vanligvis til et annet formål enn det forskeren ønsker å belyse.

Vi vil i vår avhandling benytte primærdata som vi har innhentet ved hjelp av to spørreundersøkelser og intervjuer. Vi har valgt å sende ut to spørreundersøkelser til samme

utvalg på forskjellige tidspunkt. Den første spørreundersøkelsen ble utsendt i slutten av november 2012, mens den andre spørreundersøkelsen ble sendt ut i begynnelsen av mars 2013. Hensikten med den andre spørreundersøkelsen var å få informasjon om hvilken betydning en endring i prestasjonsmål har for de ansatte ved kundesenteret. Det nye prestasjonsmålet ble innført 1. januar 2013. Den første spørreundersøkelsen var relativt omfattende med mange spørsmål rundt prestasjonsmålene og belønningssystemene. Her var det spesifikke spørsmål som gikk direkte på de tre prestasjonsmålene og oppfatningene rundt målene. Endringen i prestasjonsmål har hatt betydning for ett av prestasjonsmålene og sammensetningen av målene totalt sett. Følgelig er den andre undersøkelsen fokusert på endringsprosessen og hvordan endringen påvirker både de ansatte og kundesenteret som helhet.

For innhenting av kvalitative data har vi benyttet oss av intervju. Intervju egner seg godt for å kunne undersøke de ansattes personlige erfaringer og oppfatninger i forhold til prestasjonsmåling og belønning på kundesenteret. Åpne spørsmål rundt temaet gir muligheter for å få bred informasjon om hvordan målinger påvirker ansatte i hverdagen og deres arbeidssituasjon. Siden vi også har sendt ut en kvantitativ spørreundersøkelse i forbindelse med prestasjonsmåling og belønningssystemer på kundesenteret, er hensikten med den kvalitative undersøkelsen og få mer utfyllende informasjon rundt disse emnene. Denne metoden for datainnsamling er utelukkende subjektiv, og vi får inn informasjon som viser den enkeltes holdninger og meninger. Ved bruk av intervju er det mulig å få avklart mer rundt spørsmål som ikke så enkelt lar seg besvare i en spørreundersøkelse og få ytterligere informasjon rundt disse spørsmålene. Vi intervjuet 7 informanter i forbindelse med den kvalitative datainnsamlingen, hvor 3 av informantene har en lederrolle og de 4 andre er medarbeidere med tilsvarende stillingsbeskrivelser. Siden lederne og medarbeiderne har ulike arbeidsoppgaver, ble det laget forskjellige intervjuguider som var relevant til den enkelte informant og tilpasset informantens stillingsbeskrivelser. En oversikt over informantene og gjennomføring av intervjuene fremkommer i tabellen på neste side:

Intervju	Stillingsbeskrivelse	Lengde	Dato
Intervju 1	Seksjonsleder	ca. 50 min	25. februar 2013
Intervju 2	Avdelingsleder	ca. 15 min	6. mars 2013
Intervju 3	Medarbeider	ca. 23 min	6. mars 2013
Intervju 4	Avdelingsleder	ca. 18 min	6.mars 2013
Intervju 5	Medarbeider	ca. 11 min	7. mars 2013
Intervju 6	Medarbeider	Intervju på e-post	13. mars 2013
Intervju 7	Medarbeider	ca. 13 min	13. mars 2013

Tabell 1: Oversikt over informantene

Vi vil hovedsakelig benytte oss av primærdata ved hjelp av spørreundersøkelser og intervjuer. Sekundærdata har vi brukt i forbindelse med innhenting av informasjon rundt tidligere forskning på de ulike teoretiske perspektivene innenfor vår avhandling. Litteraturen vi har benyttet oss av er hentet fra pensum i ulike fag på masterstudiet og vi har brukt mange forskningsartikler for å underbygge den teoretiske referanserammen. Her har vi fokusert på å finne nyere forskning innenfor de ulike områdene slik at det er mest mulig relevant for vår forskning. Vi har også brukt referansene fra ulike bokkapitler og forskningsartikler til videre litteratursøk. Bibliotekbasen (BIBSYS Ask) har vi brukt i stor grad og ellers fått tilsendt forslag til forskningsartikler av veileder.

3.5 Utvalg

Utvalget i denne studien er gjort på ulike måter ettersom vi har utført både kvantitative og kvalitative undersøkelser. Vi har sendt ut to spørreundersøkelser som en del av den kvantitative metoden, hvor utvalget er gjort på samme grunnlag i de to spørreundersøkelsene. Spørreundersøkelsene har vært forbeholdt det kundesenteret vi ønsker å studere og kriteriene for deltakelse har vært at de ansatte skal måles på samme type prestasjonsmål og at de kun mottar innkommende telefonhenvendelser. Det er dermed kun de avdelingene som tilfredsstill disse kriteriene som har fått spørreskjemaet fra Questback utsendt på e-post. Utvalget i den kvantitative undersøkelsen er på totalt 116 personer i den første undersøkelsen og 114 personer i den andre undersøkelsen. I den første undersøkelsen er seks av personene avdelingsledere og de resterende øvrige ansatte, mens i den andre undersøkelsen er det fem avdelingsledere. Fordelingen av avdelingsledere og ansatte er noe ulik i de to undersøkelsene fordi det har vært endring i teamsammensetning.

Svarfrekvensen i undersøkelsene har betydning for hvor representativt funnene er for utvalget. Andelen som har svart på undersøkelsene betegnes som nettoutvalget og ønskes så høyt som mulig for å oppnå god reliabilitet og gir muligheter for eventuell generalisering (Johannessen, Christoffersen og Tuft 2011). En tommelfingerregel er at 50 prosent er en bra svarprosent, men det er vanlig at svarprosenten ligger mellom 30 og 40 prosent. I våre spørreundersøkelser har vi fått henholdsvis 31 prosent og 37,7 prosent svar. Her hadde vi håpet på større svarprosent i undersøkelsene vi sendte ut, men i og med at vi har gjennomført intervjuer i tillegg, anser vi svarfrekvensene som gode nok for videre analyse. I forbindelse med begge spørreundersøkelsene ble det sendt ut flere påminnelser underveis, både på e-post og interne nettsider som kundesenteret benytter. Informasjon rundt spørreundersøkelsene ble også formidlet på avdelingsmøter og ledelsen har bidratt til økt fokus på undersøkelsene.

Utvalget i den kvalitative undersøkelsen er i noen grad basert på *strategisk utvelging* (Thagaard 2003). Dette innebærer at informantene er utvalgt med hensyn på de egenskaper og kvalifikasjoner de måtte inneha. Informantene har vi valgt på grunnlag av type stilling, ansiennitet og kompetanse, og vektlagt at informantene er ulike på disse områdene for å oppnå bredde. Dette innebærer at vi har valgt informanter som har jobbet på kundesenteret i både kort og lang tid, og dermed har ulik bakgrunn og kompetanse. Vi har også valgt både heltid- og deltidsansatte, samt ledere og øvrige medarbeidere for å få variasjon i informantene og forhåpentligvis vil dette fange opp mest mulig informasjon. Det ble sendt ut forespørsel og informasjon på e-post til de vi ønsket å intervju, hvor noen ikke ønsket å delta. Dette skapte ikke store problemer for oss siden vi spurte andre informanter som ønsket å delta.

3.6 Etiske retningslinjer

Det er etiske hensyn som må tas i forhold til forskerens interne og eksterne miljø (Thagaard 2003). Etiske forhold som må hensyntas i kvalitative studier, er knyttet til tre hovedprinsipper. For det første må forskeren ha deltakerens *informerte samtykke*. Dette innebærer at informanten er informert om forskningsprosjektet og selv har mulighet til å revurdere eller avbryte deltakelse underveis. Ofte vil forskningsprosjektet endres noe i løpet av prosessen, og dermed er det noe begrenset informasjon som er mulig å gi videre til deltakeren, samt det i noen tilfeller kan være hensiktsmessig å ikke utbrede for mye om prosjektet slik at dette påvirker informasjonen fra deltakeren. Videre er prinsippet om *konfidensialitet* viktig for å sikre at deltakerens identitet forblir anonym, og at informasjonen som formidles behandles på

en sikker måte. Andre personer må ikke få tilgang til datamaterialet, og det er derfor ikke tillatelse for gjenbruk av data i andre prosjekter med mindre det godkjennes av deltakerne som var med i første omgang. ”Et tredje grunnprinsipp for en etisk forsvarlig forskningspraksis er knyttet til *de konsekvensene forskningen kan ha* for deltakerne” (Thagaard 2003, 26). Dette prinsippet omhandler respekten for de som deltar i prosjektet og at forskeren har forståelse for eventuelle påkjenninger deltakelsen har for informantene. Forskningen skal ikke gi økt risiko for fysisk skade eller belastning. På generelt grunnlag handler dette om at forskeren må ha visse etiske betraktninger til grunn i forskningen (Tjora 2010). Begreper som tillit, konfidensialitet, respekt og gjensidighet bør være en del av forskningsprosessen og prege forskerens vurderinger underveis.

Vi har sendt ut to spørreundersøkelser på e-post, hvor det er informert om at undersøkelsene er anonyme og frivillige. Opplysningene som oppgis i undersøkelsen kan ikke identifiseres opp mot deltakerne, og det vil derfor på ingen måte gi konsekvenser for de som deltar i etterkant. I forbindelse med innkallelse til intervju, er det sendt skriftlig informasjon på e-post i forkant hvor det opplyses om formålet med avhandlingen, at det er frivillig å delta som informant og at deltakelse kan avbrytes når som helst underveis. Samtlige av informantene som takket ja til intervju, har også godkjent dette skriftlig på e-post. I de muntlige intervjuene ble det forespurt om det var i orden at vi tok i bruk diktafon til opptak av intervjuet, og vi fikk godkjennelse av dette fra samtlige informanter som deltok. Vi fikk godkjennelse på dette muntlig like før intervjuet ble gjennomført. Det er også blitt opplyst skriftlig og muntlig om konfidensialitet og at informasjonen som mottas oppbevares utilgjengelig for andre, samt at informantene anonymiseres i avhandlingen. I analysen vil det ikke benyttes informasjon som kan identifisere informantene. Spørsmålene som stilles til informantene anses heller ikke som spesielt belastende for deltakerne, og vi anser derfor at intervjuene ikke vil gi konsekvenser for informantene i ettertid på noen måte.

Siden vi har gjort datainnsamling i form av intervju, innebærer dette at vi må oppbevare data elektronisk. På bakgrunn av dette søkte vi Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste AS (NSD) om godkjennelse før vi gjennomførte intervjuene. NSD er et kompetansesenter som veileder forskere og studenter i forhold til datainnsamling, dataanalyse, metode, personvern og forskningsetikk (NSD 2013).

3.7 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet kan betegnes som pålitelighet og viser til hvor nøyaktig en undersøkelse er utført (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011). Dette innebærer nøyaktighet knyttet til hvilke data som brukes, måten de samles inn på og hvordan de bearbeides. Reliabilitet er spesielt kritisk i kvantitative undersøkelser. For å sikre høy reliabilitet kan forskeren gjennomføre den samme undersøkelsen på samme gruppe to ganger med et kortere tidsintervall i mellom. Denne test-retest-teknikken kan sikre at dataene som kommer inn er pålitelige. En annen måte er å sammenligne innsamlede data med andre forskeres undersøkelser på samme område. Innenfor kvalitativ forskning er reliabilitet av mindre betydning, fordi denne type undersøkelse ikke innehar strukturerte innsamlingsteknikker, kan vanskelig sammenlignes med andre, lignende kvalitative undersøkelser og har stor grad av tolkning som en del av prosessen.

I den kvalitative undersøkelsen har vi benyttet intervju for innsamling av data. Denne formen for datainnsamling gir mye rom for tolkning, og det er derfor viktig å gjøre mest mulig objektive vurderinger for å oppnå pålitelige resultater. For å oppnå god reliabilitet er 5 av 7 intervju tatt opp på diktafon og transkribert nøy i etterkant. Dette sikrer at vi beholder informasjonen slik den ble formidlet. Ett av intervjuene ble gjennomført via e-post etter ønske fra denne informanten. I tillegg ble det første intervjuet gjennomført uten diktafon, men vi var begge til stede under intervjuet og fikk notert nøy underveis. En svakhet for våre undersøkelser, er at vi er godt kjent med de prestasjonsmål og belønningssystemer som benyttes på kundesenteret fra tidligere, og dermed kan sitte med egne oppfatninger i forkant av intervjuene. Dette er likevel noe vi har vært klar over og dermed forsøkt å opptre mest mulig objektivt og unngå å blande egne, personlige erfaringer med innsamlede data. Vi har også sendt ut to spørreundersøkelser som gir mindre rom for tolkning, og gir oss svar fra mange respondenter. Undersøkelsene og analysen er utarbeidet i fellesskap og vi har gjort grundige vurderinger av de data som er samlet inn. Begge spørreundersøkelsene er gjennomført gjennom Questback, som blant annet tilbyr programvare for markedsundersøkelser, og vi anser denne metoden for datainnsamling som en god og sikker datatjeneste. Ved å bruke Questback unngår vi i større grad at det oppstår menneskelige feil siden dataene blir samlet inn elektronisk.

Validitet uttrykker dataenes relevans og i hvilken grad de kan representere virkeligheten (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011). Det er mulig å skille mellom ulike typer

validitet, og begrepsvaliditet er sentralt i både kvantitative og kvalitative undersøkelser. I kvantitative undersøkelser innebærer begrepsvaliditet at de indikatorer for måling som benyttes faktisk er i samsvar med det som skal undersøkes. Det vil si om vi måler det vi tror vi måler. I kvalitative undersøkelser dreier validitet seg om i hvilken grad forskerens funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten. Metodetriangulering er en måte å styrke undersøkelsens validitet, fordi innsamling av data og informasjon er gjort på ulike måter. I denne avhandlingen er det benyttet både kvantitative og kvalitative undersøkelser og dette er fordelaktig med tanke på validitet og styrker funnene og resultatene.

For å sikre god validitet gjennom intervjuene har vi formulert enkle og åpne spørsmål, samt forsøkt å unngå begrep som kan misforstås eller feiltolkes. Oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuene har også vært til hjelp for å få klarhet i informasjonen og riktig tolkning av svarene til informantene. Intervjuguiden er også vurdert av veileder i forkant av datainnsamlingen. I spørreundersøkelsene har vi vært bevisst på å formulere spørsmål som er positivt og negativt ladet, slik at vi bedre kan sikre oss at respondentene har forstått spørsmålet. Begge undersøkelsene er godkjent av seksjonsleder ved kundesenteret og veileder, som gjør at det større sannsynlighet for at spørsmålene blir oppfattet på riktig måte. Her har vi fått tilbakemeldinger og forslag til endring og forbedring av spørsmålsutformingen. I den siste undersøkelsen avsluttet vi også med et åpent spørsmål som gjorde det mulig for respondentene å komme med øvrige kommentarer. Siden vi har benyttet både kvalitativ og kvantitativ metode er dette med på å styrke validiteten i forskningen.

4 Empiri

I dette kapitlet vil vi først presentere en casebeskrivelse av kundesenteret hvor vi utdyper prestasjonsmålene og belønningssystemene i forhold til hvordan de er utformet. Videre vil vi legge frem funn fra de to spørreundersøkelsene og intervjuene som vi har gjennomført. Disse delkapitlene er strukturert i henhold til vår teoretiske referanseramme.

4.1 Casebeskrivelse

Bakgrunnen for problemstillingen er å undersøke individuelle oppfatninger og meninger rundt prestasjonsmåling og belønningssystemer. Vi har benyttet et casestudie til å forske på ansattes oppfatninger og holdninger rundt dette temaet på et kundesenter i bank. Casestudiet vil i så måte være konsentrert rundt det unike og spesielle i større grad enn det generelle. Både prestasjonsmålene og belønningssystemene kobles til individnivå og gruppenivå på kundesenteret. På individnivå blir den enkelte ansatt målt på tre ulike parametere: ”løst i førstekontakt”, salg og kundetilfredshet. ”Løst i førstekontakt” innebærer at flest mulig henvendelser skal bli løst i første ledd, og målet er at 95 prosent av telefonene som kommer inn skal besvares og løses av den kundebehandleren som mottar henvendelsen først. Prestasjonsmålet er et nytt mål som ble innført underveis i vår forskningsprosess. Salget er i hovedsak månedlig, hvor kravet er satt til et minimum avhengig av stillingsandelen til den ansatte. Målet på salg innebærer per i dag salg av spareavtaler og gjeldsforsikringer. Forventet salg av den enkelte medarbeider er imidlertid veldig individuelt, så flere setter egne mål som er langt utover det som er kravet. Kundetilfredshet er vanligvis vanskelig å måle og i dette tilfellet måles det på den enkelte henvendelse og saksbehandler. For hver sjette henvendelse per telefon vil kunden få tilsendt en SMS om å rangere fra 1 til 6 hvor tilfredsstillende samtalen var og i hvilken grad kunden fikk svar på det som ble forespurt. Dette blir direkte knyttet til den kundeveilederen som først tok telefonen.

De nevnte individuelle målsettingene blir også vurdert på gruppenivå. De samme måleparametrene benyttes på ulike team eller avdeling. Slik ser man avdelingens mål på ”løst i førstekontakt”, salg og mål på kundetilfredshet totalt sett og dette gir et sammenligningsgrunnlag i forhold til andre team. I tillegg til de tre måleparametrene, blir teamene også målt på effektivitet. Effektivitetsmålet viser hvor mange henvendelser som blir

besvart per time, og gir et uttrykk for hvor effektiv avdelingen har vært totalt sett for den enkelte måned. De fire målene; ”løst i førstekontakt”, salg, kundetilfredshet og effektivitet, blir grunnlaget for benchmark mellom avdelingene på lokasjonen. I tillegg blir målene brukt som sammenligning mellom alle lokasjonene på landsbasis.

Lederne blir også målt på de fire prestasjonsmålene for sine ansatte, men har i tillegg to andre måltall som de vurderes på. Målene som benyttes i tillegg er medarbeidertilfredshet og sykefravær. Mål på medarbeidertilfredshet er en årlig undersøkelse som sendes ut til alle ansatte på kundesenteret.

Tidligere ble de ansatte også målt på effektivitet, det vil si antall samtaler per time, på individnivå. Målet på andel videresatte samtaler er derfor tatt inn som prestasjonsmål til fordel for effektivitet på individnivå. Effektivitetsmålet er fortsatt synlig for den enkelte, men tas ikke med i vurderingen over individuelle prestasjoner. Målet på effektivitet er likevel fortsatt gjeldende på teamnivå. Hensikten med innføringen av et nytt mål, er blant annet å sikre at flest mulig henvendelser blir løst i første ledd. Endringen skal også være med på å redusere eventuelt press enkelte ansatte kan føle ved å bli målt på effektivitet, samt gi mindre detaljstyring over de ansatte. Vi har valgt å se nærmere på denne endringen og hvilken betydning den har for de ansattes daglige arbeidsoppgaver, samt betydningen den kan ha for kundesenteret ellers.

Det benyttes ulike belønningssystemer på kundesenteret. På individnivå brukes både finansielle og ikke-finansielle belønninger som formidles og gis på ukentlige avdelingsmøter. Her presenteres tall og resultater for foregående uke hvor de som har prestert best blir synliggjort. Dette gjøres også på månedlige avdelingsmøter hvor de som ligger på topp 3 får en liten gave eller påskjønnelse for gode prestasjoner. I tillegg har kundesenteret et målesystem, ”Topp10”, som viser de ti beste ansatte fra alle avdelinger på lokasjonen. ”Topp 10” er hovedsakelig en synliggjøring av de som har prestert best, og er dermed mest for ”heder og ære” og i utgangspunktet en ikke-finansiell belønning. På årlig basis gjøres det også vurderinger på utbetaling av personlig bonus til de som har oppnådd målene og utmerket seg på prestasjoner eller på andre områder. Lønnsforhøyelser vurderes også årlig enten tariffbestemt og/eller skjønnsmessig.

På avdelingsnivå er belønningssystemene knyttet til benchmark mellom avdelingene på de ulike lokasjonene i Norge. Benchmarken er kvartalsvis, og gjør det mulig å sammenligne avdelingene og skape en konkurransesituasjon som skal bidra til økt prestasjon for den enkelte avdeling som helhet. Første- og andreplass mottar pengepremier hvor avdelingene selv bestemmer hva pengene skal brukes til, og dette kan for eksempel være reiser, opplevelser, middager eller noe annet sosialt. Avhengig av selskapets resultat fra foregående år, gjøres det vurderinger på utbetaling av kollektiv bonus. Denne utbetales til alle ansatte uavhengig av stillingsbeskrivelse, dersom selskapets styre vedtar at bonus skal utbetales.

4.2 Spørreundersøkelse om prestasjonsmål og belønningssystemer

Her vil vi presentere funn fra vår første spørreundersøkelse. Denne undersøkelsen hadde relativt mange spørsmål, men vi har fremstilt de funnene som vi mener har betydning for vår avhandling og problemstilling, og som vi vil jobbe videre med i analysen.

Navn	Prosent
Under ett år	24,30 %
Mellom 1-2 år	48,60 %
Mellom 2-3 år	5,40 %
Mer enn 3 år	21,60 %
N	37

Tabell 2: Spørsmål – Hvor lenge har du jobbet på kundesenteret?

Denne tabellen viser hvordan respondentene fordelte seg i forhold til hvor lenge de har jobbet på kundesenteret. Ser av fremstillingen at 48,6 % av respondentene har jobbet der ”mellom 1-2 år”, og nesten 1/4 i ”under ett år”. Vi ser at det er forholdsvis mange nyansatte på kundesenteret.

Navn	Prosent
Heltid	62,20 %
Deltid	37,80 %
N	37

Tabell 3: Spørsmål – Jobber du heltid (mer enn 80 % stilling) eller deltid?

Navn	Prosent
Ja	16,70 %
Nei	83,30 %
N	36

Tabell 4: Spørsmål – Er du leder med personalansvar?

Tabell 3 viser hvor stor andel av respondentene som jobber heltid og hvor stor andel som jobber deltid. Vi ser at 62,2 % av respondentene jobber heltid, mens 37,8 % av respondentene jobber deltid. På kundesenteret er det mange som jobber deltid og det kan derfor interessant å

se hvordan fordelingen av respondentene med ulik stillingsandel er. Tabell 4 viser fordelingen av respondenter i forhold til om de er leder med personalansvar eller ikke. Dette spørsmålet ble stilt for å skille mellom de som er ledere på de forskjellige avdelingene og de som er medarbeidere. Vi visste i forkant av undersøkelsen at det var seks ledere, så denne figuren viser at alle lederne har svart på undersøkelsen, altså 16,7 % av respondentene.

De innledende spørsmålene ble stilt for å kunne se om det er sammenhenger mellom ansiennitet og stillingsbeskrivelse, i forhold til påstandene og spørsmålene videre i spørreundersøkelsen.

4.2.1 Prestasjonsmål og utforming av mål

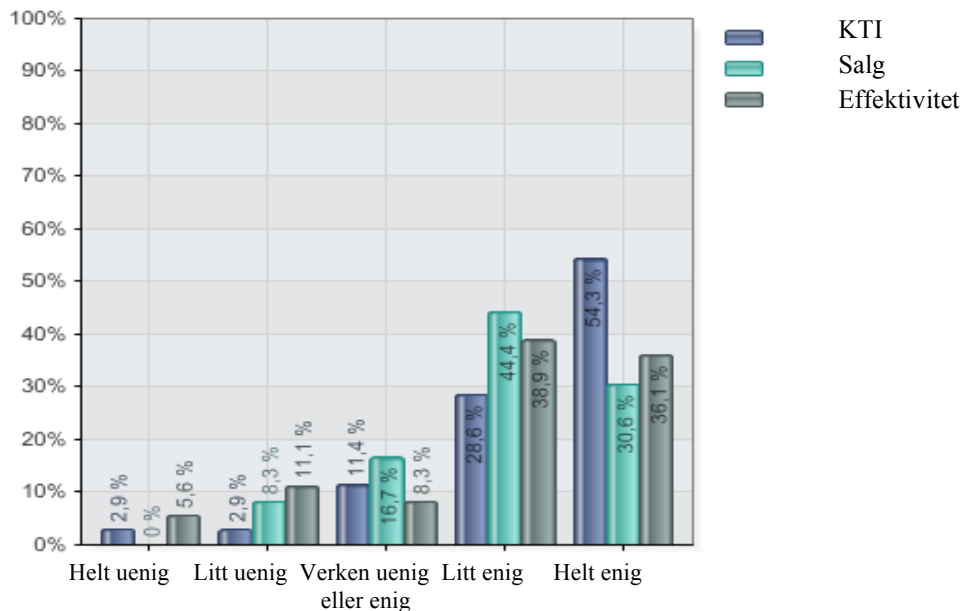
I dette underkapittelet vil vi presentere funn som er knyttet opp mot prestasjonsmål og utforming av mål, og som vi vil se nærmere på i analysen.

	Helt uenig	Litt uenig	Verken uenig eller enig	Litt enig	Helt enig	N
Navn	%	%	%	%	%	
Det er tydelig sammenheng mellom prestasjonsmålene og de arbeidsoppgavene jeg utfører	5,6 %	8,3 %	11,1 %	36,1 %	38,9 %	36
Prestasjonsmålene gir meg motivasjon til å jobbe hardere	5,6 %	16,7 %	8,3 %	36,1 %	33,3 %	36
Dersom jeg ser at jeg ikke når målene reduseres arbeidsinnsatsen min	33,3 %	5,6 %	13,9 %	38,9 %	8,3 %	36
Dersom jeg ikke når målene betyr det at jeg har gjort en dårlig jobb	25,7 %	25,7 %	14,3 %	22,9 %	11,4 %	35
Måloppnåelsen påvirkes av forhold som jeg ikke kan kontrollere	5,6 %	13,9 %	13,9 %	47,2 %	19,4 %	36
Prestasjonsmålene fanger opp helheten av min arbeidsinnsats	27,8 %	33,3 %	8,3 %	25,0 %	5,6 %	36
Jeg er totalt sett positivt innstilt til bruk av prestasjonsmål	5,6 %	22,2 %	13,9 %	36,1 %	22,2 %	36

Tabell 5: Generelle påstander om prestasjonsmål

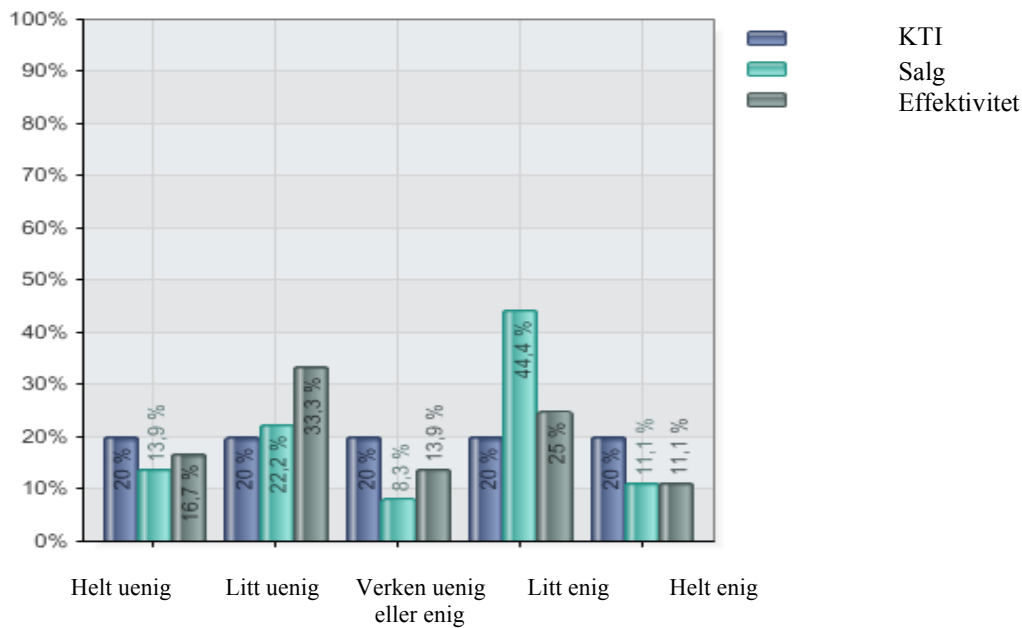
Denne tabellen viser noen generelle påstander som vi satte frem for respondentene om prestasjonsmål. Påstandene er formulert på bakgrunn av forhold som vi ønsket å se nærmere på og som er relevant for vår problemstilling. Av tabellen ser vi at det er en stor andel som mener at det er tydelig sammenheng mellom prestasjonsmålene og de arbeidsoppgavene som

de utfører. Vi ser også at nesten 70 % av respondentene er ”litt enig” eller ”helt enig” i at prestasjonsmål gir dem motivasjon til å jobbe hardere. Nesten 40 % er ”litt enig” i at arbeidsinnsatsen reduseres dersom respondenten ser at målene ikke oppnås, mens 1/3 er ”helt uenig” i dette. Respondentene er veldig jevnt fordelt på spørsmål om måloppnåelse betyr at respondenten har gjort en dårlig jobb, men over halvparten av respondentene er ”litt uenig” eller ”helt uenig” i dette. 2/3 av respondentene er ”litt enig” eller ”helt enig” i at måloppnåelsen påvirkes av forhold som respondenten selv ikke kan kontrollere. Over halvparten av respondentene er ”litt uenig” eller ”helt uenig” i at prestasjonsmålene fanger opp helheten av arbeidsinnsatsen, men samtidig er over halvparten ”litt enig” eller ”helt enig” i at de totalt sett er positivt innstilt til bruk av prestasjonsmål.



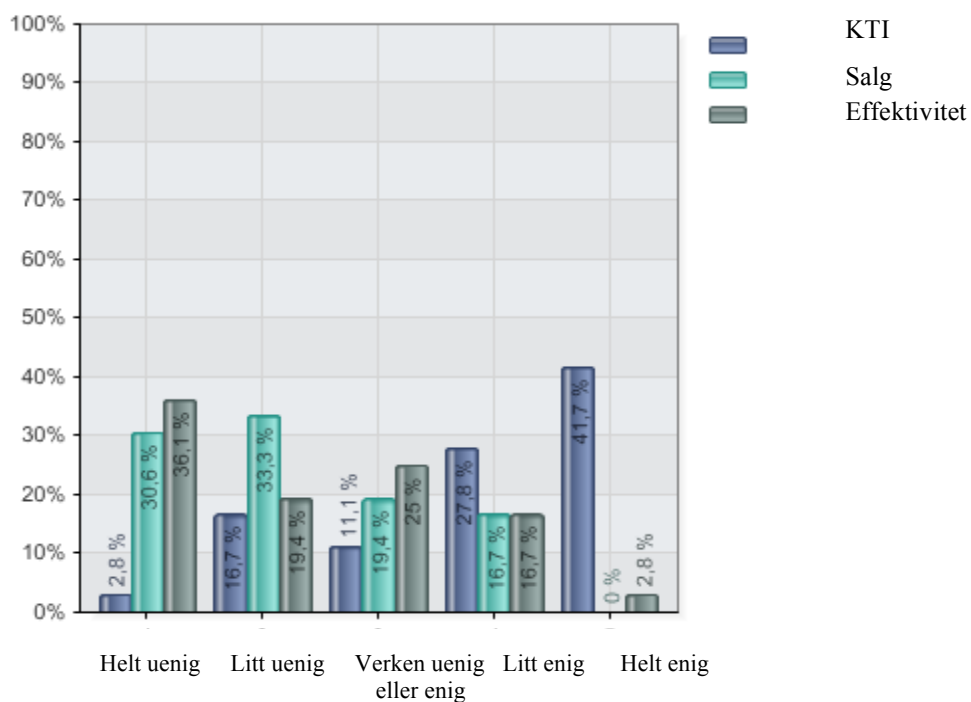
Figur 3: Påstand – Prestasjonsmålet er et viktig mål for kundesenteret.

Figur 3 viser en sammenligning av prestasjonsmålene KTI, salg og effektivitet. Ser av figuren at de fleste respondentene er helt enig i at KTI er et viktig mål for kundesenteret. Salg og effektivitet er også viktige mål og fremstår som relativt likestilte.



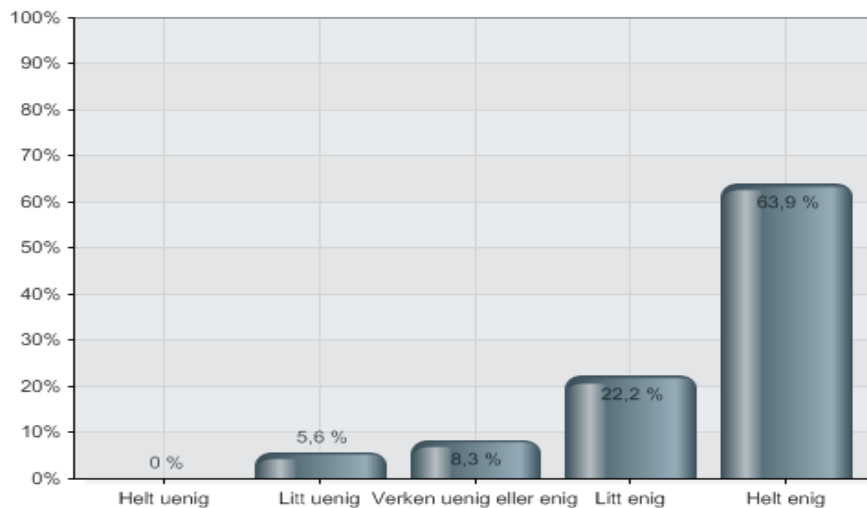
Figur 4: Påstand – Målet gir et riktig bilde av det jeg presterer i arbeidet

Figur 4 viser at respondentene er veldig jevnt fordelt når det gjelder i hvilken grad prestasjonsmålet gir et riktig bilde av prestasjon i arbeidet. Salg er den måleparameteren hvor respondentene i størst grad er enig i at gir et riktig bilde av prestasjon.



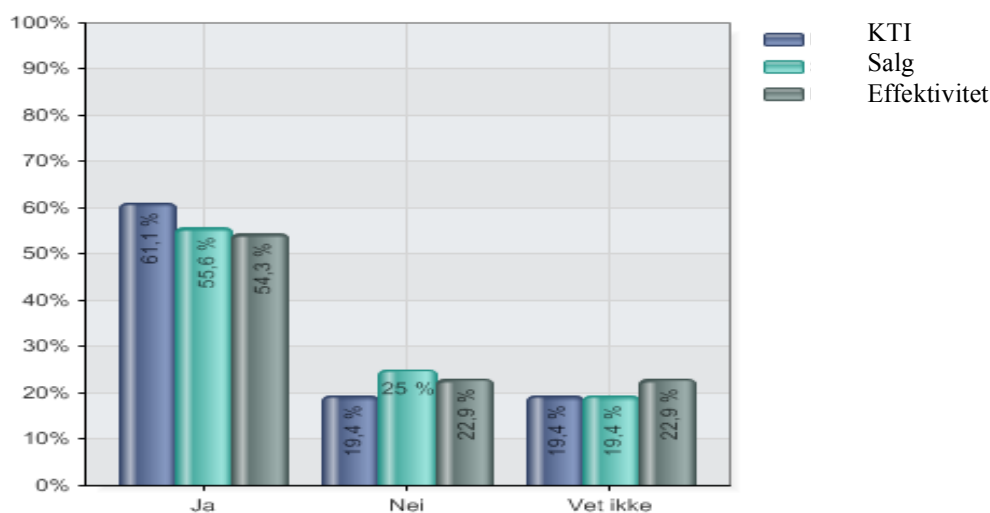
Figur 5: Påstand – Dette målet er viktigere enn de andre prestasjonsmålene.

I figur 5 er det også gjort en sammenligning mellom de forskjellige prestasjonsmålene i forhold til påstanden om dette målet er viktigere enn de andre prestasjonsmålene. Her fremstår KTI som det viktigste målet siden hele 40 % har svart ”helt enig” i at KTI er viktigere enn de andre prestasjonsmålene. 63,9 % av respondentene er ”helt uenig” eller ”litt uenig” i at salg er viktigere enn de andre prestasjonsmålene, og ingen er ”helt enig” i at dette er et viktigere prestasjonsmål enn de andre målene. Det er tydelig at KTI er et viktig mål for de ansatte.



Figur 6: Påstand – Jeg følger nøye med på mine resultater.

Figur 6 viser fordelingen av respondenter i forhold til påstanden om at de følger nøye med på resultatene sine. 86,1 % svarte at de er ”litt enig” eller ”helt enig” i denne påstanden.



Figur 7: Spørsmål – Oppnådde du mål for to måneder eller mer i denne perioden?

Figur 7 viser en sammenligning av prestasjonsmålene KTI, salg og effektivitet i forhold til om ansatte oppnådde mål for to måneder eller mer i den perioden undersøkelsen foregikk. Her ser vi at 1/5 av respondentene har svart ”vet ikke” i forhold til om de oppnådde mål eller ikke, mens vi så i figur 6 at en stor andel av respondentene svarte ”litt enig” og ”helt enig” i at de følger nøye med på sine resultater.

4.2.2 Belønningssystem

Her vil vi vise frem de resultatene vi anser som sentrale for vårt forskningsspørsmål i forbindelse med belønning. I vår masteroppgave blir prestasjonslønn betraktet som synonymt med finansiell belønning.

Navn	Prosent
Helt uenig	14,30 %
Litt uenig	22,90 %
Verken uenig eller enig	8,60 %
Litt enig	40,00 %
Helt enig	14,30 %
N	35

Tabell 6: Påstand – Jeg er totalt sett positivt innstilt til bruk av prestasjonslønn

Denne tabellen viser hvordan respondentene fordelte seg på spørsmål om de er positivt innstilt til bruk av prestasjonslønn. Vi ser at det er en noe ulik fordeling, men det er en større andel som er positivt innstilt til bruk av prestasjonslønn, enn de som ikke er det. Det er også en stor andel som er ”helt uenig” eller ”litt uenig” i denne påstanden.

Navn	Prosent
Helt uenig	11,10 %
Litt uenig	13,90 %
Verken uenig eller enig	27,80 %
Litt enig	33,30 %
Helt enig	13,90 %
N	36

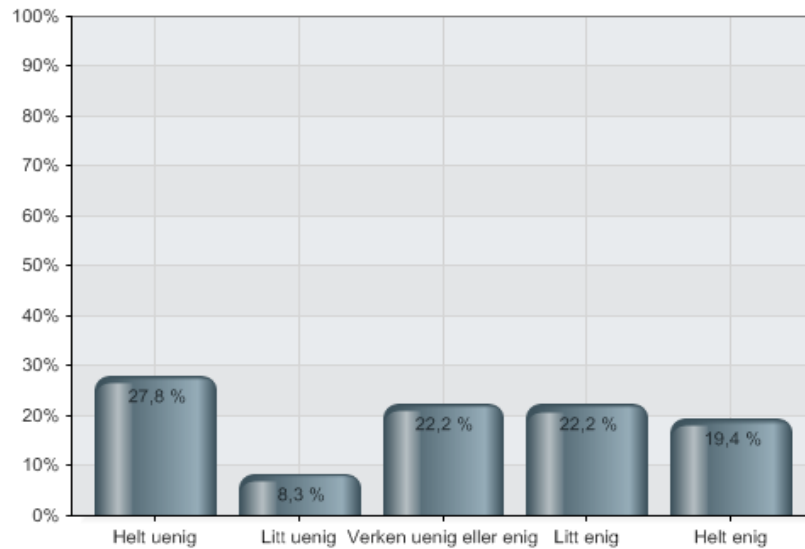
Tabell 7: Påstand – Prestasjonslønn virker motiverende for mitt arbeid

Navn	Prosent
Helt uenig	13,90 %
Litt uenig	16,70 %
Verken uenig eller enig	13,90 %
Litt enig	47,20 %
Helt enig	8,30 %
N	36

Tabell 8: Påstand – Jeg motiveres til å jobbe hardere ved bruk av prestasjonslønn

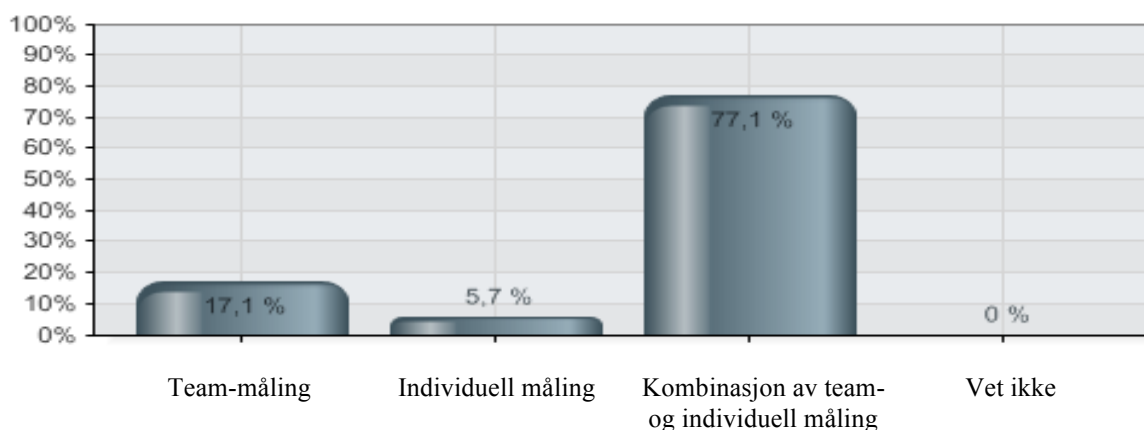
Tabell 7 viser at mange motiveres av prestasjonslønn, og vi ser at 47,2 % av respondentene har svart ”litt enig” eller ”helt enig” i denne påstanden. En stor andel har også svart ”verken uenig eller enig”. Tabell 8 viser at det er litt ujevnt fordelt når det kommer til om de motiveres til å jobbe hardere ved bruk av prestasjonslønn. En stor del av respondentene er ”litt enig”,

men det er også en del som ligger på den andre siden av skalaen. I tabellen ser vi at over halvparten er ”litt enig” eller ”helt enig” i at prestasjonslønn gir motivasjon til å jobbe hardere.



Figur 8: Påstand – ”Topp 10” virker motiverende for mitt arbeid.

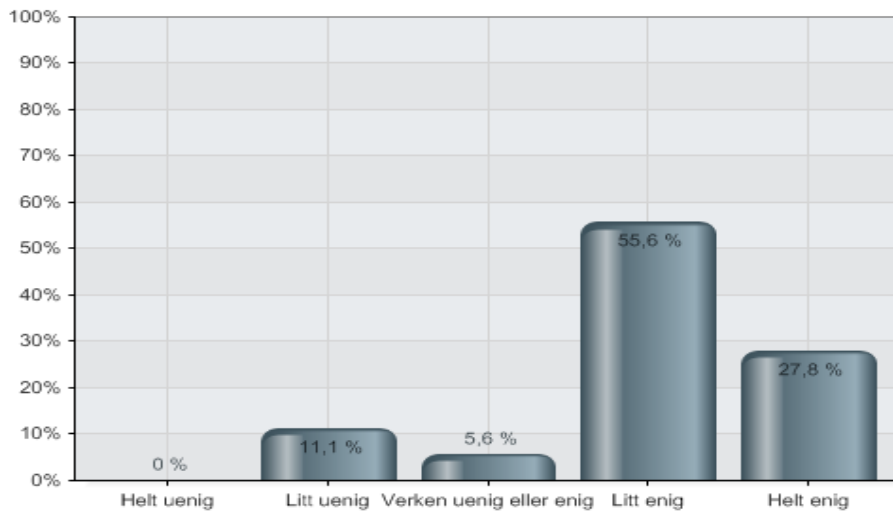
I figuren over ser vi at respondentene er veldig jevnt fordelt på skalaen i påstanden om at ”Topp 10” virker motiverende for deres arbeid. ”Topp 10” er som vi tidligere har nevnt i denne avhandlingen et av kundesenterets ikke-finansielle belønningssystemer. Det er en synliggjøring av de som har prestert best, og er mest for ”heder og ære”. Det er en relativt stor andel som er ”helt uenig” i denne påstanden.



Figur 9: Spørsmål – Hva er mest motiverende for deg?

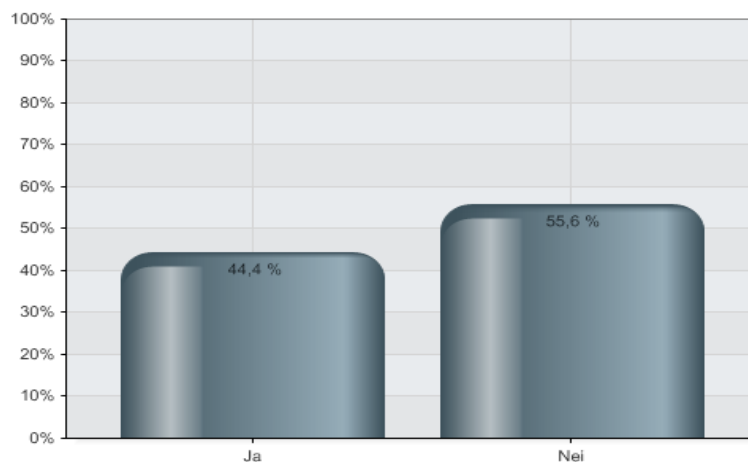
I figur 9 ser vi at de fleste respondentene, 77,1 %, synes at en kombinasjon av team- og individuell måling er det som er mest motiverende for dem. Dette kan tyde på at det å være

med på et team og ”dra” hverandre sammen mot toppen er noe som motiverer mer enn individuelle målinger.



Figur 10: Påstand – Jeg er fornøyd med de resultatene jeg presterer

Figuren over viser påstanden om respondentene er fornøyd med resultatene de presterer. Her er 83,4 % av respondentene ”litt enig” eller ”helt enig” i denne påstanden og viser at veldig mange er fornøyd med sine resultater.



Figur 11: Spørsmål – Mottok du personlig bonus i 2012?

Figur 11 viser om respondentene mottok personlig bonus eller ikke i 2012. Vurdering av bonus tar utgangspunkt i de resultatene som er prestert i det foregående året. Omtrent 45 % mottok personlig bonus og dette viser at de har prestert bra det foregående året. Det trenger likevel ikke å bety at de resterende har prestert dårlig da det er sammensatte faktorer som er

avgjørende for dette, i tillegg til at det var en god del nyansatte i denne perioden som ikke ble vurdert for utbetaling av bonus. De respondentene som svarte at de ikke mottok personlig bonus i 2012, fikk et oppfølgingsspørsmål om årsaker til at de ikke mottok personlig bonus. Dette er vist i tabellen under:

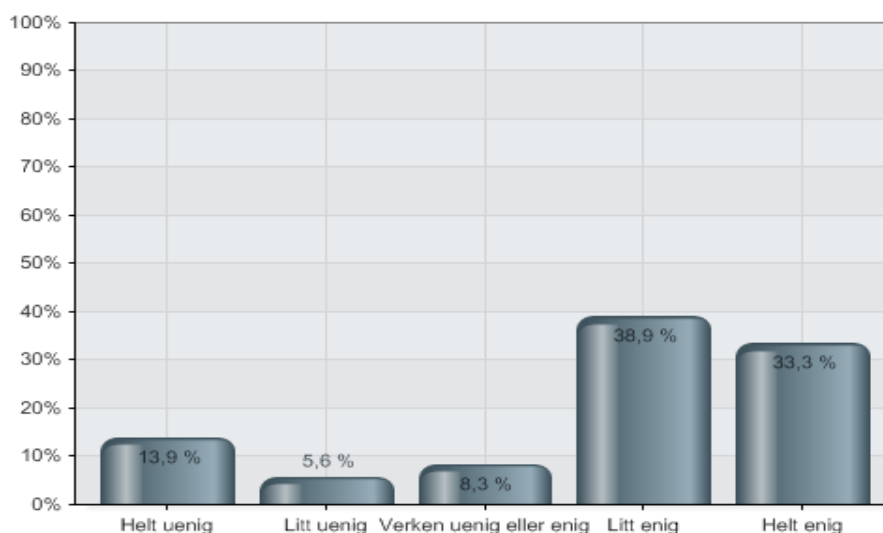
Navn	Prosent
Jobbet ikke her da	20,0 %
Hadde nettopp begynt	40,0 %
Oppnådde ikke målene for 2011	0,0 %
Andre årsaker	20,0 %
Vet ikke	20,0 %
N	20

Tabell 9: Årsaken til at jeg ikke mottok personlig bonus for 2012

Tabellen over viser respondentene som ikke mottok personlig bonus i 2012. Her var det ingen som oppga at de ikke oppnådde mål som årsak til at de ikke mottok personlig bonus.

4.2.3 Kontroll og incentivsystemer

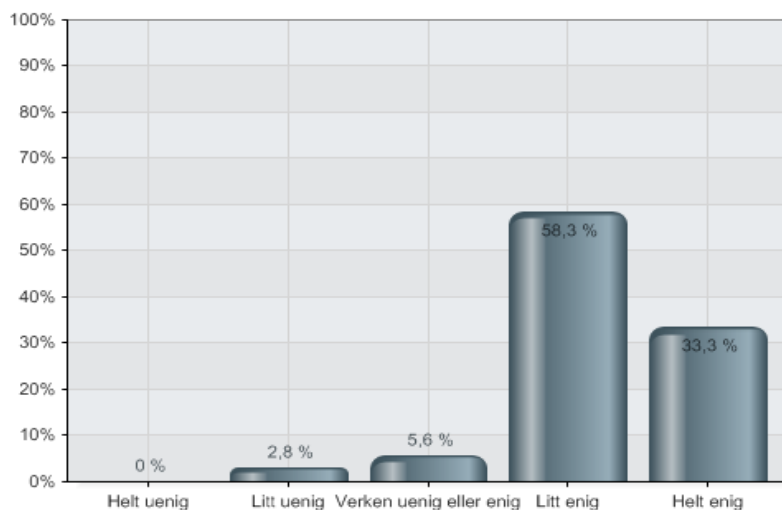
I dette underkapittelet vil vi presentere funn som er knyttet til prinsippal-agent-teorien, og som vi vil se nærmere på i analysen.



Figur 12: Påstand – Jeg tar ikke alltid pauser (10 min og matpause) fordi det går utover effektiviteten

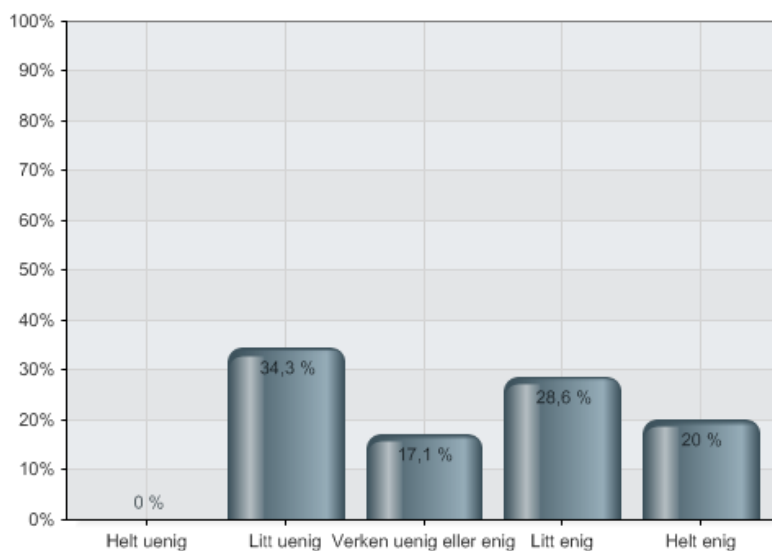
De ansatte fikk fremsatt en påstand om pauseavvikling i forhold til målet på effektivitet. Denne påstanden ble stilt fordi vi hadde inntrykk av at flere ansatte ikke tok pausene sine for å nå målet på effektivitet. Fremstillingen over viser at de fleste av respondentene er ”litt enig”

eller ”helt enig” i påstanden angående pauser og effektivitet, og bekrefter dermed noe av det inntrykket vi hadde på forhånd.



Figur 13: Påstand – Personlige mål fører til økt intern konkurranse mellom de ansatte

Figur 13 viser fordelingen av respondentene i forhold til påstanden om personlige mål fører til økt intern konkurranse. Vi ser av figuren at 91,6 % at respondentene har svart ”litt enig” eller ”helt enig” i denne påstanden. Det tyder på at de ansatte har en felles oppfatning om at prestasjonsmål fører til økt intern konkurranse.



Figur 14: Påstand – Jeg er opptatt av andres resultater

Figur 14 viser hvordan respondentene fordelte seg i forhold til påstanden om de er opptatt av andres resultater. Vi ser av figuren at det er noe ujevnt fordelt, men at 48,6 % har svart ”litt

enig” eller ”helt uenig” i denne påstanden. Det er også 34,3 % som har svart ”litt uenig” i at de er opptatt av andres resultater. Fra figur 13 ser vi at ansatte har en oppfatning om at personlige mål fører til økt intern konkurranse mellom de ansatte, men i figur 14 ser vi at de personlig ikke er opptatt av andres resultater.

4.3 Spørreundersøkelse om endring av prestasjonsmål

Her vil vi presentere funn fra vår andre spørreundersøkelse. Denne undersøkelsen hadde færre spørsmål enn den første spørreundersøkelsen, og spørsmålene hadde fokus rundt den endringen som har vært på kundesenteret når det gjelder innføringen av det nye prestasjonsmålet. Her vil vi fremstille de resultatene som vi vil jobbe videre med i analysen.

Navn	Prosent
18-25 år	68,30 %
26-35 år	22,00 %
36-45 år	2,40 %
46-55 år	7,30 %
56 år og oppover	0,00 %
N	41

Tabell 10: Alder

Navn	Prosent
Under 1 år	45,20 %
Mellom 1-2 år	35,70 %
Mellom 2-3 år	7,10 %
Mer enn 3 år	11,90 %
N	42

Tabell 11: Spørsmål – Hvor lenge har du jobbet på kundesenteret?

Tabell 10 viser hvordan alderen er fordelt på respondentene, og vi ser at 68,3 % av respondentene er mellom 18-25 år. Det er en stor andel under 25 år og dette indikerer at det er et ungt miljø på kundesenteret. Tabell 11 viser fordelingen av respondenter i forhold til hvor lenge de har jobbet på kundesenteret. Ser av tabellen at litt over halvparten har jobbet på kundesenteret mer enn ett år, mens litt under halvparten har jobbet under ett år og dermed relativt mange som har jobbet i kort tid på kundesenteret. Det har blitt ansatt mange nye på kundesenteret den siste tiden, og det fremgår også hvis vi sammenligner med den første spørreundersøkelsen hvor det var færre som hadde jobbet ”under 1 år”.

Navn	Prosent
Heltid	41,90 %
Deltid	58,10 %
N	43

Tabell 12: Spørsmål – Jobber du heltid (mer enn 80 % stilling) eller deltid?

Navn	Prosent
Ja	4,80 %
Nei	95,20 %
N	42

Tabell 13: Spørsmål – Er du leder med personalansvar?

Tabell 12 viser hvor stor andel av respondentene som jobber heltid og hvor mange som jobber deltid. Ser at 58,1 % av respondentene jobber deltid, mens 41,9 % av respondentene jobber heltid. Sammenligner vi med den første spørreundersøkelsen, ser vi at det er større andel deltidsansatte som svarte på denne spørreundersøkelsen. Det kan ha sammenheng med at det har vært mange nyansettelser hvor det hovedsakelig har vært deltidsansettelser. Tabell 13 viser at en veldig stor andel av respondentene ikke er leder med personalansvar. I den første spørreundersøkelsen svarte alle avdelingslederne. Intervjuene ble gjennomført samtidig som denne spørreundersøkelsen og en av avdelingslederne opplyste i intervjuet at spørsmålene var litt vanskelig å svare på for dem, og at spørsmålene kanskje i større grad var rettet mot medarbeiderne. Dette kan nok være noe av årsaken til lav respons fra avdelingslederne på denne spørreundersøkelsen.

4.3.1 Endringsprosessen

Her vil vi presentere funn som er knyttet opp mot den endringen som har vært gjennomført på kundesenteret. Disse funnene vil vi se nærmere på i analysen og drøfte disse opp mot endringsteoretiske perspektiver.

	Helt uenig	Litt uenig	Verken uenig eller enig	Litt enig	Helt enig	N
Påstander	%	%	%	%	%	
"Løst i førstekontakt" er et bedre prestasjonsmål enn effektivitet.	11,6 %	18,6 %	9,3 %	30,2 %	30,2 %	43
Endringen gjør at jeg klarer å prestere bedre på salg.	7,0 %	9,3 %	37,2 %	25,6 %	20,9 %	43
Endringen gjør at jeg klarer å prestere bedre på KTI.	4,8 %	9,5 %	40,5 %	16,7 %	28,6 %	42
Jeg jobber tregere nå som effektivitetsmålet kun er på team-nivå og benchmark.	2,3 %	20,9 %	25,6 %	34,9 %	16,3 %	43
Endringen gjør at jeg jobber mer selvstendig.	2,3 %	18,6 %	44,2 %	30,2 %	4,7 %	43
Jeg ble mer motivert i arbeidet av å bli målt på effektivitet fremfor "løst i førstekontakt".	27,9 %	16,3 %	16,3 %	23,3 %	16,3 %	43
Jeg føler meg mindre kontrollert av ansatte og ledere etter endringen.	4,7 %	20,9 %	37,2 %	23,3 %	14,0 %	43

Tabell 14: Generelle påstander angående endring av prestasjonsmål

Tabellen over viser generelle påstander angående endring av prestasjonsmål, hvor ”løst i førstekontakt” ble innført som et nytt mål. Over 60 % av respondentene svarte ”litt enig” eller ”helt enig” på at ”løst i førstekontakt” er et bedre prestasjonsmål enn effektivitet. Bakgrunnen for endringen var blant annet at medarbeiderne skulle få større fokus på salg og prestere bedre på dette målet. 46,5 % av respondentene svarte ”litt enig” eller ”helt enig” på denne påstanden, men i underkant av 40 % svarte også ”verken uenig eller enig”. Nesten 1/3 svarte ”helt enig” på at de klarer å prestere bedre på KTI etter endringen. Vi hadde en antakelse om at ansatte mistet fokus på effektivitet siden det nå kun måles på avdelingsnivå, og satte derfor frem en påstand om dette. Omtrent halvparten av respondentene er ”litt enig” eller ”helt enig” i at de jobber tregere nå som effektivitetsmålet kun er på teamnivå og benchmark. Et annet formål med endringen var mindre detaljstyring og kontroll, og vi stilte derfor spørsmål om endringen fører til mer selvstendig arbeid. Her svarte 34,9 % at de er ”litt enig” eller ”helt enig” i denne påstanden, men 44,2 % svarte ”verken uenig eller enig”. Respondentene fordeler seg jevnt på skalaen i forhold til om de ble mer motivert i arbeidet av å bli målt på effektivitet fremfor ”løst i førstekontakt”. Tilsvarende gjelder for påstanden om at ansatte føler seg mindre kontrollert etter endringen.

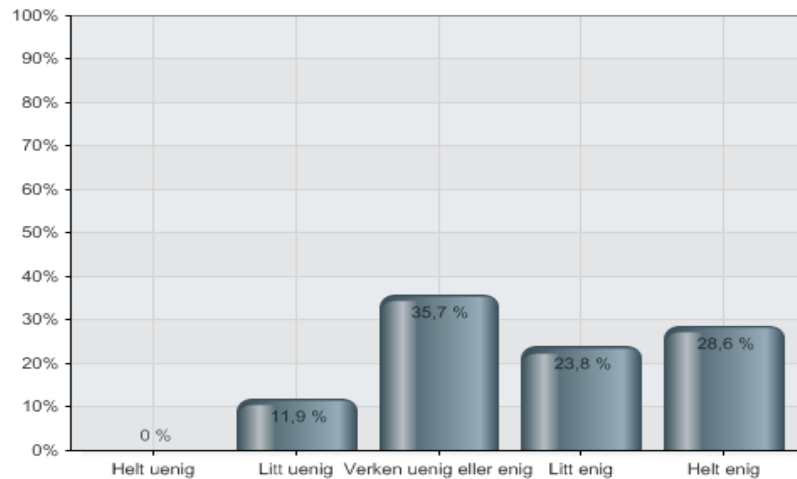
Navn	Prosent
Helt uenig	4,70 %
Litt uenig	14,00 %
Verken uenig eller enig	16,30 %
Litt enig	48,80 %
Helt enig	16,30 %
N	43

Tabell 15: Påstand – Informasjonen rundt endringen har vært tilfredsstillende

Navn	Prosent
Helt uenig	2,30 %
Litt uenig	14,00 %
Verken uenig eller enig	11,60 %
Litt enig	46,50 %
Helt enig	25,60 %
N	43

Tabell 16: Påstand – Ledelsen har formidlet endringen på en god måte

Ser av tabell 15 og 16 at de fleste av respondentene er ”litt enig” eller ”helt enig” i påstandene angående informasjonen rundt endringen og hvordan ledelsen har formidlet endringen. Dette indikerer at de fleste respondentene anser informasjonen og formidlingen fra ledelsen i forbindelse med endringen som tilfredsstillende.



Figur 15: Påstand – Gjennomføringen har fungert bra.

Denne figuren viser at en relativt stor andel av respondentene har svart ”verken uenig eller enig” at gjennomføringen av endringen har fungert bra. Det er også en andel av respondentene som har svart at de er ”litt enig” og ”helt enig” i dette. Ingen har svart ”helt uenig” på denne påstanden, og av figuren ellers ser det ut til at respondentene synes at gjennomføringen har fungert greit.

I denne spørreundersøkelsen stilte vi også et åpent spørsmål til slutt hvor respondentene hadde mulighet til å komme med innspill eller øvrige kommentarer til den endringen som har blitt gjennomført. Ett av svarene vi fikk på dette spørsmålet var følgende:

Med tanke på at vi fortsatt blir målt på effektivitet i forbindelse med benchmark er hverdagen blitt mer utfordrende da det er totalt 4 mål vi skal forholde oss til. Målet om løst i førstekontakt er dog bedre å jobbe etter enn effektivitet, men det skulle vært likt for alle lokasjoner.

Andre svar på dette spørsmålet var at til tross for endringen så er det fortsatt kun fokus på salg. En respondent føler seg lurert og svarte at det ble gitt uttrykk for at effektivitetsmålet skulle fjernes, men at de nå måles på fire grunnlag i stedet for tre. En annen respondent uttrykte at innføringen av et nytt prestasjonsmål ikke burde gå på bekostning av effektivitetsmålet, men kunne blitt lagt inn som en fjerde måleparameter. Fokuset på salg er også for høyt, og fokuset burde alltid ligge på kundeopplevelser. Det var også en respondent som var positiv til endringen, og også positiv til fokuset på salg og kundetilfredshet.

4.4 Intervju

Vi gjennomførte intervju med 7 ulike informanter hvor 3 av informantene har en lederrolle, og hvor de resterende 4 andre er medarbeidere med tilsvarende stillingsbeskrivelser.

4.4.1 Prestasjonsmål og utforming av prestasjonsmål

Alle informantene ble spurt om hva de legger i begrepet prestasjonsmål. Lederne uttalte seg positivt om begrepets innhold, og en av avdelingslederne uttalte:

Jeg legger det som et veldig positivt begrep. Det er ikke et negativt ladet ord i forhold til måling og sånt synes jeg.

De øvrige lederne uttrykte at det er en måte å måle om man lykkes i forhold til de målene man har satt seg, og at begrepet innebærer innsats og noe å strekke seg etter. Medarbeiderne har litt ulike oppfatninger av begrepet prestasjonsmål hvor flere uttrykte seg veldig konkret og kort, uten at vi kan tolke det verken positivt eller negativt. En av informantene synes begrepet er negativt ladet og sier at det er litt skummelt og måles på prestasjon, mens en annen informant knytter prestasjonsmål opp mot resultater og hvor bra du gjør det i jobben.

I spørsmål til medarbeiderne om hvilken betydning prestasjonsmåling har for arbeidsinnsatsen, er svarene noe variert. En av informantene uttrykte at man blir mer fokusert, og en annen at man blir mer skjerpet og yter mer. Prestasjonsmål betegnes også av en informant mer som en nødvendighet, noe man må ha på et kundesenter. En annen oppfatning var at målene påvirker hva som er viktig å holde på med, men at noe annet ikke blir målt eller verdsatt. En informant uttrykte også at:

... jeg tror det er bedre å sette seg egne mål og strekke seg etter egne mål, og ikke etter team-basis eller det lederen har bestemt. Og heller tenke forbedring. [...] Når jeg klarte målene mine på alle tre parameterne så kunne jeg risikere å være sist, nesten sist i avdelinga, fordi hele avdelinga gjorde det så bra. Og det var ikke noe motiverende.

Avdelingslederne fikk også spørsmål om de anså noen av målene som viktigere enn andre, og her fremstod salg som det målet med størst fokus siden det er størst utfordringer med måloppnåelse på dette målet. Salg er også det målet som det er mulig å overprestere på. Den

ene av avdelingslederne presiserer likevel at KTI er det viktigste målet fordi det går på omdømmet til selskapet, men her er det ikke like store utfordringer knyttet til måloppnåelse.

Seksjonsleder er ansvarlig for utforming av prestasjonsmålene på kundesenteret, og det ble dermed stilt spørsmål i om hvordan prestasjonsmålene er utformet. Vi ble forklart at prestasjonsmålene har utviklet seg mye siste årene, hvor det tidligere har vært fokus på KTI som ble satt fra avdelingsnivå til individnivå. Etter hvert ble det større fokus på effektivitet på grunn av lav bemanning i tillegg til at denne lokasjonen hadde lavere effektivitet enn de andre lokasjonene. Salg ble et sentralt prestasjonsmål og siden flere henvendelser gir flere salgsmuligheter, ble effektivitet og salg viktige parametre som påvirker hverandre. Seksjonsleder uttrykte også at:

KTI er alltid viktig. KTI går aldri av moten.

Fokuset på kundene og kundetilfredshet vil alltid være tilstede. Det ble også spurt om balansert målstyring og hvor synlig denne formen for måling er for de ansatte. Seksjonsleder svarte at dette er veldig synlig for de ansatte siden prestasjonsmålene har veldig variert innhold, samtidig som det gjøres forståelig for de ansatte at det er sammenheng mellom målene. Prestasjonsmålene vektet likt prosentvis, men salg vil ha størst utslag fordi det er mer eller mindre ubegrenset i forhold til prestasjon. Seksjonsleder presiserer likevel at pågåenhet i forhold til salg ikke anses som et stort problem fordi det er tydelig sammenheng mellom målene.

4.4.2 Belønningssystem

Samtlige av informantene ble spurt om oppfatning rundt begrepet belønning. Seksjonsleder presiserte at kommunikasjonen ut til de ansatte er viktig og at sammenhengene må forklares i forhold til belønning. Ros og anerkjennelse må komme frem i det daglige og at dette henger sammen med innsats. Det må også formidles ryddige tilbakemeldinger i forbindelse med finansielle belønninger og bonus for å unngå misunnelse og kynisme. En av avdelingslederne mente at den største delen av belønning kan man ikke ta og føle på, men er mer en anerkjennelse og den er positiv uansett. Finansiell belønning ble videre betegnet som litt både og, fordi den kan gi motivasjon, men samtidig virke mot sin hensikt. En informant svarte at

belønning er noe som gir merverdi og en annen svarte at belønning brukes for å oppildne til enda større innsats.

Oppfølgingsspørsmål ble stilt til avdelingslederne om hvor viktige de synes belønningssystemene er, hvor begge uttrykker viktigheten av at belønningene må balanseres slik at det verken blir for mye eller for lite. En av avdelingslederne forklarte:

... og så er det noe med hva slags atferd vi egentlig belønner. Belønner vi rent på resultatmål, så kan vi belønne atferd som er et produkt av de bieffektene fra målesystemene. Atferd vi ikke ønsker, og kan belønne dårlige holdninger blant annet.

På spørsmål til medarbeiderne om hvilke typer belønninger de synes er mest motiverende for arbeidsinnsatsen, var det noe vekslende tilbakemeldinger. Svarene som kom frem var belønninger på teamnivå, finansielle belønninger i form av penger, bli sett i hverdagen og få skryt. Sistnevnte gjerne til fordel for ulike gaver og den type påskjønnelser.

Videre ble både medarbeiderne og avdelingslederne spurt om målene ga motivasjon i arbeidshverdagen, og her er det også litt vekslende svar. En av medarbeiderne uttalte at målene helt klart ga motivasjon i hverdagen, fordi de blant annet henger sammen med lønn og bonus. I tillegg bidrar målene til at medarbeiderne og lederne har felles fokus. En annen medarbeider uttalte at det kan være litt stress med prestasjonsmål, men at det egentlig i bunn og grunn er motiverende med å ha et mål og at du skal nå det målet. En av avdelingslederne uttrykte at det er litt sammensatt om målene er motiverende, men at de er mer veiledende i forhold til hvor man bør ligge. På spørsmål om det er noen av målene som er mer motiverende enn andre, har noen av medarbeiderne ett eller to mål som de setter høyest, mens en informant svarer at alle målene er like motiverende. Det var derfor ingen av prestasjonsmålene som utpekte seg som mer motiverende enn andre totalt sett.

Avdelingslederne ble spurt om hvordan de motiverer ansatte på sitt team. Her ble det uttalt at:

... det handler om å skape en kultur. En vinnerkultur i teamet som gjør at alle sammen er med og drar lasset og alle sammen har lyst til å bidra. Det hjelper ikke å ha to superselgere som er med og drar lasset, og så blir den ene syk og den andre drar på ferie og alt raser sammen.

Den andre avdelingslederen sa at det handler om å være så positiv som mulig og prøve å skape forståelse for hvordan vi når mål, eller hvorfor, så kommer hvordan etterpå.

Medarbeiderne ble spurt om hvordan de blir motivert av sin leder til å nå mål, og her var det noen varierende svar. En av disse informantene sa at det er positivt at målene ikke er for strenge og at det fokuseres på delmål, i tillegg får tips av lederen til hvordan du kan nå mål ved behov. En annen informant uttalte at:

... jeg har tatt en rolle eller ansvar for meg selv. Så min leder trenger kanskje ikke å motivere alt for mye. [...] Der har lederen vært mer en sparringspartner i det å sette opp mål og hvordan vi skal nå de, og sett på hvordan vi gjør det fra gang til gang, og prøve å sette tiltak for å optimalisere.

Andre informanter uttrykker at de ikke blir motivert av sin leder, og en av disse sa at teamet motiverer mest.

4.4.3 Kontroll og incentivsystemer

På spørsmål til avdelingslederne om medarbeiderne får tilbakemelding og oppfølging rundt måloppnåelse, svarte begge at det gis ukentlige tilbakemeldinger på resultatene. På avdelingsmøtene offentliggjøres de individuelle tallene for hele avdelingen, og oppfølgingssamtaler gjennomføres månedlig. På samme spørsmål bekreftet medarbeiderne at de får ukentlige tilbakemeldinger. En av medarbeiderne ønsker imidlertid mer oppfølging og mer tilstedeværelse av leder. Siden det nå er mer fokus på salg på kundesenteret bør lederne nå være salgsledere og ikke administrative ledere. Informanten forklarte videre at det er viktig å bli sett for å kunne gjøre bra arbeid over tid.

Alle informantene fikk spørsmål om de anså prestasjonsmåling hovedsakelig som et incentivsystem for motivasjon eller som en form for kontrollmekanisme. Seksjonsleder formulerte prestasjonsmåling som hundre prosent utvikling og forbedring, og var opptatt av å få bort kontrollmekanismen fra prestasjonsmålene. Dette er en av årsakene til at effektivitetsmålet nå kun måles på teamnivå. Avdelingslederne har litt ulike syn på dette spørsmålet hvor en av dem anser det mest som en form for kontrollmekanisme, mens den andre anser det mest som motivasjon. Begge avdelingslederne presiserer at det er avhengig av hvordan målene blir satt, om de blir satt for høyt eller for lavt, og at det er veldig individuelt

hvordan det oppfattes av medarbeiderne. To av medarbeiderne anser prestasjonsmåling hovedsakelig som en kontrollmekanisme. En av disse uttrykte at arbeidsgiver kun er opptatt av tall og ikke kvalitet eller tilstrekkelig opplæring av de ansatte. Medarbeideren forklarte videre at prestasjonsmåling til en viss grad er nødvendig, men at det er for lite fokus på det faglige, det som gjør ansatte bedre i samtalen med kundene. Andre føler ikke at prestasjonsmålene er kontrollerende, men at de også er en motivasjonsfaktor. Det kom også frem at det er andre målesystemer på kundesenteret som oppleves som mer kontrollerende enn prestasjonsmålene. Dette er systemer som måler pålogget tid, pauseavvikling og telefon- og saksbehandlingstid.

I forbindelse med spørsmål om de ser noen problemer med prestasjonsmåling svarte den ene avdelingslederen at det kan være uheldig for det selvstendige tankesettet, men at:

... det ringer telefoner inn, og de er man nødt til å ta unna. Det er på en måte ikke så mye valg involvert i jobben som det kan være i mange andre jobber. Så jeg mener det er en nødvendighet. Det er såpass enkelt å måle det kvantitativt at det bør være mål. Det er lav grad av kvalitativ måling her.

Den andre avdelingslederen uttrykte at hvis man ikke har funnet sin plass i rollen, og ikke mestrer og trives med jobben, så vil man mest sannsynlig ikke klare å nå målene sine og da er det skummelt. Det er veldig mye fokus på tall, og det kan lett bli en stressfaktor i hverdagen. Medarbeiderne fikk også samme spørsmål, og to av dem svarte at det medfører noe stress i hverdagen og at det kan bli for mye fokus på tall. Et av problemene med prestasjonsmåling som vi så, var at det kan gi muligheter for ”snarveier”, altså jukse seg til et bedre resultat eller nå mål på uriktig grunnlag. Medarbeidere og ledere ble også spurt om dette. Blant informantene var det enighet om at det *er* muligheter for ”snarveier” ved bruk av prestasjonsmåling. Medarbeiderne sa at de kjenner til måter å utnytte systemene på og vet at dette har blitt gjort, men at det avhenger av egen samvittighet og etikk.

De ”snarveiene” som ble nevnt i intervjuene var blant annet at effektivitetsmålet kan se bedre ut ved å logge seg av systemet i pausene slik at målet på effektivitet holdes stabilt. På det nye målet, ”løst i første kontakt”, så kan man unngå å sette telefoner videre ved å be kunden selv ta kontakt med riktig avdeling for å få hjelp. På denne måten unngår kundeveilederen å få dårligere resultat på dette prestasjonsmålet, men dette er både tidkrevende og lite effektivt for

kunden. På salg kan det utføres ”snarveier” ved å tegne avtaler som egentlig ikke er inngått eller bekreftet av kunden. Salgene krever enten at kunden tilfredsstiller enkelte krav for å kunne få produktet eller må signere dokumenter for avtalen, men det er muligheter for medarbeideren å gjennomføre salget uten disse bekreftelsene og dermed på feil grunnlag. For målet på kundetilfredshet, KTI, var det flere som oppga at dette målet er vanskelig å jukse på. Siden det kun er de som ringer fra mobiltelefon som kan få en tekstmelding om å vurdere samtalen, vil det eventuelt være muligheter å skille mellom de samtalene som kommer inn fra fasttelefon og de som kommer fra mobiltelefon. Avdelingslederne sa at de får tilbakemeldinger på denne typen forhold blant annet fordi det oppfattes urettferdig for andre, og at det dermed blir tatt tak i fortløpende. Seksjonsleder bekreftet også at slike forhold blir tatt tak i, og at det utføres avviksrappporter som skal avdekke uønsket atferd. Dersom avvik dokumenteres gis det også konsekvenser.

4.4.4 Endringsprosessen

I forbindelse med endringen som er gjort med innføring av nytt prestasjonsmål på individnivå, ble det spurt om hvilken betydning det har for den enkelte. For avdelingslederne var det en omstilling å ikke bli målt på effektivitet, fordi dette har hatt stort fokus tidligere. En av avdelingslederne pekte på at det er sammensetningen av mål som har endret seg. Tidligere var effektivitet incentivdriveren for betjene mange henvendelser, men nå er effektivitet et mer indirekte mål. Avdelingslederen sa videre at:

... forskjellen i kommunikasjon er nå at i stedet for å ta mange samtaler for å betjene en kø, og for å betjene kunder og se kundene som en kø, så blir det å se alle kundene som salgsmuligheter. Så fra å ha en betjeningskultur, så ønsker jeg å oppnå en mulighetskultur og en salgskultur.

For medarbeiderne har endringen stort sett vært positiv, blant annet med tanke på stress i hverdagen og bedre tid til å hjelpe kundene. Medarbeiderne fikk også spørsmål om hvordan de synes endringen har blitt gjennomført, og her var det flere som mente formidlingen kunne vært bedre. Endringen kom noe overraskende, og flere av medarbeiderne svarte at det var litt uklart hvordan målet skulle innføres og at dette var pilotprosjekt for denne lokasjonen burde vært presisert ytterligere.

Seksjonsleder ble spurt om bakgrunnen for endringen, og forklarte her at de ansatte skal føle seg mindre presset og utføre en bedre jobb. Det er også ønskelig å honorere de som veileder og selger til kunder, og samtidig ha tid til å veilede kunder til selvbetjening. For å få gjennomført endringen på en tilfredsstillende måte var det viktig at hele ledergruppen stod bak endringen og at det var en felles forståelse bak. I forbindelse med spørsmål om hva som ønskes oppnådd med endringen, uttrykte seksjonsleder at ansatte skal føle seg mindre kontrollert og kunne skape gode kundeopplevelser som skal gi verdiskapning. Det er ønskelig med mindre detaljstyring, og en kartlegging av ansattes kompetanse skal understøtte dette. En økning i salgsbudsjettet er også noe som ønskes oppnådd med endringen, og seksjonsleder sa at det da var nødvendig å akseptere at noe måtte endres for å få til dette. En av avdelingslederne pekte på to årsaker som bakgrunn for endringen. For det første at endringen kom som et utgangspunkt i etterspørsel av mer kompetanse fra de ansatte, og for det andre at målene tidligere gikk litt på tvers av hverandre. Fokus på høy effektivitet gikk på tvers av salg. Den andre avdelingslederen viser til at endringen skal føre til større behovsdekning for kundene hvor medarbeidere skal ha tid til å selge inn produkter i samtalen.

5 Analyse

I dette kapitlet vil vi gå videre på de empiriske funnene og analysere de opp mot den teoretiske referanserammen. Oppbygningen av analysen vil være strukturert i henhold til det teoretiske fundamentet i kapittel 2, og hensikten med analysen vil være å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene som er utgangspunktet for denne avhandlingen. Gjennom resultatene i empirien ser vi en antydning til at den teoretiske referanserammen har endret forklaringsgrad. Dette vil vi diskutere nærmere i analysen.

I begge spørreundersøkelsene ble respondentene spurt om alder, ansiennitet og stillingsbeskrivelse som innledende spørsmål. Hensikten med dette var å kunne avdekke om det er sammenhenger mellom holdninger til prestasjonsmåling og belønningssystemenes funksjon, i forhold til de innledende spørsmålene. Spørsmålene innledningsvis er også avgjørende for å kunne svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene. I intervjuene er utvalget gjort strategisk, også på bakgrunn av alder, ansiennitet og stillingsbeskrivelse.

5.1 Prestasjonsmål

Prestasjonsmål er et begrep som kan ha flere ulike definisjoner. I kapittel 2 er dette kort forklart som at den enkelte medarbeider eller leders prestasjon må kobles opp mot bedriftens overordnede mål, og støtte opp under bedriftens kontrollsystemer (Platts og Sobótka 2010). Gjennom intervjuene ble samtlige informanter spurt om hva de la i begrepet prestasjonsmål. Ledelsen utga i hovedsak en positiv betydning av begrepet, hvor det ble knyttet opp mot innsats og at det handler om og lykkes i forhold til målene som er satt. Flere medarbeidere forklarte begrepet mer konkret og nøytralt, uten noen form for positiv eller negativ oppfatning bak, mens andre uttrykte begrepet mer negativt ladet og at det var litt skummelt å bli målt på prestasjon.

Gjennom problemstillingen og forskningsspørsmålene ønsker vi å finne ut hvilke holdninger ansatte har til prestasjonsmåling. I den første spørreundersøkelsen ble respondentene spurt om de totalt sett er positivt innstilt til bruk av prestasjonsmål. Dersom vi ser dette opp mot hvor lenge de ansatte har jobbet på kundesenteret, ser vi forskjeller mellom innstillingen til prestasjonsmål og ansiennitet. Dette fremkommer i tabellen under:

		Hvor lenge har du jobbet på kundesenteret?				
		Total	Under ett år	Mellom 1-2 år	Mellom 2-3 år	Mer enn 3 år
		%	%	%	%	%
Jeg er totalt sett positivt innstilt til bruk av prestasjonsmål	Helt uenig	5,6	0	11,1	0	0
	Litt uenig	22,2	33,3	27,8	0	0
	Verken uenig eller enig	13,9	22,2	16,7	0	0
	Litt enig	36,1	22,2	33,3	50	57,1
	Helt enig	22,2	22,2	11,1	50	42,9
	N	36	9	18	2	7

Tabell 17: Krysstabulering mellom prestasjonsmål og ansiennitet

Her ser vi at samtlige av respondentene som har jobbet i mer enn to år, svarte at de totalt sett er positivt innstilt til bruk av prestasjonsmål. Av de som har jobbet under ett år, er en tredjedel litt uenig i at de totalt sett er positivt innstilt til anvendelse av prestasjonsmål. Det kan tyde på at ansatte med lengre arbeidsforhold og høyere grad av ansiennitet, er mer positivt innstilt til bruk av prestasjonsmål enn de med lavere ansiennitet. Mulige årsaker til dette kan være at det tar litt tid før man blir komfortabel med å bli målt på prestasjoner, og at det derfor er avhengig av en viss grad av ansiennitet. En annen tolkning av dette er at ansatte som har jobbet på kundesenteret i kort tid heller ikke har fått satt seg inn i hvordan prestasjonsmålene fungerer, og ikke har fått opparbeidet seg en god arbeidsmetodikk. Det krever ofte litt tid å få satt seg inn i hvordan systemene skal brukes, og på hvilken måte arbeidet kan utføres på en produktiv måte. Gode prestasjoner og optimalisering av målene henger gjerne sammen med erfaring og mestring, og vil opparbeides etter hvert. Det er likevel en stor andel av de som har jobbet under ett år som også er positivt innstilt til bruk av prestasjonsmål, så det kan være ulike årsaker som er avgjørende. Det kan også være at de som ikke er positive til bruk av prestasjonsmål heller ikke blir værende i samme jobb eller stilling over lengre tid.

En annen tolkning er at ansiennitet har sammenheng med stillingsandel. Flere av de nyansatte arbeider deltid og har gjerne kortere perspektiv på arbeidsforholdet, og det kan ha betydning for hvor opptatt de er av prestasjonsmålene. Deltidsansatte har ofte studier som hovedbeskjeftigelse og arbeidet kan ha lavere prioritet fordi det hovedsakelig er en inntektskilde ved siden av studiene. Dersom arbeidet har lavere prioritet vil gjerne dette også ha betydning for innstilling og innsats i arbeidet. Tabellen under viser om det er sammenheng mellom stillingsandel og i hvilken grad ansatte er positivt innstilt til bruk av prestasjonsmål.

		Jobber du heltid eller deltid?		
		Total	Heltid	Deltid
		%	%	%
Jeg er totalt sett positivt innstilt til bruk av prestasjonsmål	Helt uenig	5,6	4,5	7,1
	Litt uenig	22,2	18,2	28,6
	Verken uenig eller enig	13,9	9,1	21,4
bruk av prestasjonsmål	Litt enig	36,1	36,4	35,7
	Helt enig	22,2	31,8	7,1
	N	36	22	14

Tabell 18: Krysstabulering mellom prestasjonsmål og stillingsandel

Tabellen over viser at 22,7 prosent av de heltidsansatte har svart at de er helt uenig eller litt uenig i at de totalt sett er positivt innstilt til prestasjonsmåling. Her har 35,7 prosent av deltidsansatte svart det samme. Desto mer oppsiktsvekkende er det at nesten 70 prosent av de som jobber heltid har svart helt enig eller litt enig i at de er positivt innstilt til prestasjonsmåling, mens omtrent 43 prosent av deltidsansatte har svart det samme. I tabellen får vi indikasjoner på at det er sammenheng mellom holdninger til prestasjonsmåling og stillingsandel, og at dette støtter opp antakelsene om at deltidsansatte er mindre positivt innstilt til prestasjonsmåling enn heltidsansatte. Som vi var inne på, kan prioriteringen av arbeidet være annerledes fordi deltidsansatte gjerne har studier ved siden av arbeidet. I tillegg kan medarbeidere som jobber deltid ha et kortere perspektiv på arbeidsforholdet, fordi en del av medarbeiderne vil søke andre eller mer relevante jobber når studiene er over. Dersom jobben blir ansett som mer eller mindre midlertidig kan dette ha betydning for innsats og innstilling til arbeidet.

I figur 6 kommer det frem at en stor andel av respondentene følger nøye med på sine resultater. Dette tyder på at mange er opptatt av resultatene sine, og vi har fått vite at det er mye fokus på tall og måloppnåelse generelt sett på kundesenteret. Figur 7 viser om respondentene oppnådde mål for to måneder eller mer i den perioden spørreundersøkelsen foregikk. Her har en femtedel av respondentene svart at de ikke vet om de oppnådde mål eller ikke for denne perioden. Ut fra begge figurene kan det tolkes som at respondentene mener de følger nøye med på sine resultater, men samtidig er det en del som ikke har oversikt over om de oppnådde mål eller ikke for den aktuelle perioden. Svarene blir derfor noe motstridende, og det er også noe overraskende at en så stor andel ikke vet om de oppnådde mål eller ikke, siden fokuset på resultater er stort og tallene offentliggjøres jevnlig.

Hvordan prestasjonsmålene er utformet og benyttes kan ha betydning for hvilke oppfatninger ansatte har til prestasjonsmåling. Bouwens og Speklé (2007) viser til tre faktorer man bør være oppmerksom på ved valg av mål: sensitivitet, støy og målforskyvning. *Sensitivitet* er avgjørende for om måloppnåelse henger sammen med innsats. Tabell 5 viser at over 70 prosent av ledere og medarbeidere mener at det er tydelig sammenheng mellom arbeidsoppgavene som utføres og prestasjonsmålene. Dette indikerer at det er stor enighet om at de arbeidsoppgavene som utføres på kundesenteret også har betydning for prestasjon, og at målene i så måte er relativt sensitive. Samtidig svarer over halvparten at de er helt uenig eller litt uenig i at prestasjonsmålene fanger opp helheten av arbeidsinnsatsen. Det ser dermed ut til at det er sterk sammenheng mellom prestasjonsmålene og arbeidsoppgavene som utføres, men at det kan også være arbeidsoppgaver som ikke blir målt, og at det følgelig ikke vil fange opp helheten av arbeidsinnsatsen.

I figur 4 er det presentert en sammenligning av målene KTI, salg og effektivitet i forhold til påstanden om målet gir et riktig bilde av det de ansatte presterer i arbeidet. Innholdet i påstanden indikerer at innsats henger sammen med prestasjoner og resultater, og i figuren ser vi at det er relativt store forskjeller når det gjelder de ulike målene. Salg ser ut til å være det prestasjonsmålet som er mest sensitivt, hvor over halvparten er litt enig eller helt enig i denne påstanden når det gjelder dette prestasjonsmålet. Effektivitet er litt mer jevnt fordelt, men en noe større andel har svart helt uenig eller litt uenig i at dette målet gir et riktig bilde av det de presterer i arbeidet. KTI har fordelt seg helt likt på skalaen, og viser at det er stor uenighet om målet er sensitivt eller ikke. Figur 3 og 5 viser henholdsvis hvor viktig de enkelte prestasjonsmålene er for kundesenteret og om noen av målene er viktigere enn de andre prestasjonsmålene. I begge figurene ser vi at KTI fremstår som både et viktig mål for kundesenteret og et viktigere mål enn de andre prestasjonsmålene. Vi kan dermed anta at det ligger en større innsats bak måloppnåelse for dette målet. Samtidig kan det være mindre utfordringer å nå dette målet i forhold til de andre prestasjonsmålene. Det kan også være ukontrollerbare faktorer som spiller inn på resultatet og som gjør at målet oppfattes som lite sensitivt.

Nesten 70 prosent av respondentene svarte at de er litt enig eller helt enig at måloppnåelse påvirkes av forhold som de ikke kan kontrollere. Dette fremkommer i tabell 5.

Ukontrollerbare faktorer kan forklares som støy. *Støy* vil si at andre faktorer enn innsats påvirker målt prestasjon (Bouwens og Speklé 2007). Det er ikke spurt ytterligere om hva som

forårsaker ukontrollerbare forhold, men et eksempel på dette kan være data- og systemproblemer. I forhold til målet på salg, kan det være snakk om salgsvtaler med kunder over telefon hvor signerte dokumenter ikke kommer i retur. Målet på kundetilfredshet, KTI, avhenger av kundens svar fra 1 til 6 på hvor tilfreds kunden var med samtalen. Her trenger det ikke nødvendigvis å henge sammen med innsats fra medarbeideren, fordi medarbeideren kan føle at arbeidet blir utført på en bedre måte enn det kunden vurderer samtalen. Det kan også være at kunden taster feil tall i tekstmeldingen som skal vurdere samtalen. Figur 4 viser også at det er uenighet om dette prestasjonsmålet gir et riktig bilde av prestasjon, og dette kan indikere at andre forhold enn innsats har betydning for måloppnåelse. På ”løst i førstekontakt” kan det for eksempel være at medarbeideren får inn henvendelser som ikke er tilpasset medarbeiderens kompetansenivå, og dermed får behov for større andel videresatte telefoner enn ellers. Medarbeideren vil da risikere å prestere dårligere på dette målet fordi henvendelsene ikke kan besvares på grunn av manglende kunnskap. På generelt grunnlag kan støy innebære tekniske eller elektroniske problemer med å fange opp det som faktisk presteres, og det gjør at det ikke nødvendigvis er sammenheng mellom innsats og måloppnåelse.

Målforskyvning sier noe om avvik mellom det som blir målt og ønskede resultater (Bouwens og Speklé 2007). I intervjuene ble alle informantene spurt om de ser noen problemer med prestasjonsmåling, og om det kan gi muligheter for ”snarveier” for å oppnå gode resultater. Vi anser ”snarveier” som en form for målforskyvning fordi de kan vise til gode resultater, men som likevel ikke er ønskelige for kundesenteret. Gjennom intervjuene kom det frem ulike måter systemene kan utnyttes på. En måte å få høyere effektivitet på er å logge seg av systemet slik at effektiviteten ikke faller. Resultatene for effektivitet kan på denne måten gi et uriktig bilde av den innsatsen som ligger bak, fordi det indikerer at den enkelte har prestert bedre enn det som er tilfellet. En annen måte å unngå fall i effektiviteten er å ikke ta oppsatte pauser, slik at man får besvart henvendelser i pausene. Fra figur 12 ser vi at over 70 prosent av respondentene er litt enig eller helt enig i at de ikke alltid tar pauser fordi det går utover effektiviteten. Slike forhold er ikke ønskelige for kundesenteret fordi det gir et feilaktig bilde av hva som faktisk blir prestert. Faren med dette er at ansatte som fremstår som veldig gode, også har utført ”snarveier” for å oppnå de gode resultatene. Det vil også være misvisende på lang sikt i forhold til fremtidige budsjetter, hvor disse blir fastsatt på feil grunnlag. Som det fremkommer i intervjuene med lederne blir det utført avviksrappporter som skal avdekke uønsket atferd, og forholdene blir tatt tak i. Dessuten er effektivitetsmålet ikke lenger aktuelt

på individnivå, og dette kan medføre at de ”snarveiene” som er diskutert her, ikke er et problem i like stor grad som tidligere.

KTI og ”løst i førstekontakt” er mål som kan gi muligheter for ”snarveier”, men disse målene har et ”tak” som gjør at det ikke er mulig å overprestere. Derfor vil det gi mindre utslag å jukse seg til et bedre resultat på disse målene i forhold til effektivitet og salg. Vedrørende målet på salg, kan ”snarveier” innebære at kundeveilederen unngår å stille spørsmål som er nødvendig for å fullføre salget, eller gjennomfører salget uten å kreve signatur fra kunden. Dette medfører at kunder som ikke tilfredsstiller kravene for å få produktet likevel får det, men på uriktig grunnlag. I forbindelse med forsikringssalg kan dette medføre kostnader for kunden, men kunden vil likevel ikke ha muligheten til å benytte seg av produktet fordi kravene ikke er tilfredsstilt. Alternativt vil det kunne medføre kostnader og ressurser for selskapet å rette opp i feil som er begått i ettertid. I intervjuene fikk vi ikke inntrykk av at det var store problemer knyttet til ”snarveier”, men siden salg er et mål som det er mulig å overprestere på, er det her desto viktigere å kontrollere at retningslinjene blir fulgt. I intervjuet med seksjonsleder kommer det frem at det er ønskelig med en god varslerkultur, slik at både medarbeidere og ledere gir beskjed dersom de opplever uønsket atferd. Det er også ønskelig å opprettholde motivasjon blant ansatte som kan hindre at uønsket atferd oppstår. Ulike belønningssystemer kan bidra til motivasjon og kan være med på å forebygge dysfunksjonelle handlinger (Bouwens og Speklé 2007).

5.2 Belønningssystem

Fokus på belønning og prestasjonsbaserte godtgjørelser er sentralt i de fleste selskaper (Bång og Waldenström 2009). Belønningssystemer skal sikre at prestasjoner er hensiktsmessige og opprettholdes over tid. Kuvaas og Dysvik (2012) definerer ulike typer belønningssystemer som kan gi indre eller ytre motivasjon. *Indre motivasjon* refererer til atferd knyttet til indre belønninger som tilfredshet, glede eller mening til de arbeidsoppgavene vi utfører, mens *ytre motivasjon* drives av ytre belønninger som kan være ros, lønn, bonus eller andre påskjønnelser som følge av den oppgaven eller aktiviteten som er utført. I spørreundersøkelsen ble ikke respondentene spurt direkte om arbeidsoppgavene eller prestasjonsmålene kunne bidra til indre motivasjon. Figur 10 viser om respondentene er fornøyd med resultatene de presterer. At ansatte er fornøyd med resultatene, vil i noen grad kunne ses i sammenheng med indre motivasjon. De som er fornøyd med arbeidet sitt, vil

mest sannsynlig også trives bedre i arbeidet og på denne måten få mer glede eller mening i jobben enn de som ikke er fornøyd med resultatene sine.

Hensikten med individuell belønning er at den skal gi motivasjon for den enkelte til å yte ekstra i arbeidet (Jacobsen og Thorsvik 2007). Tabell 8 viser i hvilken grad de ansatte motiveres til å jobbe hardere ved bruk av prestasjonslønn. Her svarer over halvparten at de er litt enig eller helt enig i at prestasjonslønn gir motivasjon til å jobbe hardere, og det ser derfor ut til at belønning har relevans for en stor andel av de ansatte. Nærmere en tredjedel av respondentene har svart helt uenig eller litt uenig, så det er også litt forskjellige oppfatninger rundt betydningen av prestasjonslønn. ”Topp 10” er tidligere omtalt som et av de ikke-finansielle belønningssystemene på kundesenteret på individnivå, og i figur 8 presenteres en oversikt over i hvilken grad respondentene motiveres av dette belønningssystemet.

Respondentene fordeles jevnt på skalaen, og selv om omtrent 28 prosent av respondentene er helt uenig i at belønningssystemet gir motivasjon, er det en noe større andel som totalt fordeler seg på litt enig eller helt enig. Gjennom intervjuene fikk vi også inntrykk av at det var ulike oppfatninger rundt belønningssystemene og betydningen de har for prestasjon.

Belønning på avdelingsnivå kan være fordelaktig for å bevare den kollektive innsatsen (Cäker og Olve 2013). Det gjør at den enkelte medarbeider ikke blir for opptatt av egne tall og prestasjoner. Figur 9 viser hva respondentene oppfatter som mest motiverende av individuell belønning, belønning på teamnivå eller en kombinasjon av begge. Det er tydelig at de fleste foretrekker en kombinasjon av belønning på individ- og avdelingsnivå, siden nesten 80 prosent har svart dette. Det er også tre ganger så mange av respondentene som foretrekker belønning på teamnivå alene i forhold til belønning på kun individnivå. Belønninger på teamnivå alene kan medføre fare for ”gratispassasjerer” (Cäker og Olve 2013). Dette vil si at enkelte på teamet presterer så bra at de trekker de andre opp. Det kan derfor være en fordel, og kanskje en nødvendighet, å ha både individuelle og avdelingsvise målinger som sikrer at alle bidrar. Da vil også de medarbeiderne som er best, bli belønnet for den innsatsen og de resultatene de presterer.

I forbindelse med intervjuene, ble alle informantene spurt om hva de la i begrepet belønning, samt hvilken betydning de ulike belønningssystemene har for den enkelte. Det var veldig forskjellig hva informantene svarte her. Av finansielle belønninger ble penger foretrukket fremfor gaver. Det kan ha noe med at det er vanskelig å gi en type gave til flere som alle

setter like stor pris på. Det ble ikke spurt spesifikt om hvordan informantene vektet finansielle og ikke-finansielle belønninger, men en av informantene uttrykte at å bli sett i hverdagen og få skryt var av større verdi enn belønninger i form gaver. En av avdelingslederne forklarte også at den største delen av belønning er ikke-finansiell og er av positiv betydning uansett. I henhold til tidligere forskning fungerer finansiell belønning best dersom arbeidsoppgavene som utføres er enkle, kjedelige eller standardiserte (Kuvaas og Dysvik 2012). Vi ble informert i intervjuet med avdelingsleder at det er liten grad av kvalitativ måling på kundesenteret, og at de målingene som benyttes i dag bør være tilstede når det er enkelt å måle kvantitativt. Det bekreftes også av øvrige medarbeidere at det er stort fokus på prestasjonsmål og tall, og i så måte vil nok dette understøtte bruk av finansielle belønningssystemer, da vi kan si at arbeidsoppgavene er relativt standardiserte.

I forbindelse med den endringen som har vært i prestasjonsmål, får vi forklart fra avdelingsleder at dette også er en endring i arbeidskulturen på kundesenteret. Fra å ha en betjeningskultur og ta unna telefonkø, skal det nå være mer rettet mot en salgskultur og mulighetskultur. Ut fra dette kan det tolkes slik at det fremover legges større vekt på selvstendighet i arbeidet for den enkelte medarbeider, fordi det blir ilagt større grad av vurderingsevne til å se muligheter i samtalen med kundene. Ved at det fokuseres på salg fremfor effektivitet vil dette medføre mindre grad av enkle og standardiserte arbeidsoppgaver og dermed gi bedre muligheter for selvstendighet i arbeidet. I forbindelse med endringen av prestasjonsmål kan det derfor være mulig at utforming av belønningssystem også må tilpasses dette for å fungere best mulig. Finansielle belønninger kan imidlertid være uheldige i de tilfellene hvor arbeidsoppgavene fremstår som vanskelige og komplekse (Grinde 2011). Dette er fordi det kan skape uetisk atferd hvor manipulering og juksing benyttes for å oppnå ønskede resultater. Vi får ikke inntrykk av at det er høy grad av kompliserte oppgaver på kundesenteret, men at det i noen grad kan forekomme problemer med uønsket atferd. I og med at både ansatte og ledere virker klar over hvilke eventuelle ”snarveier” som kan benyttes, blir det utført avvikrappporter og tatt tak i dersom slike forhold avdekkes. Slik sett ser det ut til at det i mindre grad er fare for at juks og manipulering er utgangspunktet for måloppnåelse.

Vi får opplyst av seksjonsleder hvilke belønningssystemer som benyttes på kundesenteret, og her er det både finansielle og ikke-finansielle belønninger, samt belønninger på både individ- og avdelingsnivå som brukes. En kombinasjon av ulike belønningssystemer gjør det mulig å tilpasse belønninger slik at de fungerer motiverende for flest mulig ansatte. Det er da også

viktig at belønningene er knyttet opp mot ulike prestasjoner. Ifølge avdelingsleder kan belønning kun på resultater medføre at dårlige holdninger belønnes, og det er uheldig. Ved å ta i bruk flere ulike belønningssystemer, kan dette være med på å unngå at uønsket atferd belønnes. For å undersøke nærmere hvilken type belønning som motiverer, kan vi se på sammenhengen mellom ansatte som mottok finansiell belønning, personlig bonus, og i hvilken grad prestasjonslønn er motiverende for arbeidet til den enkelte.

		Mottok du personlig bonus i 2012?		
		Total	Ja	Nei
		%	%	%
Prestasjonslønn virker motiverende for mitt arbeid	Helt uenig	11,1	12,5	10
	Litt uenig	13,9	18,8	10
	Verken uenig eller enig	27,8	25	30
	Litt enig	33,3	37,5	30
	Helt enig	13,9	6,3	20
	N	36	16	20

Tabell 19: Krysstabulering mellom prestasjonslønn og personlig bonus

Tabellen over viser om de som mottok personlig bonus i 2012 motiveres av prestasjonslønn. Dette kan være interessant å se på, fordi det sier noe om i hvilken grad de som presterte godt det foregående året ble motivert av den finansielle belønningen eller ikke. Av de som mottok personlig bonus i 2012, svarer omtrent 44 prosent at de motiveres av prestasjonslønn, 25 prosent er verken uenig eller enig og de resterende respondentene har svart litt uenig eller helt uenig. Det viser at en stor andel motiveres av prestasjonslønn, men det sier ikke noe om i hvilken grad de motiveres av ikke-finansielle belønninger. Flere har også svart at de i noen grad er uenige i at prestasjonslønn virker motiverende for arbeidet, og dermed ser det ut til at det ikke er den personlige bonusen som nødvendigvis er medvirkende til god prestasjon. Her kunne det vært interessant å se på hvilke andre faktorer som motiverer fremfor prestasjonslønn. Andre faktorer kan for eksempel være at god prestasjon i seg selv gir indre motivasjon til å prestere bedre (Kuvaas og Dysvik 2012). Det vil også være forskjeller mellom ansatte i hvilken grad de er konkurranseorientert eller ikke. For en del ansatte vil nok konkurranseperspektivet i seg selv også være en motivator for god prestasjon, og gi engasjement til større innsats. For respondentene som ikke mottok personlig bonus i 2012, er ikke dette avhengig av om de oppnådde mål det foregående året, siden ingen har svart at dette var årsaken til at de ikke mottok bonus. Dette fremkommer i tabell 9.

5.3 Kontroll og incentivsystemer

Incentiver og belønningssystemer kan utformes på ulike måter, og i prinsippal-agent-teorien er dette sentralt (Douma og Schreuder 2008). Siden det er ulike ledernivå på kundesenteret er det flere prinsippal-agent-forhold, og dette er mellom både seksjonsleder og avdelingsleder, og avdelingsleder og medarbeider. I prinsippal-agent-forholdet vil det være behov for kontroll mellom de ulike nivåene fordi de innehar ulike stillingsbeskrivelser og arbeidsoppgaver, slik at asymmetrisk informasjon oppstår (ibid). For avdelingslederen vil det være nødvendig å sørge for at medarbeiderne gjør jobben sin, og påse at arbeidet blir utført på en god måte. Arbeidsoppgavene som skal utføres er relativt standardiserte og kan dermed lettere kontrolleres kvantitativt, men det er også viktig at selve utførelsen av arbeidsoppgaver gjøres på riktig måte. I intervjuene kom det frem at det er mulig å ta ”snarveier” for å oppnå et bedre resultat.

Figur 12 viser en av ”snarveiene” som kan benyttes, og her ser vi at det er stor enighet blant respondentene når det gjelder påstanden om at ansatte ikke tar pauser på grunn av effektivitetsmålet. Det tyder på at mange medarbeidere er så opptatt av måloppnåelse at de ikke tar oppsatte pauser. Det er uheldig både for medarbeidere og kundesenteret at pauser ikke tas, fordi det gir et feil bilde av prestasjon og kan gå utover konsentrasjonen til den enkelte. Det blir også urettferdig overfor andre som ikke benytter denne formen for ”snarvei”. Å benytte seg av såkalte ”snarveier” for å nå de målene som er satt, kan ses som en form for opportunistisk atferd. Opportunistisk atferd innebærer handlinger som gjøres for egen vinning ved å utnytte omstendighetene og informasjonen som er tilgjengelig (Williamson 1975). Det kom frem i intervjuene at forhold som innebærer å ta ”snarveier” blir varslet om, og at det blir tatt tak i fortløpende. Seksjonsleder uttrykte også at det utføres avviksrapporter som skal avdekke slike forhold, og at dokumentasjon av slike avvik også vil gi konsekvenser. Overvåking og kontroll av medarbeidere og avdelingsledere medfører kostnader, og er omtalt i teorien som agentkostnader (Zimmerman 1979). Det er viktig å avdekke ”snarveier” og annen opportunistisk atferd, men det må også ses i forhold til kostnadene det medfører å ha kontrollsystemer.

I figur 13 ser vi at det er en veldig stor andel av respondentene, over 90 prosent, som har svært litt enig eller helt enig i påstanden om at personlige mål fører til økt intern konkurranse mellom de ansatte. Det kan ses i sammenheng med at det stort fokus på tall og måloppnåelse på kundesenteret, og siden det er full offentlighet rundt resultater vil dette også kunne skape

en konkurransesituasjon på både individ- og avdelingsnivå. En slik konkurransesituasjon kan i mange tilfeller være bra, men hvis det blir for mye fokus på tall og prestasjoner kan det også føre til at enkelte utnytter systemene og tar ”snarveier” for å oppnå mål. Det ble også oppgitt i noen av intervjuene at enkelte synes det er urettferdig dersom slike ”snarveier” benyttes, siden ikke alle vil ha etikk eller samvittighet til å nå mål på denne måten. Slik målesystemene er utformet i dag med full offentlighet rundt tall og resultater, vil dette skape intern konkurranse mellom de ansatte og dette er også noe det blir gitt støtte for i denne påstanden. I figur 14 ser vi at det er noe ujevnt fordelt i forhold til om respondentene er opptatt av andres resultater. Dette kan tyde på at respondentene *selv* ikke er så opptatt av andres resultater, men at de har en oppfatning om at personlige mål fører til økt intern konkurranse mellom de ansatte. Det kan være interessant å se om det er forskjeller mellom medarbeidere og ledelse i forhold til fokus på andres resultater. I tabellen under ser vi hvordan ledere og medarbeidere har fordelt seg når det gjelder denne påstanden:

		Er du leder med personalansvar?		
		Total	Ja	Nei
		%	%	%
Jeg er opptatt av andres resultater	Helt uenig	0	0	0
	Litt uenig	34,3	0	42,9
	Verken uenig eller enig	17,1	0	21,4
	Litt enig	25,7	33,3	25
	Helt enig	20	66,7	10,7
	N	35	6	28

Tabell 20: Krysstabulering mellom fokus på andres resultater og stillingsbeskrivelse

Ut fra tabellen kan det tyde på at ledelsen er opptatt av andres resultater i større grad enn øvrige ansatte, og i så måte er mer konkurranseorientert. Samtlige av lederne har svart at de er litt enig eller helt enig i at de er opptatt av andres resultater. Av medarbeiderne er det en større andel som er litt uenig i at de er opptatt av andres resultater, og vi ser derfor en klar forskjell mellom ledere og medarbeidere når det gjelder denne påstanden. Avdelingslederne har som oppgave å styre og støtte teamet, og det kan være med på å gjøre de konkurranseorientert og opptatt av andres resultater. Det er derfor ikke overraskende at resultatene viser at lederne er mer opptatt av andres resultater enn medarbeiderne.

I et konkurranseorientert arbeidsmiljø kan det være større muligheter for at opportuniste oppstår siden det er mye fokus på resultater og måloppnåelse. Wathne og Heide (2000)

fremstiller fire mulige måter å dempe opportuniste på, og en av disse er *overvåking*. Som det fremkom i intervjuet med seksjonsleder, blir det utført avviksrapporter som skal avdekke atferd som ikke er ønskelig. Det ble også nevnt i intervjuene at det er full offentlighet når det gjelder tall, og dette kan ses som en form for overvåking. Lederne kan se resultatene den enkelte presterer til enhver tid, og medarbeidere kan derfor kontrolleres og overvåkes gjennom arbeidsdagen. En annen måte som kan være med på å dempe opportuniste, er ved hjelp av *incentiver og belønninger* (ibid). Belønninger skal bidra til motivasjon og være avhengige av at resultater oppnås (Haugland 2004). Det kom frem i alle intervjuene at det er flere ulike belønningssystemer som benyttes på kundesenteret, og noen av informantene ytret at penger eller finansielle goder hadde mer betydning for deres motivasjon.

En tredje måte å dempe opportuniste på er ved *utvelgelse*, og dette er i prinsippet den mest direkte måten å håndtere opportuniste på (Wathne og Heide 2000). Det handler om å velge ut agenter som ikke er tilbøyelig til å opptre opportunistisk. Vi har ikke spurt noe om hvordan ansettelsesprosessen foregår, men seleksjon i ansettelsesprosessen kan være med på å forebygge opportuniste. Et eksempel på dette kan være vandelsattest. Den siste måten som kan benyttes for å dempe opportuniste er ved *sosialisering*, og dette handler om å bruke sosialiseringprosesser for å få agenten internalisert i prinsipalens mål og fremme sammenfallende mål (ibid). Det fremkom i et av intervjuene at det er viktig å skape en vinnerkultur der alle sammen er med og drar lasset, og alle sammen har lyst til å bidra. I en slik kultur er det viktig at alle har samme mål og har fokus på dette, men samtidig at det ikke tas "snarveier" for å nå målene raskere ved å utnytte systemene. Seksjonsleder uttrykte også at det er viktig å skape en varslerkultur, så forhold som ikke er ønskelige blir oppdaget.

Kontroll og overvåking er en viktig del av prinsipal-agent-teorien, og Merchant og Van der Stede (2012) presenterer fire metoder for kontroll; resultatkontroll, atferdskontroll, personalkontroll og kulturell kontroll. På kundesenteret er det full offentlighet rundt tall, og det fremkom i intervjuene at medarbeiderne får ukentlige tilbakemeldinger og at det gjennomføres oppfølgingssamtaler månedlig. *Resultatkontroll* er en av de kontrolltypene som benyttes på kundesenteret. Denne formen for kontroll går ut på at de ansatte blir belønnet for gode resultater eller straffet for dårlige resultater, og at belønningene henger nøye sammen med det som blir prestert (ibid). Resultatkontroll er veldig synlig på kundesenteret siden tall og resultater offentliggjøres. Denne metoden for kontroll er imidlertid ikke den eneste formen for ledelseskontroll, og ledere kan supplere eller erstatte resultatkontroll med andre former for

kontroll som har den samme hensikten. *Atferdskontroll* er en annen form for kontroll, og her handler det om å sikre at handlingene og prosessene underveis settes i fokus (ibid). Vi har tidligere i dette kapittelet nevnt at det er muligheter for å ta ”snarveier” for å sikre måloppnåelse, men at det blir utført avviksrapporter for å sikre at slike problemer ikke skal oppstå. Denne formen for avvik blir tatt tak i fortløpende og de blir dokumentert. Dette er en måte å utføre atferdskontroll på, siden lederne på kundesenteret vet hvilke handlinger som er ønskelige, og de kan forsikre seg om at kun ønskelige handlinger oppstår. Seksjonsleder forklarte i sitt intervju at dokumentasjon på avvik må gi konsekvenser, og at de vil ha bedre takhøyde for å si fra om uønsket atferd.

Når det gjelder *personalkontroll*, så bygger denne formen for kontroll på at ansatte har en naturlig tilbøyelighet til å kontrollere og/eller motivere seg selv (Merchant og Van der Stede 2012). En av medarbeiderne forklarte i sitt intervju at det handler om å ta en rolle eller ansvar for seg selv for å bli motivert i den jobben man har, og at målene settes på eget initiativ hvor man gradvis prøver å oppnå disse. Dette kan ses i sammenheng med begrepet selvkontroll som handler om at hver ansatt vil engasjere seg i å kontrollere seg selv. Den siste metoden for kontroll som Merchant og Van der Stede (2012) presenterer er *kulturell kontroll*, og her handler det om å skape en kultur og oppmuntre til felles overvåking. Denne formen for kontroll kan ses i sammenheng med ønsket om å skape en varslerkultur, og at de vil ha en bedre takhøyde for at ansatte sier fra om uønsket atferd.

I intervjuene svarte flere av informantene at de anså prestasjonsmåling som en kontrollmekanisme, men seksjonsleder forklarte også at de var opptatt av å få bort kontrollmekanismen fra prestasjonsmålene. Dette er også noe av bakgrunnen for endringen med innføringen av et nytt prestasjonsmål på individnivå, og at effektivitetsmålet nå kun måles på avdelingsnivå. Den ene av avdelingslederne anså prestasjonsmåling mest som en form for kontrollmekanisme, mens den andre betegnet prestasjonsmåling i større grad som motivasjon. Begge avdelingslederne forklarte også at det avhenger av hvordan målene blir satt, for høyt eller for lavt, og at det er veldig individuelt hvordan målene oppfattes av medarbeiderne. Medarbeiderne hadde noe variert syn på hva de anså prestasjonsmåling som, og en av medarbeiderne uttrykte at det er for stort fokus på tall og at det bør være større fokus på kvalitet og tilstrekkelig opplæring av ansatte. Ellers var det flere av informantene som anså prestasjonsmåling som både kontroll og et incentivsystem for motivasjon. For å skape en felles forståelse og oppfatning rundt prestasjonsmåling, er det viktig at utforming av mål er

gjort på en hensiktsmessig måte. En god sammensetning av prestasjonsmålene kan sikre en større enighet blant ansatte og bidra til at målene oppfattes rettferdige og rasjonelle.

5.4 Utforming av prestasjonsmål

Utforming av prestasjonsmål kan gjøres på ulike måter. Prestasjonsmål bør være koblet til bedriftens strategi, inkludere ytre så vel som indre mål, og omfatte finansielle og ikke-finansielle mål (Fitzgerald 2007). På kundesenteret benyttes balansert målstyring som verktøy for utforming av prestasjonsmålene. Balansert målstyring er et rammeverk som vektlegger både finansielle og ikke-finansielle prestasjonsmål (Kaplan og Norton 1992). Hensikten med denne formen for målinger er å bedre organisasjoners totale prestasjoner og resultater. Dette innebærer at kundesenteret tar i bruk både resultatindikatorer for å vise hva organisasjonen har prestert hittil, samt også benytter ytelsesindikatorer som skal fokusere på prosesser og fremtidige prestasjoner. Dette får vi bekreftet at brukes aktivt i stor grad. Resultatene som kundesenteret har prestert blir formidlet til ansatte, og det blir også satt mål fremover for å sikre utvikling.

De fire perspektivene i balansert målstyring blir benyttet i utforming av prestasjonsmålene. Perspektivet om *læring og vekst* skal definere ansattes kompetanse og ferdigheter for å utvikle organisasjonen som helhet (Kaplan og Norton 2001). I forbindelse med den endringsprosessen som pågår på kundesenteret, har det også vært en kartlegging av kompetansen til den enkelte medarbeider. Dette skal gjøre at de ansatte kan jobbe innenfor områder hvor de er mest kompetente og med arbeidsoppgaver de trives med og behersker godt. Seksjonsleder uttrykte i intervjuet at dette, sammen med endring av prestasjonsmål, skal føre til mindre detaljstyring og bedre verdiskapning totalt sett. I forbindelse med opplæring av nyansatte blir det også utført kurs og opplæring underveis som skal sikre at den enkelte har nok kunnskap og kompetanse til å gjøre en god jobb. Ansatte på kundesenteret har ulik kompetanse og forskjellige fullmaktsnivå i henhold til kredittvurderinger, og dette har betydning for hvilke telefonhenvendelser de mottar. Kurs og opplæring må tilpasses etter dette.

Det *interne prosessperspektivet* skal bidra til forbedrede resultater på sikt ved å ha god utnyttelse av ressurser og kapasitet (Kaplan og Norton 2001). I forbindelse med endringsprosessen på kundesenteret har det vært fokus på blant annet økt produktsalg av nye

produkter, og kunne se muligheter her for både nye og eksisterende kunder. Innovasjon og produktutvikling skjer på høyere nivå i organisasjonen, og blir derfor over det nivået som kundesenteret ligger på og utenfor vårt forskningsområde. Endringen i prestasjonsmål og kartlegging av ansattes kompetanse kan også ses som en måte å bedre de interne prosessene. Det skal gjøre de ansatte mer kompetente og effektive på sitt arbeidsområde og bidra til bedre arbeidsprosesser. Økt kunde verdi handler om å etablere nye kundeforhold og samtidig vedlikeholde gode relasjoner til eksisterende kunder, og er sentralt i det interne prosessperspektivet. Dette blir også sentralt i kundeperspektivet, som i likhet med det interne prosessperspektivet, er et konkurranseorientert perspektiv (ibid).

Kundeperspektivet fokuserer på hvordan organisasjonen skiller seg fra konkurrentene med tanke på å tiltrekke nye kunder, beholde og bygge gode relasjoner til eksisterende kunder (Kaplan og Norton 2001). I den første spørreundersøkelsen som ble utsendt, kom det frem at KTI, som er indikator for kundetilfredshet, fremstår som det viktigste målet for både ledere og medarbeidere. I figur 3 ser vi at over 80 prosent mener at prestasjonsmålet er et viktig mål for kundesenteret, og i figur 5 fremkommer det at rundt 70 prosent mener at KTI er et viktigere mål enn de andre prestasjonsmålene. Intervjuene med lederne bekrefter også at dette målet er sentralt hvor det henvises til at det har betydning for omdømmet til selskapet, og dermed er det helt nødvendig at målet også fremstår som viktig for ansatte. Figur 4 viser også at KTI er det målet hvor det er antydning størst uoverensstemmelse mellom måloppnåelse og prestasjon. Det kan ha sammenheng med at opplevd tilfredshet fra kunden sin side, avviker fra den oppfatningen medarbeideren har av samtalen. Mål på opplevd tilfredshet kan være vanskelig å måle fordi ulike personer har forskjellige krav og oppfatninger. Det er likevel viktig at målet på kundetilfredshet, fremstår som viktig for de ansatte og at det jobbes for å oppnå tilfredse kunder og gode kunderelasjoner, selv om prestasjonsmålet oppleves som mindre sensitivt for flere. Som seksjonsleder uttrykte:

KTI er alltid viktig. KTI går aldri av moten.

Fokus på og forbedring av finansielle resultater er sentralt i det *finansielle perspektivet* (Kaplan og Norton 2001). Det er et overordnet mål for de fleste bedrifter, og økning av økonomisk verdi gjøres gjerne gjennom økte inntekter og/eller bedre produktivitet. Dette er nok mer synlig på høyere nivå i organisasjonen, men det kan også knyttes til nivået på kundesenteret. Fokus på salg og bedre salgsresultater gir økte inntekter for kundesenteret og

selskapet. Når det gjelder forsikringssalg vil dette gi direkte inntekter i form av produktkostnaden som kunden betaler. Salg av spareavtaler vil skape inntekter for selskapet i form av renteinntekter, og er også gunstig med tanke på økt egenkapital for banken. Som resultat av at det er fremmet nye lovkrav til egenkapital hos bankene, har dette betydning for bankenes fremtreden og tilpasning i markedet (Sandvik og Shala 2013). Blant annet blir fokus på salg desto viktigere for å sikre egenkapitalkravet. Økt produktivitet er også en viktig faktor for å bedre selskapets inntekter (Kaplan og Norton 2001). Ved å bedre utnyttelse av ressurser og kapasitet, vil det være mulig å oppnå forbedrede resultater. For kundesenteret vil det innebære at de klarer å få hver enkelt ansatt til å yte best mulig i henhold til prestasjonsmålene og i arbeidet ellers.

Målet på effektivitet kan være en måte å måle produktivitet på, fordi det sier noe om hvor mange kundehenvendelser den enkelte medarbeider har besvart i løpet av en arbeidsdag. Selvsagt vil kvaliteten i samtalene, samt at målet må ses i sammenheng med de andre prestasjonsmålene, være viktig for å kunne si noe om produktiviteten totalt sett. Målet på "løst i førstekontakt" er en annen måte å måle produktivitet på. Det er fordelaktig for både kunden, kundebehandleren og kundesenteret at de fleste henvendelser blir løst i første ledd og ikke blir satt videre. Videresetting av samtaler gir dårligere effektivitet for kundesenteret, siden den første kundebehandleren ikke får løst problemet til kunden. Samtidig oppleves det som oftest mindre heldig for kunden selv å bli satt videre, og det blir mer tidkrevende for kunden som ikke får hjelp med en gang.

Gjennom intervjuet med seksjonsleder kom det frem hvordan målene synliggjøres for de ansatte og hvordan vektingen mellom målene er. Det er et variert innhold i prestasjonsmålene og dette er veldig synlig for de ansatte, i tillegg til at sammenhengen mellom målene og vektingen av de også kommer godt frem. De ulike sammenhengene som presenteres, er blant annet at økt effektivitet har betydning for salg. Flere kundehenvendelser gir flere salgsmuligheter og skal dermed gi grunnlag for bedre prestasjoner på begge måleparametrene. KTI handler om hvor tilfreds kunden er med samtalen, og dersom kunden har behov for produkter som sparing og forsikring, kan det gi økt verdi for kunden å bli tilbudt dette i samtalen. Det kan det også være for de som ikke har behov for produktene, men som oppfatter at de får god informasjon og blir ivaretatt, og på denne måten opplever samtalen som mer tilfredsstillende. Det vil nok likevel avhenge av både kunden og kundebehandleren, om hvordan informasjonen blir formidlet og hvordan det oppfattes av kunden. Pågåenhet kan

for eksempel gi motsatt virkning. Seksjonsleder presiserer imidlertid at dette ikke oppleves som noe stort problem, fordi måleparametrene henger tett sammen og har betydning for hverandre.

I balansert målstyring er det sentralt at alle perspektivene vektlegges for å få et balansert målesystem (Kaplan og Norton 2001). Prestasjonsmålene på kundesenteret vektet likt prosentvis, men siden både KTI og ”løst i førstekontakt” har et ”tak” og dermed har en begrenset måloppnåelse, vil salg likevel gi størst utslag. Salg, og også effektivitet, er mer eller mindre ubegrenset og er dermed de målene som det er lettest å overprestere på. Vi ble forklart at dette er en bevisst vekting, og selv om alle målene blir vektlagt likt prosentvis, vil det være noen mål som gir større utslag på resultatene totalt sett. Det er vanskelig å si noe om kausale sammenhenger mellom målene, og om ett mål har betydning for prestasjon på et annet (Nørreklit og Mitchell 2007). Nørreklit (2005) problematiserer at tidsdimensjonen ikke eksisterer i BSC, og at årsak-virkning-forholdet ikke kan være tilstede i dette rammeverket. I intervjuet med seksjonsleder fremkom det at det er viktig at ansatte forstår at det *er* sammenhenger mellom målene, og at kausaliteten dermed er av mindre betydning. Gode prestasjoner på ett eller flere mål skal ikke ha negativ betydning for prestasjon på andre mål. Fra tidligere forskning på bruk av balansert målstyring i norske selskaper, viser det også at de totalt sett har vært fornøyd med dette rammeverket, selv om det krever mye ressurser og kan være tidkrevende å implementere (Madsen 2012).

5.5 Andre teoretiske perspektiver

I forbindelse med den endringsprosessen som pågår på kundesenteret, har det vært gjennomført en endring i sammensetningen av prestasjonsmålene. Vi vil videre se på hvilken type endring som er gjennomført og hvilken betydning konteksten har hatt for gjennomføringen og analysere endringen opp mot dette. Til slutt vil vi se på sammenhengen endringen kan ha med aktørperspektivet.

5.5.1 Endringsteoretiske perspektiver

Endringsteori og endringsledelse blir sentralt i de fleste organisasjoner, fordi en organisasjon gjerne vil være under kontinuerlig utvikling for å opprettholde posisjon i forhold til konkurrerende organisasjoner, men også for å tilpasse seg samfunnet ellers (Hennestad,

Revang og Strønen 2012). Det vil være ulike årsaker til behovet for endring i en organisasjon, og det vil også være forskjellige grader av endring. Balogun og Hailey (2008) presenterer fire typer strategisk endring som avhenger av endringens omfang og hvor raskt en endring skal gjennomføres. På kundesenteret er det en relativt omfattende endringsprosess som pågår. Endringen av prestasjonsmål er en del av en større endringsprosess, og det er kun endringen i prestasjonsmål som er relevant for vår avhandling og problemstilling, og dermed den vi vil fokusere på. Gjennom intervjuene fikk vi innblikk i hvordan endringen ble presentert for de ansatte. Inntrykket vi sitter igjen med er at endringen kom relativt overraskende på flere av medarbeiderne. Fra lederne kom det frem at informasjon rundt endringen ble oppgitt i liten grad i forkant, fordi det ble ansett som en positiv endring. Endringen ble dermed gjennomført raskt og den nye sammensetningen av prestasjonsmålene ble satt i gang umiddelbart. Den endringen som vi har fokusert på i vår forskning er kun den endringen som har blitt gjort i forhold til prestasjonsmål. Ut fra teorien kan vi tolke denne endringen som en form for *rekonstruksjon*, fordi endringen ikke ser ut til å ha stor betydning for organisasjonskulturen (ibid). Figur 2 viser en oversikt over de fire typene for strategisk endring. Rekonstruksjon er en endring som krever omstilling i løpet av kort tid, og vi anser at denne formen for endring best forklarer endringen i prestasjonsmål.

Konteksten og omgivelsene rundt er også avgjørende når en endring skal gjennomføres. Her presenterer Balogun og Hailey (2008) flere faktorer som har betydning for hvordan en endring gjennomføres. Hvor lang *tid* som er nødvendig for å få gjennomført endringen kan ha relevans. På kundesenteret har endringen blitt gjennomført raskt. Fra medarbeidere kommer det frem at endringen var litt overraskende og krever omstilling i arbeidet, men at selve endringen har hatt positiv betydning. Samtidig får vi presisert at endringen kun er gjeldende for denne lokasjonen og dermed et pilotprosjekt, og at selve endringsprosessen vil pågå over lengre tid avhengig av hvordan den nye sammensetningen fungerer. Endringens *omfang* er avgjørende (ibid). I vårt tilfelle er det en mindre endring vi fokuserer på, og heller ikke en veldig dyptgående endring fordi det kun er en endring av ett prestasjonsmål på individnivå. Effektivitetsmålet er fortsatt gjeldende på teamnivå, og dermed gjør det endringen mindre omfattende. Siden endringen er et pilotprosjekt på én lokasjon, er omfangets bredde også mindre.

Bevaring av noen av organisasjonens aspekter kan være nødvendig i en endringsprosess (Balogun og Hailey 2008). På kundesenteret er fortsatt to av målene helt like, mens ett mål er

flyttet fra individnivå til teamnivå og ett av målene er nytt. Det vil derfor fortsatt være flere av de samme prestasjonsmålene som de ansatte blir målt på, og følgelig vil ikke omstillingen for de ansatte bli like omfattende. *Mangfoldet* i organisasjonen har også betydning for gjennomføring av en endring (ibid). Ut fra spørreundersøkelsene ser vi at det er stor variasjon blant respondentene når det gjelder alder, ansiennitet og stillingsandel. Vi får inntrykk av at det er liten grad av homogenitet blant de ansatte. Det kan være fordelaktig å gjennomføre en endring der mangfoldet er stort, og hvor det ikke eksisterer ensidige tankesett og etablerte normer. I intervjuet med seksjonsleder får vi forklart at det har vært andre tilsvarende endringer i de årene som har vært, hvor prestasjonsmålene har blitt endret på individnivå og teamnivå, og hvor kravet for måloppnåelse på enkelte mål har blitt endret. Dette gjør at de som har jobbet på kundesenteret i lang tid har vært gjennom endringsprosesser tidligere, og kan føre til at den pågående endringsprosessen forenkles. En annen fordel ved dette er at ledelsen tidligere har gjennomført endringsprosesser og har erfaring med dette, og dermed har bedre *kapabilitet* til å gjennomføre en endringsprosess.

Det er også avgjørende om organisasjonen har *kapasitet* og tilgjengelige ressurser til å gjennomføre en endring (Balogun og Hailey 2008). Gjennom intervjuene fikk vi forklart at hele ledergruppen står bak endringen, og dette bidrar til at det er tilstrekkelige menneskelige ressurser til å støtte og styre hvert enkelt team videre. Kundesenteret er en del av et større selskap, og vi antar at finansielle midler er på plass. I og med at det kun er én lokasjon som berøres av endringen, vil det ikke være like ressurskrevende å få gjennomført en endring, og et eventuelt økonomisk tap vil være mindre dersom endringen skulle gi negative konsekvenser. Det er også viktig at organisasjonen er *klar for endring* (ibid). Å forberede ansatte på endring kan være hensiktsmessig for å få gjennomført en endring, og på kundesenteret ble det i liten grad informert om endringen på forhånd. Samtidig kom endringen som et utgangspunkt i at det ble etterspurt mer kompetanse fra medarbeidere. I tillegg var det noen av prestasjonsmålene som gikk på tvers av hverandre, og dermed ble det nødvendig med en endring. Slik sett kan det virke som at medarbeiderne på kundesenteret var klar for endring og en forbedring av prestasjonsmålenes sammensetning. En av avdelingslederne forklarte også at de var kjent med at mange stresset med effektiviteten og at det ble mye fokus på dette målet, som førte til at dette målet gikk på bekostning av andre mål. Det kan derfor tyde på at endringen kom på et gunstig tidspunkt for både medarbeidere og ledere.

Makt og hvem som innehar makten til å pålegge en endring har betydning for gjennomføring av en endringsprosess (Balogun og Hailey 2008). En slik endringsprosess vil gjerne være besluttet på et høyere nivå i organisasjonen, og er derfor utenfor vår problemstilling. Vi fikk forklart gjennom intervjuet med seksjonsleder at hele ledergruppen sto bak endringen, og de anså dette som en endring som ville ha positiv betydning for de ansatte.

På bakgrunn av forskningsspørsmål om holdningene ansatte har til prestasjonsmåling har endret seg etter den nye sammensetningen av målene, ble respondentene spurt om ”løst i førstekontakt” anses som et bedre prestasjonsmål enn effektivitet. Dette fremkommer i tabell 14. Her ser vi at en relativt stor overvekt av respondentene mener det nye prestasjonsmålet er bedre. Fra intervjuene fikk vi også inntrykk av at mange var positive til endringen, og det understøtter at de også ser det nye prestasjonsmålet som et bedre mål enn effektivitet på individnivå. Det er likevel omtrent 30 prosent som er mer eller mindre uenig i at ”løst i førstekontakt” er et bedre prestasjonsmål enn effektivitet. Dette kan være de respondentene som gjør det bra på effektivitetsmålet og som ønsker at dette målet skal ha betydning for prestasjonene og resultatene på individnivå totalt sett. En forskjell mellom ”løst i førstekontakt” og effektivitetsmålet, er at det er mulig å overprestere på effektivitet, og derfor vil det være mer utslagsgivende på resultatene enn ”løst i førstekontakt”.

Fra intervjuet med seksjonsleder får vi forklart at det er ønskelig at endringen skal bidra til en økning i salg. I tabell 14 ser vi at 46,5 prosent av respondentene mener at endringen gjør at de klarer å prestere bedre på salg. Det er likevel en stor andel som mener at endringen ikke har noen betydning for salget, og en andel på 16,3 prosent som er helt uenig eller litt uenig i påstanden. Fordelingen er relativt lik hvis vi ser på hva respondentene har svart på om de klarer å prestere bedre på KTI etter endringen. Selv om mange ser positiv sammenheng med endringen og prestasjon på de øvrige prestasjonsmålene, mener likevel over halvparten at endringen ikke har betydning for prestasjon på disse målene eller er i mer eller mindre grad uenig i påstanden.

Siden effektivitetsmålet ble fjernet på individnivå, antok vi at dette kunne ha betydning for hvor effektive ansatte ville være i arbeidsdagen fremover. Påstanden om at ansatte arbeider tregere etter at effektivitetsmålet kun er på teamnivå og benchmark, ble derfor fremsatt. I tabell 14 ser vi at respondentene er jevnt fordelt og omtrent halvparten svarer litt enig eller helt enig i denne påstanden. At ansatte jobber tregere etter endringen kan imidlertid være både

av positiv og negativ betydning. Det kan være fordelaktig dersom det innebærer at samtalene tar lengre tid slik at kunden får den hjelpen det er behov for, og om det øker salgsmulighetene som følge av dette. Det kan også forhindre stresset hverdag for de ansatte, men det er ikke heldig dersom det kun skaper ineffektivt arbeid og lavere produktivitet.

Et annet formål med endringen var at det skulle legges til rette for mer selvstendig arbeid. I tabell 14 fremkommer det at omtrent 35 prosent mener at endringen har bidratt til mer selvstendig arbeid, men 21 prosent er også i noen grad uenig i denne påstanden. Halvparten stiller seg nøytralt og har ingen formening om denne påstanden. Totalt sett ser vi dermed at det er flere som ser en positiv sammenheng med endringen enn motsatt, men det er også en stor andel som uttrykker at endringen ikke har hatt betydning for måloppnåelse på de andre prestasjonsmålene, eller bidratt til mer selvstendighet i arbeidet. Ut fra tabellen ser det ikke ut til at respondentene ble mer motivert i arbeidet før endringen hvor effektivitetsmålet fortsatt var på individnivå. Dette understøtter også påstanden om at ”løst i førstekontakt” er et bedre prestasjonsmål enn effektivitet. Et annet formål med endringsprosessen var at arbeidet og prestasjonsmålene skulle bli mindre kontrollpreget og detaljstyrt. Foreløpig ser det ikke ut til at det gir store utslag, men det er likevel en større andel av respondentene som mener de blir mindre kontrollert etter endringen. Gjennom intervjuene kom det frem at en del av informantene føler det er andre målesystemer som oppleves som mer kontrollerende enn prestasjonsmålene. Det kan være en årsak til at endringen i sammensetningen av prestasjonsmålene ikke har like stor betydning.

		Alder					
		Total	18-25 år	26-35 år	36-45 år	46-55 år	56 år og oppover
		%	%	%	%	%	%
Informasjonen rundt endringen har vært tilfredsstillende	Helt uenig	4,7	7,1	0	0	0	0
	Litt uenig	14	21,4	0	0	0	0
	Verken uenig eller enig	14	10,7	33,3	0	0	0
	Litt enig	46,5	42,9	66,7	100	33,3	0
	Helt enig	16,3	17,9	0	0	66,7	0
	N	43	28	9	1	3	0

Tabell 21: Krysstabulering mellom alder og formidling av informasjon

Tabellen over illustrerer sammenhengen mellom alder og hvordan informasjonen rundt endringen har vært. På kundesenteret er det et stort mangfold av ansatte med tanke på alder, som kan gjøre det lettere å gjennomføre en endring (Balogun og Hailey 2008). Her hadde vi

inntrykk av at yngre personer kan være mer tilpasningsdyktige og dermed har mindre behov for informasjon og oppfølging i forbindelse med en endringsprosess. Ut fra tabellen ser det ut til at det motsatte er tilfellet. Her svarer samtlige fra 36 år og oppover at de er helt enig eller litt enig i at informasjonen rundt endringen har vært tilfredsstillende. Det er kun medarbeidere under 25 år som er litt uenig eller helt uenig i denne påstanden. Dette kan tyde på at eldre medarbeidere i større grad har hatt en positiv innstilling til endringen og at de derfor også oppfatter informasjonen rundt endringen som tilfredsstillende. Det er vanskelig å avgjøre hva som er årsaken til at noen av de yngre medarbeiderne ikke er tilfreds med informasjonen.

En stor andel av de yngre medarbeiderne er imidlertid deltidsansatte, og dette kan være en årsak til at informasjonen ikke har vært tilstrekkelig. Hovedtyngden av deltidsansatte har mellom 30 og 50 prosent stillingsandel, og siden de er på jobb vesentlig mindre enn heltidsansatte, vil nok dette også ha betydning for informasjonsflyten. Gjennom intervjuet med seksjonsleder fikk vi forklart at det har vært endringsprosesser i forbindelse med prestasjonsmål og sammensetningen av målene tidligere. Dette har betydning for kundesenterets kapabilitet til å gjennomføre en endring (Balogun og Hailey 2008). Dersom vi antar at den eldre aldersgruppen, også har arbeidet lengre på kundesenteret, har de vært gjennom endringsprosesser tidligere som kan være fordelaktig når endring skal gjennomføres. På den måten kan innstillingen og holdningen til endring være av mer positiv karakter, og dermed er det mindre behov for å gi grundig informasjon. En annen antakelse kan være at de eldre aldersgruppene godtar mer fra arbeidsgiver og ikke vil si fra i like stor grad som de yngre. Det må presiseres at det er få medarbeidere av de eldre aldersgruppene som har svart i forhold til den yngste aldersgruppen, og at det må tas forbehold om at det er få respondenter å trekke endelige slutninger fra.

5.5.2 Aktørperspektivet

Aktørperspektivet til Nørreklit (2011) kan ses som et alternativt syn på styring og kontroll. Utgangspunktet for dette perspektivet er at styringen må tilpasses i henhold til konteksten og lages spesifikk for den enkelte organisasjon. Aktørperspektivet står i kontrast til et mekanisk perspektiv som i høy grad er styrt av kontroll og rutiner. I intervjuet med seksjonsleder får vi beskrevet prestasjonsmålene som et utgangspunkt for utvikling og forbedring for den enkelte ansatt. Målene skal være incentivdrevet og det er ønskelig å få bort de kontrollmekanismene som eventuelt har vært en del av prestasjonsmålene tidligere. Dette har blant annet vært et av

formålene med den endringsprosessen som har vært og som fortsatt pågår. Tillit til medarbeidere og ledelse og mindre detaljstyring skal være en del av utviklingen videre, og det vil dermed bli større grad av selvstendig arbeid i hverdagen.

Aktørperspektivet til Nørreklit (2011) viser til fire dimensjoner som må integreres sammen for å skape suksess; fakta, kommunikasjon, verdier og muligheter. At praktisk arbeid bygger på *fakta* og faktiske forhold er helt avgjørende for å ha et pålitelig grunnlag for videre arbeid. Fakta er historiske og bygger på empiriske argumenter. På kundesenteret vil det si at utviklingen videre budsjetteres og fastsettes etter de resultater som er prestert tidligere. Vi fikk forklart i intervjuet med en av avdelingslederne at prestasjonsmålene som benyttes på kundesenteret er relativt enkle å måle kvantitativt. Med forbehold om at målingene som tas representerer det arbeidet som faktisk blir utført på kundesenteret, altså liten grad av målefeil, vil det være et godt grunnlag å bygge videre på fordi det er relativt ”harde tall” som ikke krever særlig grad av skjønnsmessig vurdering. Kvalitative målinger kan være for eksempel være hvordan en ansatt oppfattes av andre medarbeidere og ledere i hverdagen eller oppfølgingsamtaler hvor kvalitative ferdigheter vurderes. Her er det rom for større grad av subjektive vurderinger. Sammen gir de grunnlag for hvilke muligheter som det ligger til rette for fremover.

Muligheter kan ikke bevises empirisk, men tar utgangspunkt i de historiske fakta som er presentert (Nørreklit 2011). Derfor er det viktig at mulighetene bygger på riktig grunnlag slik at de blir oppnåelige og realistiske. Historiske resultater som er prestert tidligere vil være avgjørende for hvilke prestasjonsmål og resultater det blir budsjettet med videre. Utvikling og forbedring er ønskelig og budsjettene justeres gjerne slik at måloppnåelse krever anstrengelse og god innsats, men samtidig er realistiske. Endringer i organisasjonen må også hensyntas i forbindelse med budsjettering. På kundesenteret har det nettopp vært en endring i prestasjonsmål som gjør at budsjett og mål er satt i henhold til dette. Fra seksjonsleder blir vi forklart at endringen med å se bort fra effektivitet på individnivå til å ha et større salgsfokus skal gi et høyere salgsbudsjett. Endring i organisasjonens struktur mellom lokasjoner samt flere ansettelser på kundesenteret, skal understøtte et høyere salgsbudsjett og sikre måloppnåelse på alle måleparametre.

Mulighetene som fremstilles skal også skape *verdi* for de ansatte, blant annet i form av motivasjon (Nørreklit 2011). Seksjonsleder uttrykker at en økning i salgsbudsjettet krever

aksept for at noe må endres for å få til dette. En økning i salgsbudsjettet alene kunne nok virket demotiverende på flere ansatte dersom de ikke nådde mål fra den foregående perioden. Ved å ikke fokusere på effektivitet på individnivå skal det gi bedre salgsmuligheter fordi stresset med effektivitet ikke blir like stort. En av avdelingslederne forklarer at effektivitet uansett vil være viktig siden flere henvendelser vil gi flere salgsmuligheter og effektivitet dermed blir et indirekte mål. Hensikten med endringen er å gi motivasjon til ansatte i arbeidet, ha fokus på selvbetjening til kundene for å få bort uønsket trafikk og gi rom for flere salgsmuligheter i samtalene. Resultatet skal bidra til økt verdi for ansatte og kundesenteret som helhet.

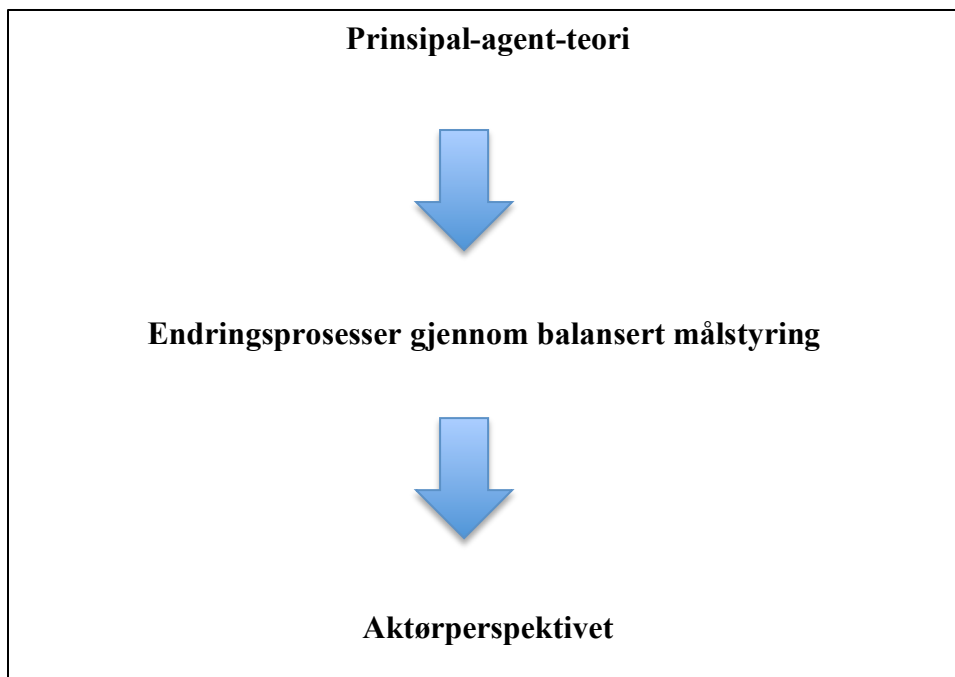
For å få realisert muligheter og skape verdi, er god formidling og *kommunikasjon* nødvendig (Nørreklit 2011). Kvaliteten i kommunikasjonen er essensiell og det er viktig at det gis riktig informasjon. I forbindelse med implementering av endringen ser vi fra den andre spørreundersøkelsen at det er stor enighet om at informasjonen rundt endringen har vært tilfredsstillende, og at ledelsen har formidlet endringen på en god måte. Dette fremkommer i tabell 15 og 16. Det virker derfor som at de ansatte stort sett er fornøyd med gjennomføringen, og at kommunikasjonen fra ledelsen har vært god. Til slutt i den andre spørreundersøkelsen ble det også stilt et åpent spørsmål, der respondentene hadde mulighet til å komme med innspill og øvrige kommentarer til den endringen som har blitt gjennomført. Her blir det blant annet forklart at de nå blir målt på fire mål i stedet for tre, og at endringen skulle vært lik for alle lokasjoner. Mye av grunnen for endringen var å få vekk det stresset som enkelte følte i forbindelse med effektivitet, men det kan virke som at noen fortsatt synes det er stressende fordi de nå må forholde seg til fire prestasjonsmål.

Gjennom intervjuene med medarbeiderne og avdelingslederne var det flere som mente at det kunne vært presisert tydeligere at det var et pilotprosjekt og at endringen derfor kun var gjeldende for denne lokasjonen. I tillegg ble det formidlet på et fellesmøte at endringen i hovedsak innebar at effektivitetsmålet ble fjernet på individnivå, men litt for vagt presisert at denne endringen skulle medføre en økning i salg. Den andre spørreundersøkelsen viser likevel at svært mange er fornøyd med hvordan endringen har blitt gjennomført og formidlet. I figur 15 ser vi at omtrent halvparten mener at gjennomføringen har fungert bra, mens 36 prosent har svart verken uenig eller enig og resten litt uenig. Selv om det har vært noe uklar formidling i forbindelse med endringen, ser det ut til at de fleste synes gjennomføringen har fungert tilfredsstillende.

For å sikre suksess må alle dimensjonene integreres som en helhet og gjøres tilgjengelig for alle ansatte (Nørreklit 2011). Selve endringen i prestasjonsmål er basert på resultatene fra året før hvor det ble vurdert at sammensetningen av målene kunne forbedres, og kom som et utgangspunkt i at det ble etterspurt mer kompetanse fra medarbeidere. Grunnlaget for endringen er derfor tilpasset kundesenteret og konseptualisert i forhold til de målene som ønskes oppnådd. For å sikre at ansatte og kundesenteret som helhet har en felles forståelse og strategi mot måloppnåelse, er det viktig å avdekke ansattes verdigrunnlag og hva som skaper motivasjon for den enkelte. Kommunikasjon mellom ledelsen og ansatte er derfor sentral for å få frem subjektive oppfatninger rundt fakta og verdier, samt sørge for at riktig informasjon blir gitt (ibid).

Endringsprosessen bygger på fakta i form av tidligere budsjetter og resultater, og gir grunnlag for en rekke muligheter fremover. Hvilke muligheter og handlinger som er mest hensiktsmessig å gjennomføre vil være avhengig av hva som skaper størst verdi for kundesenteret totalt sett. En endring av prestasjonsmålenes sammensetning og innføring av et nytt mål på individnivå skal bidra til større verdiskapning. Kommunikasjonen i forbindelse med endringen er essensiell. Siden endringen blant annet har kommet som et resultat av etterspørsel av mer kompetanse fra medarbeiderne, har det vært gjensidig kommunikasjon mellom aktørene. Undersøkelsen viser at informasjonen rundt endringen har vært tilfredsstillende og det tyder på at ledelsen har klart å integrere faktagrunnlaget, mulighetene og verdiene på en god måte. Dette gir også grunnlag for bedre koordinering og samarbeid mellom aktørene.

Endringen i prestasjonsmål er et pilotprosjekt for denne lokasjonen, og det vil gjøres vurderinger og analyse i etterkant for å undersøke hvordan det har fungert for kundesenteret, og om endringen eventuelt skal gjennomføres for de andre lokasjonene. For at pilotprosjektet skal gi ønsket resultat, må ledelsen være forberedt på eventuelle justeringer og forbedringer underveis. Reintegrasjon kan være nødvendig for å oppnå optimalt resultat (Nørreklit 2011). Endringen i prestasjonsmålenes sammensetning er dessuten en del av en større endringsprosess. Dette innebærer at endringsprosessen ikke er fullført enda og vi kan derfor ikke si noe om utfallet av endringsprosessen totalt sett. Likevel ser vi en tendens i den delen av endringsprosessen som vi har sett på, at det teoretiske utgangspunktet i prinsipal-agent-teorien har fått mindre forklaringsgrad. Endringen i prestasjonsmålenes sammensetning gjør at aktørperspektivet blir mer gjeldende. Dette illustreres i figuren på neste side:



Figur 16: Det teoretiske rammeverkets forklaringsgrad

Av figuren ser vi at endringsprosessen på kundesenteret har ført til at den teoretiske referanserammen også har endret forklaringsgrad. Som tidligere forklart var endringen i sammensetning av prestasjonsmålene et utgangspunkt i etterspørsel av mer kompetanse fra medarbeiderne, samt at det var ønskelig å fjerne kontrollmekanismene i prestasjonsmålingen. Det var også ønskelig at endringen skulle føre til større selvstendighet i arbeidet. Resultatene fra både spørreundersøkelsene og intervjuene, viser at det er en tendens til endring i ansattes holdninger til prestasjonsmåling i forbindelse med endringsprosessen. Svarene støtter opp om at endringsprosessen så langt har fungert tilfredsstillende, og at både prestasjonsmål og arbeidsoppgaver vil tilpasses kundesenterets utvikling fremover. Tendensen vi ser er at aktørperspektivet blir mer sentralt og får større forklaringsgrad enn det prinsipal-agent-teorien hadde tidligere. Dette gjør også at strukturen i den teoretiske referanserammen er ulik oppbygningen av analysen. Større innslag fra aktørperspektivet innebærer at standardiserte oppgaver som styres av incentiver og belønninger fortsatt vil være aktuelt på kundesenteret, men ser ut til å få mindre relevans eller vil utformes annerledes. Større fokus på selvstendig arbeid vil gi mer medbestemmelse og deltakelse fra aktørene, og kontrollmekanismene vil bli mindre synlig i prestasjonsmålingene

6 Avslutning

I dette avsluttende kapittelet vil vi presentere avhandlingens viktigste funn, svar på problemstillingen og avhandlingens bidrag. Videre vil vi gi noen refleksjoner rundt avhandlingens utforming og forslag til videre forskning.

Prestasjonsmåling og individuelle målesystemer er utbredt i finansnæringen (Eriksen 2012). På bakgrunn av dette ønsket vi å undersøke hvilke holdninger ansatte på et kundesenter i bank har til prestasjonsmåling. Vi valgte derfor følgende problemstilling:

Hvilke holdninger har ansatte til prestasjonsmåling, og hvilken betydning har prestasjonsmålenes sammensetning?

For å besvare problemstillingen ønsket vi å undersøke hvordan belønning som incentivsystem fungerer for de ansatte. I forbindelse med en pågående endringsprosess på kundesenteret var det også interessant å se på om holdningene til prestasjonsmåling endret seg som følge av innføring av et nytt prestasjonsmål.

6.1 Avhandlingens viktigste funn

Vi har i denne avhandlingen undersøkt hvilke holdninger ansatte på et kundesenter i bank har til prestasjonsmåling. Vi ser en tendens til at ansatte som har lavere ansiennitet er mindre positivt innstilt til bruk av prestasjonsmål enn ansatte med lengre ansiennitet. Årsaker til dette kan være manglende kompetanse og erfaring i arbeidsoppgavene som skal utføres, og dette kan føre til at det er vanskeligere å oppnå mål, og følgelig blir innstillingen til prestasjonsmål mindre positiv. En annen årsak kan være at en stor andel av deltidsansatte har lavere ansiennitet, og at det er stillingsandelen som er avgjørende for holdningen til prestasjonsmåling. Vi ser også indikasjoner på at heltidsansatte er mer positivt innstilt til bruk av prestasjonsmål enn deltidsansatte. Dette kan henge sammen med at de som jobber deltid prioriterer arbeidet annerledes, fordi de gjerne har studier ved siden av, og av den grunn har et kortere perspektiv på arbeidsforholdet. Totalt sett ser vi at ansatte er positivt innstilt til bruk av prestasjonsmåling, og at ansiennitet og stillingsandel har betydning for hvilke holdninger ansatte har til prestasjonsmåling.

Prestasjonsmålenes sammensetning har også betydning for ansattes holdninger til prestasjonsmåling. På bakgrunn av dette formulerte vi følgende forskningsspørsmål:

- Har holdningene til prestasjonsmåling endret seg i forbindelse med innføring av et nytt prestasjonsmål?

Tidligere ble ansatte målt på kundetilfredshet (KTI), effektivitet og salg på individnivå. I intervjuene kom det frem at det er mulig å benytte ulike ”snarveier” for å oppnå bedre resultater, og kanskje spesielt på effektivitetsmålet. Blant annet unngikk medarbeidere pauseavvikling og logget seg av systemet for å unngå fall i effektiviteten. Ledelsen så også at målet på effektivitet kunne gå på bekostning av både salg og KTI. På bakgrunn av dette ble sammensetningen av prestasjonsmålene endret, og ett nytt mål ble innført på individnivå. Hensikten med endringen var å kunne bedre intern kompetanse, og forbedre prestasjonsmålenes sammensetning slik at målene ikke gikk på tvers av hverandre. Både intervjuene og den siste spørreundersøkelsen understøtter at ansatte totalt sett har vært positive til endringen og innføringen av ett nytt prestasjonsmål. Vi ser også at informasjonen rundt endringen har vært tilfredsstillende, og her er respondentene over 26 år mer tilfredse med informasjonen enn den yngste aldersgruppen. Ansatte virker totalt sett positive til endringen og informasjonen i forbindelse med endringsprosessen. Dette indikerer at ansatte har endret holdninger til prestasjonsmåling ved endring av prestasjonsmålenes sammensetning. Det kan derfor se ut til at ansatte har en mer positiv innstilling til prestasjonsmåling etter endringen.

Belønningssystemer benyttes ofte for å skape incentiver til motivasjon i arbeidet, og på kundesenteret brukes ulike typer av belønningssystemer. På grunnlag av dette kom vi frem til følgende forskningsspørsmål:

- Hvordan fungerer belønning som incentivsystem for de ansatte?

Vi har undersøkt om de som mottok finansiell belønning, i form av personlig bonus, synes prestasjonslønn virker motiverende for arbeidet. Her så vi at en større andel motiveres av prestasjonslønn, men at omtrent 30 prosent av respondentene som mottok personlig bonus ikke uttrykte at prestasjonslønn er motiverende. Det kan derfor være andre typer belønninger som motiverer mer enn finansiell belønning, og eksempler på dette kan være at gode

resultater i seg selv gir motivasjon til prestasjon, eller at konkurranse internt fungerer som et incentivsystem. En annen faktor kan være at personlig bonus blir utbetalt årlig og dermed har et langsiktig perspektiv. For en del ansatte kan det virke mer motiverende med belønninger som har et kortere perspektiv. Gjennom intervjuene kom det frem at finansielle belønninger i form av penger er mer motiverende enn gaver, men også at skryt og ros ble ansett som viktigere enn gaver. Totalt sett ser vi at en kombinasjon av belønningssystemer på team- og individnivå fungerer bra som incentiv for å skape motivasjon. Individuelle belønningssystemer som ”Topp 10” og personlig bonus fungerer ikke optimalt for alle, og selv om belønningssystemer sjelden vil fungere optimalt for alle ansatte, bør det være en større grad av enighet. Spesielt siden ansatte har gjennomgått en endringsprosess hvor prestasjonsmålene har blitt tilpasset etter ansattes og kundesenterets ønsker, vil det også være nødvendig med en tilpasning og ny utforming av belønningssystemene.

6.2 Avhandlingens bidrag

Denne masteroppgaven har gitt oss økt innsikt i hvordan prestasjonsmåling brukes og fungerer på et kundesenter i bank. Tidligere forskning gjennomført av Platts og Sobótka (2010) viser en alternativ måte å måle ansattes prestasjoner på, og som skal fremme indre motivasjon. Ansvarlighet, incentiver og inspirasjon kan oppnås gjennom en organisasjonskultur med delte verdier og en felles visjon. Gjennom våre undersøkelser kom det frem at hensikten med endringsprosessen var å oppnå mer selvgående ansatte, mindre detaljstyring og kontroll, og en varslerkultur med god ”takhøyde” for å si fra om uønsket atferd. Formålet med endringen kan derfor ses i sammenheng med å få en organisasjonskultur med felles verdier og mål. Resultatene viser at innføringen av et nytt prestasjonsmål har gjort ansatte mer positive til prestasjonsmåling. Siden belønningssystemene, som fremmer ytre motivasjon, er de samme som tidligere, kan dette tyde på at ansatte har større grad av indre motivasjon etter endringen. Resultatene fra våre undersøkelser bekrefter dermed tidligere forskning som er gjort på området, og understøtter noen av våre hovedfunn.

Avhandlingen vil være et praktisk bidrag for kundesenteret som vi har forsket på. Det vil være fordelaktig for kundesenteret å vite hvilke holdninger ansatte har til prestasjonsmåling i dag, samtidig som det kan bidra til forbedring og videreutvikling av prestasjonsmål og belønningssystemer fremover. Endringsprosessen som pågår på kundesenteret er et pilotprosjekt for denne lokasjonen. Resultatene som har fremkommet i våre undersøkelser,

viser at endringen har vært positiv for både ledere og medarbeidere på kundesenteret. Dette gir et godt utgangspunkt for de andre lokasjonene for endring og utforming av målesystemene. Det gir muligheter for de andre lokasjonene å tilpasse endringen i større grad, og unngå eventuelle misoppfatninger som noen av informantene uttrykte gjennom våre intervjuer. En gjennomgående tendens i endringsprosessen er mer selvstendighet, større grad av medbestemmelse og mindre kontroll. Dette innebærer at ansatte bør involveres mer i utforming av prestasjonsmål og belønningssystemer, slik at de gir større verdi for både ansatte og kundesenteret som helhet. Former for prestasjonsmåling og belønningssystemer er utbredt innen banksektoren, men også i flere bransjer, og vår avhandling kan bidra til økt innsikt på disse områdene for flere selskaper. Masteroppgaven kan hjelpe andre selskaper til å få bedre forståelse for målesystemene og hvilken verdi de tilfører.

6.3 Refleksjon over avhandlingens utforming

En svakhet ved denne avhandlingen, er at vi hadde kjennskap til målesystemene på forhånd. Dette gjør at vi har dannet oss egne oppfatninger og holdninger til prestasjonsmålene som benyttes på kundesenteret i forkant av vår forskningsprosess. Dette har betydning for tolkning av innsamlede data. Vi føler likevel at vi har lagt subjektive oppfatninger til side, og opptrådt mest mulig objektiv med tanke på tolkning av data. Dette er også avgjørende for å sikre god reliabilitet, som vil si at de innsamlede og tolkede data er pålitelige. Vi har dessuten gjennomført to kvantitative spørreundersøkelser som gir mindre rom for tolkning, og som styrker reliabiliteten.

For å få mer informasjon og utdypende svar fra de ansatte, hadde det vært mulig og gjennomført lengre intervju med en utvidet intervjuguide. Siden vi har kjennskap til kundesenteret og ansatte fra før, var det likevel ikke nødvendig å stille oppvarmingspørsmål i like stor grad, og dette var blant annet en årsak til at intervjuguiden var relativt kort. I tillegg brukte vi noen av resultatene fra den første spørreundersøkelsen til å utforme intervjuguidene, slik at vi fikk mer refleksjon på enkelte tema.

Vi gjennomførte to spørreundersøkelser hvor omtrent 30-40 prosent av utvalget svarte på undersøkelsene. Her hadde vi håpet på en større svarprosent for å få bedre reliabilitet og mer representative resultater. En høy svarprosent ville gitt muligheter til å kunne generalisere resultatene. Dette var imidlertid ikke et ønske fra vår side å gjøre dette, men svarprosenten

kunne til fordel vært høyere. De to spørreundersøkelsene ble sendt ut med tre måneders mellomrom, hvor den andre spørreundersøkelsen hadde spørsmål direkte knyttet til endringen i prestasjonsmål. Denne undersøkelsen ble utsendt to måneder etter at det nye prestasjonsmålet ble innført. Siden undersøkelsen ble sendt ut relativt kort tid etter innføringen, kan dette ha preget svarene vi fikk fra respondentene. Innføringen av nytt prestasjonsmål påvirker ansatte direkte i arbeidsdagen og målene er veldig synlige, og dette gjør at de implementeres raskt. Vi antar derfor at de ansatte har fått gjort seg godt kjent med det nye prestasjonsmålet og sammensetningen totalt sett, innen de svarte på undersøkelsen.

6.4 Forslag til videre forskning

Basert på de resultater som har fremkommet i vår avhandling, er det flere interessante muligheter for videre forskning. Siden vi har sett på en mindre del av en større endringsprosess, kan det være spennende å gjøre videre undersøkelser på hvordan endringsprosessen totalt sett vil påvirke de ansatte på kundesenteret. Ansattes holdninger til prestasjonsmåling kan endre seg over tid når endringsprosessen er fullført. Det kunne vært interessant å se om vårt teoretiske fundament har tilsvarende forklaringsgrad når prosessen er gjennomført.

For videre forskning kan det også være spennende å gjennomføre tilsvarende studier, både i samme og andre bransjer, for å se om resultatene i denne avhandlingen styrkes eller svekkes. Ved å sammenligne med andre lokasjoner på samme kundesenter, er det mulig å se på om det er ulike holdninger til prestasjonsmåling mellom lokasjonene. Fordelen med dette er at målesystemene er like og derfor gjør det lettere å sammenligne. Det kan også gjøres komparative undersøkelser av kundesenter i samme bransje. I banksektoren vil stort sett målesystemene være tilsvarende, men en utfordring her kan være å få tilgang til tilstrekkelig informasjon. En annen mulighet kan være å sammenligne med et kundesenter i annen bransje. Eksempler på dette kan være kundesenter i strøm- eller forsikringssektorer.

Litteraturliste

Anthony, R. N. 1965. *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*.

Boston: Division of Research, Harvard Business School.

Balogun, J., og V. H. Hailey. 2008. *Exploring Strategic Change*.

Essex: Pearson Education Limited.

Bouwens, J., og R. F. Speklé. 2007. "Does EVA add value?" I *Issues in Management Accounting*, redigert av T. Hopper, D. Northcott og R. Scapens, 245-268.

Essex: Pearson Education Limited.

Bryman, A. 2004. *Social Research Methods*. New York: Oxford University Press Inc.

Busch, T., E. Johnsen, S. J. Valstad, og J. O. Vanebo. 2007. *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforlaget.

Busch, T., E. Johnsen, og J. O. Vanebo. 2009. *Økonomistyring i det offentlige*.

Oslo: Universitetsforlaget.

Bång, J., og D. Waldenström. 2009. "Rörlig ersättning till vd - vad säger forskningen?"

Institutet för näringslivsforskning policy paper nr 27. Hentet 19. mars 2013.

http://www.ifn.se/publikationer/policy_papers/2006-2009_1/27

Cäker, M., og N.-G. Olve. 2013. "Belønningssystems roll i styrningen." I *Perspektiv på økonomistyrning*, redigert av E. Jannesson og M. Skoog, 250-277. Stockholm: Liber AB.

Dagens Næringsliv. 2012. "Vil ha slutt på DNB-overvåkning." Hentet 30. januar 2013.

<http://www.dn.no/forsiden/naringsliv/article2319947.ece>

Douma, S., og H. Schreuder. 2008. *Economic Approaches to Organizations*.

Essex: Pearson Education Limited.

Eriksen, S. Å. 2012. "Målinger vil forsvinne." *Finansfokus* 13(8):8-10.

Farbrot, A. 2008. "Prestasjonslønn betyr trøbbel." *forskning.no*, 6. august. Hentet 14. mars 2013.

<http://www.forskning.no/artikler/2008/august/189919>

Fitzgerald, L. 2007. "Performance measurement." I *Issues in Management Accounting*, redigert av T. Hopper, D. Northcott og R. Scapens, 223-241.

Essex: Pearson Education Limited.

Grinde, E. 2011. "Supernanny i arbeidslivet." *Dagens Næringsliv*, 28. februar. Hentet 14. mars 2013.

<http://www.dn.no/forsiden/kommentarer/article2092375.ece>

Hansen, A., og J. Mouritsen. 2007. "Management accounting and changing operations management." I *Issues in Management Accounting*, redigert av T. Hopper, D. Northcott og R. Scapens, 3-25. Essex: Pearson Education Limited.

Haugland, S. A. 2004. *Samarbeid, allianser og nettverk*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Hennestad, B. W., Ø. Revang, og F. H. Strønen. 2012. *Endringsledelse og ledelsesendring*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Hoff, K. G., og P. A. Holving. 2002. *Balansert målstyring*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Jacobsen, D. I. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.

Jacobsen, D. I., og J. Thorsvik. 2007. *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, A., L. Christoffersen, og P. A. Tufte. 2011. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag AS.

Kaplan, R. S. 2011. "Accounting Scholarship that Advances Professional knowledge and practice." *The Accounting Review* 86(2):367-383.

Kaplan, R. S. 2012. "The balanced scorecard: comments on balanced scorecard commentaries." *Journal of Accounting & Organizational Change* 8(4):539-545.

Kaplan, R. S., og A. A. Atkinson. 1998. *Advanced Management Accounting*. New Jersey: Prentice Hall Inc.

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* 74(1):75-85.

Kaplan, R. S., og D. P. Norton. 2001. Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *Accounting Horizons* 15(1):87-104.

Kuvaas, B., og A. Dysvik. 2012. *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Bergen: Fagbokforlaget.

Madsen, D. Ø. 2012. "The Balanced Scorecard i Norge: En studie av konseptets utviklingsforløp fra 1992 til 2011." *Praktisk økonomi & finans* 28(4):55-66. Hentet 19. mars 2013.

http://www.idunn.no/file/ci/58081186/pof_2012_04_pdf.pdf

Merchant, K. A., og W. A. Van der Stede. 2012. *Management Control Systems. Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Essex: Pearson Education Limited.

Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste. 2013. "Om NSD." Hentet 8. april 2013.

<http://www.nsd.uib.no/nsd/omnsd.html>

Nyeng, F. 2004. *Vitenskapsteori for økonomer*. Oslo: Abstrakt forlag AS.

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. 2005. "Det balancerade scorecard – en undersøkelse af nogle centrale dimensjoner." *Magma* 8(6):19-36.

Nørreklit, H., og F. Mitchell. 2007. "The balanced scorecard." I *Issues in Management Accounting*, redigert av T. Hopper, D. Northcott og R. Scapens, 175-198. Essex: Pearson Education Limited.

Nørreklit, H., L. Nørreklit, og F. Mitchell. 2010. Towards a paradigmatic foundation for accounting practice. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 23(6):733-758.

Nørreklit, H., L. Nørreklit, F. Mitchell, og T. Bjørnenak. 2012. The rise of the balanced scorecard! Relevance regained? *Journal of Accounting & Organizational Change* 8(4):490-510.

Nørreklit, L. 2011. "Actors and reality: a conceptual framework for creative governance." I *An Actors Approach to Management*, redigert av M. Jakobsen, I.-L. Johansson og H. Nørreklit, 7-38. Aarhus: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Platts, K. W., og M. Sobótka. 2010. When the uncountable counts: An alternative to monitoring employee performance. *Business Horizons* 53(4):349-357.

Ringdal, K. 2007. *Enhet og mangfold – samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.

Salterio, S. 2012. "Balancing the scorecard through academic accounting research: opportunity lost?" *Journal of Accounting & Organizational Change* 8(4):458-474.

Sandvik, S., og D. Shala. "Her er regjeringas krav til bankene." Hentet 7. mai 2013. <http://www.nrk.no/okonomi/her-er-regjeringas-krav-til-bankene-1.10959692>

Thagaard, T. 2003. *Systematikk og innlevelse – en innføring i kvalitativ metode*.
Bergen: Fagbokforlaget.

Tjora, A. 2010. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Wathne, K. H., og J. B. Heide. 2000. Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes and Solutions. *Journal of Marketing* 64(4):36-51.

Williamson, O. E. 1975. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization*. New York: Free Press.

Yin, R. K. 2003. *Case Study Research – Design and Methods*.
California: Sage Publications Inc.

Zimmerman, J. L. 1979. ”Kostnader og nytte forbundet med kostnadsfordeling.” *Magma* 8 (6): 84-98.

Vedlegg 1: Forespørsel i forbindelse med intervju

Vi er to masterstudenter ved Handelshøyskolen i Trondheim som skriver masteroppgave om prestasjonsmåling og belønningssystemer innenfor kundesenter i bank. Formålet med oppgaven er å undersøke positive og negative sider knyttet til prestasjonsmåling, hvordan belønningssystemer er med på å underbygge prestasjonsmålene og hvilke oppfatninger ansatte og ledere har til prestasjonsmåling.

I forbindelse med denne masteroppgaven ønsker vi å intervju noen ansatte og ledere for å få en bedre forståelse for hvordan individuell prestasjonsmåling fungerer i praksis og hvilke oppfatninger de enkelte har. Vi ønsker å intervju deg for å få informasjon rundt dette. Det er helt frivillig å delta, men håper du har mulighet og lyst til å dele dine meninger og oppfatninger rundt temaet prestasjonsmåling og belønningssystemer.

Vi setter av en time til intervjuet, men det kan godt være det tar kortere tid. Vi håper å få gjennomført intervjuene i løpet av denne uken så gi gjerne tilbakemelding så snart som mulig. Da kan vi også avklare eventuelt tidspunkt for intervjuet.

Opplysningene som kommer frem vil anonymiseres og du vil ikke kunne gjenkjennes. Bankens navn vil heller ikke bli brukt i masteroppgaven.

Vi håper du har mulighet til å delta, og ta gjerne kontakt om du lurer på noe.

Med vennlig hilsen

Line Veronika Farstad og Siv Skaare

Vedlegg 2: Intervjuguide seksjonsleder

1. Hvor lenge har du jobbet på kundesenteret?
2. Hva legger du i begrepet prestasjonsmål?
3. Anser du prestasjonsmåling hovedsakelig som et incentivsystem for motivasjon eller som en form for kontrollmekanisme?
 - Ser du problemer med prestasjonsmåling som kontrollsystem?
 - Gir det muligheter for ”snarveier”?
4. Ett av prestasjonsmålene har nylig blitt endret og det måles nå på videresetting i stedet for effektivitet. Hva er bakgrunnen for endringen av dette målet?
5. Hvilke spesielle tiltak har blitt gjort for å gjennomføre endringen på en tilfredsstillende måte?
6. Hva ønsker dere å oppnå med endringen?
7. Hvordan blir prestasjonsmålene som er i dag utformet?
 - Har det vært stor endring i utforming av målene de siste årene?
8. Balansert målstyring benyttes på kundesenteret. Hvor synlig er dette for de ansatte?
9. Hva legger du i begrepet belønning?
 - Hvilke belønningssystem benyttes på kundesenteret?
10. Hvor viktig synes du belønningssystemene er?
11. Har du noe du ønsker å tilføye?

Vedlegg 3: Intervjuguide avdelingsleder

1. Hvor lenge har du jobbet på kundesenteret?
2. Hva legger du i begrepet prestasjonsmål?
3. Hvilke mål blir du målt på?
 - Motiverer målene deg i din arbeidshverdag?
4. Hvordan motiverer du dine ansatte på ditt team?
 - Får de ansatte på ditt team tilbakemelding/oppfølging rundt måloppnåelse?
 - Ser du noen av målene som viktigere enn andre?
5. Anser du prestasjonsmåling hovedsakelig som et incentivsystem for motivasjon eller som en form for kontrollmekanisme?
 - Ser du noen problemer med prestasjonsmåling?
 - Gir det muligheter for ”snarveier”?
6. Ett av prestasjonsmålene har nylig blitt endret og det måles nå på ”løst i førstekontakt” i stedet for effektivitet på individnivå. Hvilken betydning har dette for din arbeidshverdag?
7. Har det blitt gjort noen spesielle tiltak for å gjennomføre endringen på en tilfredsstillende måte?
 - Hva ønskes oppnådd med endringen?
8. Hva legger du i begrepet belønning?
 - Hvilke belønningssystemer benyttes på kundesenteret? Hvor viktig synes du belønningssystemene er?
9. Hvilke typer belønninger benytter du deg av i forhold til ansatte på ditt team?
10. Har du noe du ønsker å tilføye?

Vedlegg 4: Intervjuguide medarbeider

1. Hvor lenge har du jobbet på kundesenteret?
2. Hva legger du i begrepet prestasjonsmål?
3. Hvilken betydning har prestasjonsmåling for din arbeidsinnsats?
4. Motiverer målene deg i din arbeidshverdag?
 - Er det noen av målene som er mer motiverende enn andre?
5. På hvilken måte blir du motivert av din leder til å nå dine mål?
 - Føler du at du får nok tilbakemelding/oppfølging i forbindelse med måloppnåelse?
6. Anser du prestasjonsmåling hovedsakelig som et incentivsystem for motivasjon eller som en form for kontrollmekanisme?
 - Ser du noen problemer med prestasjonsmåling?
 - Gir det muligheter for ”snarveier”?
7. Ett av prestasjonsmålene har nylig blitt endret og det måles nå på ”løst i førstekontakt” i stedet for effektivitet på individnivå. Hvilken betydning har dette for din arbeidshverdag?
8. Hvordan synes du endringen har blitt gjennomført?
9. Hva legger du i begrepet belønning?
 - Hvilke typer belønning synes du er motiverende for din arbeidsinnsats?
10. Har du noe du ønsker å tilføye?

Vedlegg 5: Informasjon om spørreundersøkelsen

Vi er to masterstudenter ved Handelshøyskolen i Trondheim som skriver masteroppgave om prestasjonsmål og belønningssystemer innenfor kundesenter i bank. Formålet med oppgaven er å undersøke positive og negative sider knyttet til prestasjonsmåling, hvordan belønningssystemer er med på å underbygge prestasjonsmålene og hvilke oppfatninger ansatte og ledere har til prestasjonsmåling.

Denne spørreundersøkelsen er godkjent av seksjonsleder.

Personidentifiserende opplysninger behandles konfidensielt. Bare Questback vil kunne koble din identitet opp mot svarene.

Opplysningene anonymiseres og ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i publikasjonen.

Det er frivillig å delta i spørreundersøkelsen, men vi oppfordrer alle til å svare. Det har vært lite forskning på hvordan prestasjonsmåling fungerer i praksis, og den tilbakemeldingen dere gir vil derfor være et viktig bidrag til forskning på området. Det vil kun ta noen minutter å svare på undersøkelsen.

På forhånd takk for hjelpen!

Med vennlig hilsen

Line Veronika Farstad og Siv Skaare

Vedlegg 6: Spørreundersøkelse om prestasjonsmål og belønningssystemer

Spørreundersøkelsen omhandler prestasjonsmålene effektivitet, kundetilfredshet (KTI) og salg. Vi ønsker å finne ut hvordan prestasjonsmålene oppfattes av ledere og ansatte, i hvilken grad de skaper motivasjon i arbeidet, og hvordan belønningssystemer er med på å underbygge prestasjonsmålene.

Din identitet vil holdes skjult.

1) Kjønn

- Mann
- Kvinne

2) Alder

3) Hvor lenge har du jobbet på kundesenteret?

- Under ett år
- Mellom 1-2 år
- Mellom 2-3 år
- Mer enn 3 år

4) Hva er din høyeste fullførte utdanning?

- Videregående
- Bachelorgrad
- Mastergrad eller høyere
- Ingen av delene

5) Har du utdannelse innenfor økonomi?

- Ja
- Nei

6) Jobber du heltid (mer enn 80% stilling) eller deltid?

- Heltid
- Deltid

7) Jobber du hovedsakelig dagtid eller kveldstid?

- Dagtid
- Kveldstid

8) Er du leder med personalansvar?

- Ja
- Nei

Angi i hvilken grad du er enig i påstandene under:

9) Generelt om prestasjonsmål

	Helt uenig	Litt uenig	Verken uenig eller enig	Litt enig	Helt enig
Prestasjonsmålene uttrykker konkrete arbeidsoppgaver som er viktige for kundesenteret	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Det er tydelig sammenheng mellom prestasjonsmålene og de arbeidsoppgavene jeg utfører	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prestasjonsmålene gir meg motivasjon til å jobbe hardere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prioriteringer av mine arbeidsoppgaver styres av prestasjonsmålene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg anser arbeidsoppgaver som ikke blir målt som uviktige	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dersom jeg ser at jeg ikke når målet reduseres arbeidsinnsatsen min	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Dersom jeg ikke når målene betyr det at jeg har gjort en dårlig jobb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Måloppnåelsen påvirkes av forhold som jeg ikke kan kontrollere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prestasjonsmålene fanger opp helheten av min arbeidsinnsats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg er totalt sett positivt innstilt til bruk av prestasjonsmål	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg er totalt sett positivt innstilt til bruk av prestasjonslønn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10) Kundetilfredshet (KTI)

	Helt uenig	Litt uenig	Verken uenig eller enig	Litt enig	Helt enig
Prestasjonsmålet er et viktig mål for kundesenteret	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prestasjonsmålet fører til bedre veiledning av kundene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Målet gir et riktig bilde av det jeg presterer i arbeidet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
KTI måler kundetilfredshet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
God KTI forutsetter riktig kompetanse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
KTI er viktigere enn de andre prestasjonsmålene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fokus på dette målet går på bekostning av andre prestasjonsmål	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11) Salg (forsikring, spareavtale og program)

	Helt uenig	Litt uenig	Verken uenig eller enig	Litt enig	Helt enig
Prestasjonsmålet er et viktig mål for kundesenteret	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fokus på salg fra ansatte eller ledere gir negativt press til å prestere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Måltall og fokus på salg gir motivasjon til å prestere bedre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Målet gir et riktig bilde av det jeg presterer i arbeidet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Måltallet er for høyt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Salg er viktigere enn de andre prestasjonsmålene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fokus på dette målet går på bekostning av andre prestasjonsmål

12) Effektivitet

	Helt uenig	Litt uenig	Verken uenig eller enig	Litt enig	Helt enig
Prestasjonsmålet er et viktig mål for kundesenteret	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Målet gir et riktig bilde av det jeg presterer i arbeidet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Effektivitet måler hvor effektiv jeg er i løpet av en arbeidsdag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fokus på effektivitet fra ansatte eller ledere gir negativt press til å prestere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Måltall og fokus på effektivitet gir motivasjon til å prestere bedre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg tar ikke alltid pauser (10 min og matpause) fordi det går utover effektiviteten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Effektivitet er viktigere enn de andre prestasjonsmålene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fokus på dette målet går på bekostning av andre prestasjonsmål	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13) Prestasjonslønn og godtgjørelse knyttet til prestasjonsmålene

	Helt uenig	Litt uenig	Verken uenig eller enig	Litt enig	Helt enig
Prestasjonslønn styrer mine prioriteringer av arbeidsoppgaver	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prestasjonslønn virker motiverende for mitt arbeid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg motiveres til å jobbe hardere ved bruk av prestasjonslønn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prestasjonslønn bør bare avhenge av min egen innsats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prestasjonslønn bør bare avhenge av teamet sin innsats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produktsalget blir høyere ved bruk av prestasjonslønn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prestasjonslønn gjør at jeg presterer dårligere på jobb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prestasjonslønn gir økt oppmerksomhet rundt prestasjonsmålene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14) Team og individuelle prestasjoner

	Helt uenig	Litt uenig	Verken uenig eller enig	Litt enig	Helt enig
Individuell prestasjonslønn påvirker teamet sitt samarbeid negativt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personlige mål fører til økt intern konkurranse mellom de Ansatte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg ønsker mer fokus på individuelle prestasjoner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg ønsker mer fokus på teamet sine prestasjoner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg er fornøyd med individuell bonusordning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
”Topp 10” virker motiverende for mitt arbeid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Benchmarking er like viktig som individuelle mål	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15) Hva er mest motiverende for deg?

- Team-måling
- Individuell måling
- Kombinasjon av team- og individuell måling
- Vet ikke

Angi i hvilken grad du er enig i påstandene under:

16) Mine prestasjoner

	Helt uenig	Litt uenig	Verken uenig eller enig	Litt enig	Helt enig
Jeg er fornøyd med de resultatene jeg presterer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg holder fokus på prestasjonsmålene gjennom arbeidsdagen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg følger nøye med på mine resultater	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg er opptatt av andres resultater	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17) Måloppnåelse for siste tre måneder

	Ja	Nei	Vet ikke
Oppnådde du målet på KTI for to måneder eller mer for denne perioden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oppnådde du målet på salg for to måneder eller mer for denne perioden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oppnådde du målet på effektivitet for to måneder eller mer for denne perioden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18) Mottok du personlig bonus i 2012?

- Ja
- Nei

19) Årsaken til at jeg ikke mottok personlig bonus i 2012?

- Jobbet ikke her da
- Hadde nettopp begynt
- Oppnådde ikke målene for 2011
- Andre årsaker
- Vet ikke

20) Vant ditt team Benchmark for siste kvartal?

- Ja
- Nei
- Vet ikke

Vedlegg 7: Spørreundersøkelse om endring av prestasjonsmål

Spørreundersøkelsen omhandler endring av prestasjonsmål. Det måles nå på "løst i førstekontakt" i stedet for effektivitet på individnivå. Vi ønsker å finne ut hvilken betydning denne endringen har hatt for ledere og ansatte.

Din identitet vil holdes skjult.

1) Kjønn

- Mann
- Kvinne

2) Alder

- 18-25 år
- 26-35 år
- 36-45 år
- 46-55 år
- 56 år og oppover

3) Hvor lenge har du jobbet på kundesenteret?

- Under 1 år
- Mellom 1-2 år
- Mellom 2-3 år
- Mer enn 3 år

4) Hva er din høyeste fullførte utdanning?

- Videregående
- Bachelorgrad
- Mastergrad eller høyere
- Ingen av delene

5) Har du utdanning innenfor økonomi?

- Ja
- Nei

6) Jobber du heltid (mer enn 80% stilling) eller deltid?

- Heltid
- Deltid

7) Jobber du hovedsakelig dagtid eller kveldstid?

- Dagtid
- Kveldstid

8) Er du leder med personalansvar?

- Ja
- Nei

9) Hvilket team jobber du på?

- 401
- 402
- 403
- 404
- 405

På individnivå måles det nå på ”løst i førstekontakt” i stedet for effektivitet. Angi i hvilken grad du er enig i påstandene under:

10) Endring av prestasjonsmål

	Helt uenig	Litt uenig	Verken uenig eller enig	Litt enig	Helt enig
”Løst i førstekontakt” er et bedre prestasjonsmål enn effektivitet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Endringen gjør at jeg prioriterer arbeidsoppgaver annerledes i løpet av arbeidsdagen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Endringen gjør at jeg klarer å prestere bedre på salg.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Endringen gjør at jeg klarer å prestere bedre på KTI.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg jobber tregere nå som effektivitetsmålet kun er på team-nivå og benchmark.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Endringen gjør at jeg jobber mer selvstendig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Endringen fører til at jeg foretar private gjøremål i arbeidstiden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg ble mer motivert i arbeidet av å bli målt på effektivitet fremfor ”løst i førstekontakt”.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg føler meg mindre kontrollert av ansatte og ledere etter endringen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11) Implementering av nytt prestasjonsmål

	Helt uenig	Litt uenig	Verken uenig eller enig	Litt enig	Helt enig
Informasjonen rundt endringen har vært tilfredsstillende.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ledelsen har formidlet endringen på en god måte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg føler det har blitt for lite oppfølging i forbindelse med endringen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gjennomføringen har fungert bra.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12) Har du noen innspill eller øvrige kommentarer til den endringen som er gjennomført?