

Ola Rygg

Hvem jobber du for? -din arbeidsgiver, deg selv, eller din kunde?

En studie av tre salgsorganisasjoner, i et prinsippal-
agentteoretisk perspektiv

Masteroppgave i Master i organisasjon og ledelse, spesialisering i
strategi og forretningsutvikling
Veileder: Øyvind Bjørgum
Trondheim, januar 2018

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse

Forord

Jeg hadde begrenset med utdanning og erfaring den dagen jeg tok over som butikksjef i min fars trelast- og byggevareforretning. Gjennom årene har jeg allikevel vært med på å utvikle bedriften. Denne reisen har gitt meg mange utfordringer og masse erfaring i ulike problemstillinger.

For noen år siden følte jeg allikevel et behov for å utvikle min kunnskap og forståelse innenfor ledelse og administrasjon. Og startet da løpet med videreutdanning, som nå kulminerer i denne oppgaven. Videreutdanningen via NTNU Videre har gitt meg ny kunnskap, men mest av alt selvtillit og tro på egne erfaringer jeg har tilegnet meg i mitt arbeidsliv. Utdanningen har allerede gitt meg verktøy og tyngde til å løse utfordrende situasjoner i flere sammenhenger i mitt daglige arbeide.

Jeg søker i alt mitt arbeid å finne forbedringspotensialer. I denne oppgaven håper jeg å kunne finne noe jeg for fremtiden også kan bruke, til å sette fokus på et spesielle forhold og forbedre disse.

Arbeidet med oppgaven har vært krevende i kombinasjon med jobb og familie, men med god støtte fra familie og ikke minst en velvillig arbeidsgiver har det latt seg gjøre.

Jeg vil rette en stor takk til mine veiledere, førsteamanuensis Øyvind Bjørgum, NTNU og PhD kandidat Erik Andreas Sæther, NTNU. De har vært til uvurderlig god hjelp!

Trondheim, januar 18

Ola Rygg

Innholdsfortegnelse

	Forord	2
1	Innledning	5
2	Agentteori	9
	2.1 Ulik målstruktur.....	11
	2.2 Asymmetrisk informasjon	11
	2.3 Incentiver.....	12
	2.4 Moralsk hasard og uheldig seleksjon	13
	2.5 Ulik risikovilje hos prinsipal og agent	14
	2.6 En forenklet agentteoretisk modell	14
	2.7 Multitask prinsipal-agentmodell	17
	2.8 Relevant forskning.....	19
	2.9 Diskusjon omkring agentteori	21
3	Metode	24
	3.1 Litteratur	24
	3.2 Kvantitativ metode.....	24
	3.3 Utvalg	25
	3.3.1 Bedriftene.....	25
	3.4 Spørreundersøkelsen	27
	3.5 Validitet	28
	3.6 Datafangst	29
	3.7 Empiri, analyse av innsamlet data	29
	3.7.1 Deskriptiv statistikk	30
	3.7.2 Hypotesetesting.....	31
	3.7.3 Aktuelle hypoteser	32
4	Resultat	32
	4.1 Statistikk	33
	4.1.1 Stillingstype	33
	4.1.2 Erfaring	34
	4.1.3 Motivasjon.....	35
	4.1.4 Avvik i bedriften.....	36
	4.2 Variansanalyser	40
	4.2.1 Stillingstype og avvik	40

4.2.2 Post-hoc test, stillingstype og avvik.....	42
4.3 Ansiennitet og avvik	44
4.4 Utdanning og avvik.....	45
4.5 Avdeling og motivasjon	45
4.5.1 Ansiennitet og motivasjon.....	48
4.5.2 Utdanning og motivasjon	49
4.5.3 Motivasjon og avvik.....	50
5 Resultat og drøfting	51
5.1 Begrensninger i undersøkelsen	51
5.2 Drøfting av resultat	53
5.3 Konklusjon	57
5.4 Implikasjoner	58
Kilder.....	59
Vedlegg; Spørreundersøkelsen.....	62

1. Innledning

Motivasjonen for nettopp denne oppgaven, skriver seg fra min egen yrkeskarriere. Jeg er leder og har en periode vært eier av bedriften hvor jeg i dag jobber. Her har jeg observert til dels stor variasjon mellom ulike medarbeidere sin adferd når det gjelder å agere utfra ledelsens og eieres ønskede adferd og handling. I enkelte tilfeller som unntaks vise hendelser, mens i andre tilfeller som et klart og tydelig mønster. Som leder og eier har dette vært til dels frustrerende og til dels svært vanskelig å håndtere. Det har vært vanskelig fordi det først og fremst føles umulig å kontrollere. Men også fordi det i denne sammenheng, ofte ikke finnes klare svar på riktig eller gal adferd.

Min intensjon med oppgaven vil være å analysere i hvilken grad medarbeidere agerer i opposisjon mot ledelse, hvilke konsekvenser har dette, og hvilken årsak måtte det bero på.

Det teoretiske bakteppet vil da være basert på prinsipal-agent problematikk.

Et hvert forhold mellom arbeidstaker og arbeidsgiver er i utgangspunktet regulert av en kontrakt. Denne kontrakten kan teoretisk være alt fra en muntlig avtale til en detaljert skrevet kontrakt. Felles for alle vil uansett være at de skal forsøke å beskrive hvilke forventninger de ulike partene har til det forestående arbeidet. Arbeidsgiveren forventer et stykke arbeid utført – og arbeideren forventer lønn for det arbeidet som han skal utføre.

Min egen erfaring omkring dette, er at slike kontrakter i utstrakt grad forteller svært lite om hvilke forutsetninger som gjelder, hvilken innsats som kreves, hvilke resultat som forventes osv. Selv om mange i salgsstillinger ofte har elementer av provisjon og resultatavhengig lønn, omhandler de fleste kontrakter stort sett kun formaliteter som arbeidstid, -lønn og andre personalmessige forhold som pensjon, prøve- og oppsigelsestid osv.

En personlig observasjon jeg har gjort er at to personer med samme incentiv, både de som har bonusrelatert lønn og de som har fast lønn i sine kontrakter, vil prestere ulikt resultat. Kanskje ikke så oppsiktsvekkende i seg selv, - men det paradoksale i det er jo at bedrifter da ikke legger reguleringer inn i sine avtaler som vil ivareta ulike prestasjoner og avlønne disse utfra prestasjon og innsats. Joda- mange har lønnsmodeller med ulike former for bonus og lignende. Men hva er det som bestemmer om bonusen skal utbetales? – I de fleste tilfeller er

det knyttet til inntjening, i andre tilfeller kun til topplinje. Men hva forteller disse kontraktene om det potensielle resultatet?

Mange vil da hevde at det uansett ikke er sammenlignbare parameter, -fordi det f.eks. er ulike kunder som opptrer forskjellig, eller så kan det være at den ene da kanskje heller ikke belaster organisasjonen og bedriften med like mye interne kostnader.

Og det er nettopp denne problemstillingen agent-teorien tar for seg. Arbeidsgiver og eiere som prinsipaler, har begrenset mulighet til å kontrollere den ansatte, agenten, i forhold til om vedkommende utfører sin jobb i henhold til arbeidsgiver (prinsipalen) sine forventninger.

På bakgrunn av mine egne erfaringer stiller jeg da spørsmål omkring de kontrakter og avtaler som inngås. De oppleves i stor grad å gi prinsipalen svært begrenset innblikk og kunnskap om agentens virke, og videre da begrensede muligheter for styring og kontroll. Er dette da fordi arbeidsgiver ikke opplever at agentproblematikk som utbredt og at det ikke utgjør en «trussel», eller er det fordi man ikke vet hvordan man skal håndtere, angripe og regulere problemet?

I 2016 hadde vi i min organisasjon et utstrakt fokus på avviksregistrering og utvikling. Uten at dette er videre dokumentert her, så førte en nøye registrering til at vi avdekket, og etter hvert reduserte en rekke kostbare avvik.

Tabell 1

Ansvarlig		Uke 3	Uke 4	Uke 5	Uke 6	Uke 7	Uke 8
200	Antall leverte ordrer Avd.200	194	232	232	281	368	402
210	Antall leverte ordrer avd.210	312	232	350	185	156	187
220	Antall leverte ordrer avd.220	18	29	37	20	36	30
		190					
300	Antall leverte ordrer avd.300		217	258	256	242	246
ToT	Totalt antall leverte ordrer GTS	714	710	877	742	802	865
Salg	Antall feilskrevne ordrer/Ordrer med mangelfull info	13	6	10	1	5	3
Salg	Antall ikke klargjorte rekv. fra saksbehandler	0	2	3	0	3	4
	Antall bruk av feilkoder (kjøres/hentes/hentes av egen bil)	0	0	0	0	0	2
Innkjøp/Salg	Feilbestilte varer / Ukurrans	0	0	0	0	0	0
Innkjøp	Antall ordrer som mangler lagervarer til plukk	0	0	8	9	13	12
Drift	Antall ordrer ikke klargjorte til neste dag fra plukk	15	4	1	4	3	2
Drift	Antall ordrer med feilplukk av plukkteam	1	0	2	0	0	3
Drift	Antall ordrer med dobbeltført frakt	0	0	0	0	0	1
Drift	Antall ordre med avglemte kolli av laste/losse team	0	1	2	0	0	1
	Totalt antall avvik	29	13	26	14	24	28
	%-vis andel feil ToT	4,1 %	1,8 %	3,0 %	1,9 %	3,0 %	3,2 %
	Leveringsdyktighet	95,9 %	98,2 %	97,0 %	98,1 %	97,0 %	96,8 %

Som et eksempel viser tabellen en loggføring av avvik. Avvikene var definert på bakgrunn av faktorer som ble sett på som betydningsfulle, og avgjørende både for egen effektivitet og for servicegrad opp mot kundene.

I byggevarehandelen har man de siste årene opplevd et sterkt marginpress. Som igjen fører til at man i større takt må jakte forbedringer på flere områder, som kan avhjelpe mot fallet i avkastning. Men igjen er det ofte de synlige variabler som kommer under lupen. Innkjøpsbetingelser, faste og variable driftskostnader blir gjennomgått nøye og forbedret. Skjulte reserver som teoretisk kan ligge i et ukjent agentproblem er lite fokusert. Hva vet ledelsen om sine medarbeidere? – er det så opplagt at det er den selgeren med størst omsetning som er den mest lønnsomme for bedriften? – kan det tenkes at også den med størst omsetning også er den «dyreste» medarbeideren? Og er det fordi man ikke tror det er en utfordring, eller fordi utfordringen er for stor, at kontraktene sjelden regulerer forhold som for eksempel bruk av interne ressurser? På bakgrunn av dette spørsmålet, blir målsetningen for oppgaven å kartlegge om det kan være sannsynlig at bedrifter som vår har en utfordring omkring agentproblematikk. Samtidig se på om det gjøres tiltak, som for eksempel i form av kontrakter og insentiver som minimerer den eventuelle kostnaden med eventuell uutnyttet kapasitet hos agenten. Og til sist, dersom det se ut til at dette er en utfordring, kunne si noe om hvilken potensiell kapasitet- og profittøking, prinsipalen teoretisk vil kunne oppnå ved å treffe tiltak rettet mot uforløst kapasitet hos agenten.

Utgangspunkt for oppgaven har hele veien vært å gjøre et dypdykk i noen de mekanismer som i det daglige påvirker bedriftens utvikling. Det har da krystallisert seg en iver i retning av å kunne belyse hvorvidt min mistanke om at bedriften kanskje har utelatt et fokusområde er berettiget eller ikke. Denne oppgavens problemstilling blir derfor:

1. -er det ulik holdning mellom avdelingene i bedriften når det gjelder å forholde seg til bedriftens rutiner og retningslinjer?

2. –og kan en slik eventuell ulikhet knyttes til motivasjonsfaktorer, ansiennitet eller utdanning?

Jeg vil besvare problemstillingen, gjennom i kapitel 2 å vise til teorien omkring prinsipal-agent teori. I kapitel 3 vil jeg vise fremgangsmåte og metode. Her vil også underforliggende hypoteser som belyser problemstillingen bli vist. Resultatene blir presentert i kapitel 4, før jeg i kapitel 5 drøfter resultatene. Konklusjon og implikasjoner vil komme til slutt i kapitel 5.

Alle som driver med salg *vet* at man fra tid til annen, av merkantile årsaker ser det nødvendig å strekke seg langt for å tilfredsstille en kundes ønsker og behov. I denne oppgaven tar jeg ikke stilling til hvorvidt en slik avgjørelse er berettiget og relevant. Men fokuserer på spørsmålet om hvorvidt organisasjonen har en utfordring knyttet til prinsipal-agent problematikk.

2 Agentteori

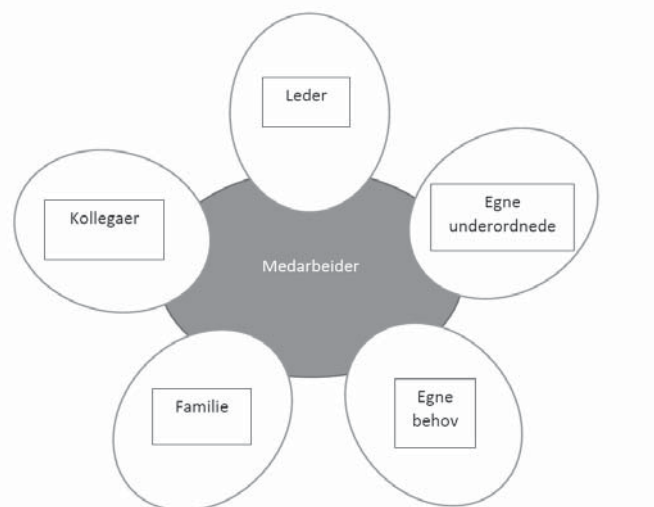
Agent teorien bygger på en tankegang hvor man tar utgangspunkt i at en medarbeider (agenten) utfører et sett med oppgaver gitt av sin overordnet (prinsipalen), og blir belønnet ut fra en på forhånd avtalt modell (kontrakten) (Jensen and Meckling, 1976)(Eisenhardt, 1988). Det er ofte vanlig å tenke at avlønning knyttet til resultat, er det som vil gi bedriften størst gevinst, og at dette er den mest vanlige avlønningsmetoden. Men det viser seg at dette er mindre vanlig i praksis enn i teorien. (Pearce et al., 1985).

Agent teorien har sitt utgangspunkt i da økonomer på slutten av 1960- og begynnelsen av 1970-tallet oppdaget at det fremstod ulike syn og vilje til risiko mellom ulike parter i en organisasjon. (Arrow, 1971). Agent teorien utvidet teori som omhandlet risiko i organisasjoner, til også å omfatte det vi nå kjenner som agentproblematikk. Agentproblematikken oppstår når samarbeidende deler av en organisasjon har ulike mål og ulike oppgaver (Jensen and Meckling, 1976). Spesielt bidrar agent teorien til å analysere forholdet mellom prinsipalen og agenten, hvor da prinsipalen delegerer oppgaver til agenten, og dette forhold er regulert gjennom det som teorien omhandler billedlig som «kontrakten».

For at en bedrift skal nå sine mål, er bedriften avhengig av at alle ressurser jobber mot samme mål. Disse målene blir gjerne definert av ledelse eller eiere, og danner da grunnlaget for oppgavene til den enkelte medarbeider. I fellesskap utarbeider ledelse og medarbeidere arbeidsmål og handlingsplaner som leder mot de overordnede målsetninger. Det ideelle for bedriften er at disse målene er helt sammenfallende. Dette er ikke alltid tilfellet (Busch and Vanebo, 1995). Medarbeidere har også sine egne mål som påvirker deres adferd. Og er det stor avstand mellom medarbeiderens mål og bedriftens mål, - vil man kunne se opportuniste, og situasjonen blir preget av taktikk -fremfor samarbeid.

Det er gjerne interessedifferansen mellom ledere og medarbeider som skaper utfordring. Som medarbeider eller agent, har man mange hensyn å forholde seg til. I denne sammenhengen kan man sette likhetstegn mellom hensyn og mål. Om vi forstår f.eks. at hensynet til medarbeiderens familie er et viktig element for medarbeideren – så vil det være et mål som medarbeideren setter høyt. I motsatt fall vil man kunne tenke at dette ikke er et element i arbeidsgivers målsetning, - som gjerne ser at medarbeider yter sin fulle oppmerksomhet og arbeidskraft mot de målsetninger som bedriften har satt.

Figur 2



(Busch and Vanebo, 1995)

Figuren viser at medarbeideren har flere interessefelt i sin arbeidshverdag. Vi ser at mål fra kollegaer og egne underordnede griper inn i medarbeiderens totale hensyn. Gjerne vil dette omhandle arbeidsmengder og da belønning for det avtalte samarbeidet. Medarbeiderens egne mål og behov for personlig og faglig utvikling vil også være gjenstand for vurdering i forhold til hvilke oppgaver og arbeidsmengder medarbeideren er genuint motivert til å utføre. Og vi kan se at for eksempel familien, vil kunne sette begrensninger for arbeidstid, reiser osv.

Problemstillingen hvor medarbeideren og leder har en målkonflikt kan analyseres gjennom agentteori. Ulike mål vil kunne gi grunnlag for motspillsituasjoner og opportunistiske holdninger, og det er noe organisasjonen ønsker å unngå. Dette fordi organisasjonen er avhengig av at maktforholdet mellom prinsipalen og agenten er akseptert, og avhengig av at agenten (medarbeideren) utfører de oppgaver som er tildelt.

Busch og Vanebo (1995) peker på tre hovedårsaker til at agentrelasjoner er problematiske i et foretak:

1. Ulik målstruktur hos prinsipal og agent
2. Asymmetrisk informasjon
3. Ulik risikoaversjon hos prinsipal og agent

Agentteoriens elementer og problemstillinger vil kunne passe i svært mange ulike sammenhenger. I litteratur om agentteori, brukes det ofte eksempler på forsikring og forsikringstaker som prinsipal og agent. Men også fra det offentlige ser vi eksempler; skattebetaleren og fellesskapet, hvor fellesskapet eller det offentlige er prinsipalen og den enkelte skattebetaler er agenten. I denne oppgaven vil det være fokus på arbeidstaker som agenten, og leder som prinsipalen.

2.1 Ulik målstruktur

Om det er slik at medarbeideren (agenten) og lederen (prinsipalen) har ulik vektlegging av mål, er det naturlig å tenke at agentens adferd ikke er optimal etter prinsipalens mening. Man kan videre anta at dette er en vanlig problemstilling om vi ser på figur 2.1. Dette kan vi like godt overføre til et eksempel hvor eiere av bedriften er prinsipalen, og ledelsen er agenten. (Ringstad, 1998). Man kan tenke seg at eierne ønsker størst mulig fortjeneste. Men for ledelsen kan det være størst prestisje og ansvar i å legge vekt på størrelse, da det ofte er et parameter som legges til grunn for eksempel ved fastsettelse av lønn. For at man skal oppnå en samspillprosess må derfor målene klargjøres og konkretiseres. Samtidig må det etableres en målaksept og målorientering, slik at målene er førende for den enkeltes adferd. (Busch and Vanebo, 1995)

2.2 Asymmetrisk informasjon

Ulik tilgang på informasjon sees i mange sammenhenger på som en av de største utfordringene i ledesspørsmål. Kåre P. Hagen (Hagen, 1990) kaller forholdet mellom agent og prinsipal et desentraliseringsproblem. Og peker her på at prinsipalen setter agenten til å fatte beslutninger, uten at prinsipalen er direkte involvert. Det kan da bli utfordrende å sikre at agentens insitament er forenelig med, og optimalt fremmer prinsipalens interesser. Videre peker Hagen (Hagen, 1990) på to sentrale spørsmål hvor det er avvikende informasjon mellom prinsipal og agent:

1 Prinsipalen kan ikke observere agentens handlinger, eller det medfører store kostnader for prinsipalen å skaffe denne informasjonen.

2 Resultatet av agentens innsats er ikke entydig bestemt av innsatsen, men kan også skyldes tilfeldige faktorer som er utenfor agentens kontroll

(Hagen, 1990)

Typiske situasjoner hvor prinsipalen ikke kan observere agentens innsats er gjerne i yrker hvor den ansatte (agenten) utfører en jobb f.eks. en håndverker, uten at leder/eier (prinsipalen) til enhver tid kan overvåke den jobben som utføres. Og når man her sier *ikke kan* observere, er det da underforstått at det da kosteffektivt ikke er forsvarlig.

Agentteorien henviser til avtalen, eller kontrakten mellom agent og prinsipal. Denne kontrakten skal, forenklet i praksis, regulere forholdet mellom de oppgaver som skal utføres, og hvilken avlønning agenten skal ha for disse oppgaver. Det ideelle for prinsipalen er da at han til enhver tid kan ha tilstrekkelig informasjon omkring den jobben agenten utfører.

2.3 Insentiver

En vanlig forståelse av motiv for å utføre en handling er gjerne belønningen man måtte få for utføre handlingen. Agentteoretikere snakker gjerne om insentiver. I stor grad ser det ut til at det dreier seg om materiell belønning. Svært få snakker om øvrige momenter som f.eks egen utvikling som en del av motivasjonen. Innen organisasjonsteori for øvrig bringer man gjerne inn f.eks. Maslows behovshierarki, når man ser på den ulike motivasjon for sin rolle i en organisasjon. Agentteorien omhandler altså forholdet mellom agent og prinsipal som en «byttehandel», en definert utført handling mot en definert målbar belønning.

Utfordringen er gjerne at prinsipalen ikke er i stand til å måle agentens innsats i annet enn det faktiske resultatet som er utkommet av de handlinger agenten har utført. Noe som i mange tilfeller gir kun et delvis eller sågar et falskt bilde av agentens prestasjon. Uavhengig av om det er dyktighet eller flaks – kan en selger f.eks. oppnå hele sitt budsjett for året innen et halvt år. Skal han da kunne sitte hjemme resten av året med full lønn? Eksemplet er kanskje noe søkt, men den viser gjerne noe av svakheten til mange kontrakter hvor regulering av innsats mot avlønning, er utfordrende.

Prinsipalens utfordring utspilles altså gjerne i form av mangel på informasjon. Den asymmetriske informasjons situasjonen, gir prinsipalen svært liten mulighet for eksempel å kontrollere at den enkelte arbeider yter maksimalt. Laffont og Martimort (2002) visualiserer dette gjennom det de kaller en «informasjonsrente». Dersom en arbeider slakker av på tempoet og ikke yter full innsats, og dermed får en mer behagelig arbeidsdag, har han fått en fordel, som prinsipalen her ikke kan kontrollere. Denne rente-kostnaden bæres av prinsipalen.

Jensen og Meckling (1976) hevder det er generelt umulig for en prinsipal uten kostnad, å forsikre seg om at agenten tar sine beslutninger og utfører sitt arbeid optimalt fra prinsipalens synspunkt. De definerer derfor uttrykket *agentkostnad*, som summen av:

- kostnader forbundet med kontroll
- de bindende kostnadene ovenfor agenten
- resttapet som består i ikke utnyttet potensiale.

2.4 Moralsk hasard og uheldig seleksjon.

Som et resultat av en situasjon med asymmetrisk informasjon mellom prinsipal og agent, vil man kunne få tilfeller hvor agenten kan bruke dette misforholdet til å oppnå fordeler.

Et slikt tilfelle hvor en part utnytter en situasjon hvor man oppnår en personlig fordel av å f.eks. holde informasjon skjult for overordnet, kaller man gjerne for en moralsk hasard. Uttrykket stammer fra forsikringsbransjen, og har sin bakgrunn i at en forsikringstaker som ikke viser den forsiktighet som er mulig, og med det øker risikoen for skade, utøver moralsk hasard. Som kjent er også forholdet mellom et forsikringsselskap og forsikringstaker, mye brukt som eksempler i agentteorien. Også i dette eksemplet kan man snakke om en kostnad som faller på prinsipalen.

I en ledelse-ansatt situasjon kan man dra paralleller til dette når en ansatt for eksempel unnlater å handle, eller handler på en slik måte at det får negativ konsekvens for transaksjonens verdi eller den ansattes prestasjon (Laffont and Martimort, 2002)

Moralsk hasard beskriver en situasjon hvor agenten ikke bruker sin hele og fulle kapasitet, på firmaets oppgaver, men for eksempel bruker tid på private gjøremål. Dette er mulig da prinsipalen ikke har mulighet til å kontrollere at agentens innsats er rettet fullt ut i firmaets interesse til enhver tid.

Uttrykket «adverse selection», som betyr «uheldig utvalg» viser også til misforhold mellom agentens og prinsipalens informasjon. Adverse selection referer gjerne mer til at agenten har skapt et inntrykk av å inneha dypere og bredere kompetanse, enn hva vedkommende faktisk har (Eisenhardt, 1989). Også her føres prinsipalen bak lyset, i og med at han ikke er i stand til å kontrollere agentens kunnskap og egenskaper. Spesielt vil dette være en aktuell problemtilling i ansettelsessammenhenger, og gjerne i typiske prosjektrelaterte oppgaver.

2.5 Ulik risikovilje hos prinsipal og agent

Som individer, har vi alle ulike holdninger og tilbøyelighet til å ta risiko. I en agentrelasjon vil det, selv om øvrige forutsetninger om mål er sammenfallende mellom prinsipal og agent, være grunnlag for problemer dersom disse innehar ulikt syn på risiko. Man kan her tenke seg en ansatt som kan være villig til å ta større kredittrisiko på usikre kunder enn hva ledelsen ser som ønskelig. Og går man da på et tap, vil det være synlig at den ansatte har utøvd større risikovilje enn hva som er forventet fra ledelsen (Busch and Vanebo, 1995). Men det kan like godt være motsatt, - at prinsipalen forventer en høyere risikovilje enn hva agenten måtte utøve.

2.6 En forenklet agentteoretisk modell

I agent teorien bruker man uttrykket «insentiver». Det er viktig at dette ses på som et vidt begrep. Det mest nærliggende er å tenke på betaling eller penger, i form av lønn. Men man må altså se på «insentiver» som en dimensjon av motivasjon for den enkelte. Det kan være for eksempel personlig utvikling, status, mestringsfølelse og respekt. Og andre materielle goder utover lønn som mulighet for kjøp av varer og tjenester til spesielle betingelser.

Gibbons (Gibbons, 1998a) forklarer i sin definisjon av den fundamentale prinsipal-agent modellen at «belønning» kan ses på det utbytte den enkelte bryr seg om, «innsatsen» er de handlinger man kun gjør mot belønning, mens «insentivet» er koblingen mellom innsats og belønning.

I en forenklet prinsipal-agentmodell (Holmstrom and Milgrom, 1991) kan man tenke seg kun en prinsipal og en agent. I tidlige omtalelser av prinsipal-agentteori bruker man gjerne bildet av «landlord and the farmer». Man ser da på innsatsen agenten legger ned i produksjon som (a) , til en kostnad av $c(a)$. Resultatet av innsatsen/produksjonen som (y) . I et forenklet perspektiv kan man si at prinsipalen ikke kan observere agentens innsats, men kun konstatere resultatet som foreligger.

Tar man samtidig utgangspunkt i at agentens belønning er konstant, vil agentens marginale innsats kun gi gevinst for prinsipalen. Fordi økt innsats (a) fra agenten gir, økt kostnad for agenten (c) , som igjen medfører økt produksjon (y) , uten at agenten blir ytterligere belønnet. Dersom man da forutsetter at prinsipalen vil kunne omsette all tilgjengelig produksjon (y) til gitt pris 1, vil det oppstå en teoretisk interessekonflikt mellom prinsipalen og agenten.

Denne, for prinsipalen ikke verifiserbare dimensjonen (a) – vil da kunne være gjenstand for det som kalles «moralsk hasard», altså at agenten teoretisk kan unnlate å ha full innsats. Dette da fordi prinsipalen ikke er i stand til å kontrollere eller verifisere agentens aktivitet (a) .

Men dersom prinsipalen kompenserer for agentens økte innsatskostnad og denne er mindre enn produksjonsverdien/salgpris, vil agentens motivasjon for økt innsats teoretisk være til stede. Vi forutsetter videre at begge parter er risikonøytrale, samt at det ikke er andre utenforliggende faktorer som agenten ikke kan påvirke. Da vil agentens totale belønning (w) være en kombinasjon av en konstant faktor (k) og en variabel (b) ;

$$w = k + b(y)$$

Skal man ta høyde for utenforliggende faktorer som ligger utenfor agentens mulighet til å påvirke (ϵ) , som for eksempel været, kan det formuleres slik:

$$y = a + \epsilon$$

For prinsipalen, gitt fortsatt at han er risikonøytral, vil hans utkomme(π) være en faktor av den produksjonen agenten leverer (y) fratrukket den totale kompensasjonen agenten mottar (w)

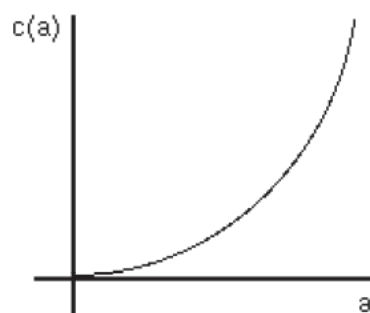
$$\pi = y - w$$

For agenten er det allikevel ikke bare den totale belønningen(w) som er avgjørende. Den totale nyttefunksjonen(U) er et resultat av hans belønning fratrukket innsatskostnad ($c(a)$):

$$U = w - c(a)$$

Gibbons(Gibbons, 1998b) forutsetter i sin modell at høyere innsats(a) gir høyere kostnad(c), og at denne marginkostnaden er økende. Når man øker med en innsatsfaktor, øker også kostnaden pr innsatsfaktor. Dette forklares naturlig med at å øke innsatsen ytterligere, er tyngre på et høyt aktivitetsnivå enn på et lavere. Dette er vist i figuren;

Figur 4



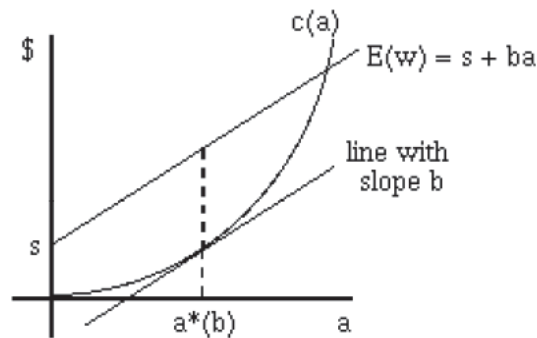
(Gibbons, 1998b)

For en risikonøytral agent vil målet være å optimalisere sin totale belønning(w). Den eneste ukjente faktoren som agenten da må hensynta, er eventuelle utenforliggende påvirkninger(ϵ).

$$w = k + b(a + \epsilon) - c(a)$$

Agenten vil altså teoretisk øke sin innsatsfaktor så lenge den marginale belønningen er høyere enn den marginale kostnaden. Dette fremgår i figuren:

Figur 4



(Gibbons, 1998b)

2.7 Multitask prinsipal-agentmodell

Gibbons peker selv på at den elementære prinsipal-agentmodellen er svært forenklet. Den forteller kun noe om bruk av insentivmodeller. Modellen kan brukes til å belyse innvirkningen av ulik andel av variabel belønningsandel. Som vi ser av figur 4, vil man kunne simulere affekten av for eksempel økt bonusandel. Men mest av alt forteller kanskje modellen *hva* man ikke får belyst av dimensjoner i modellen.

Den forenklete prinsipal-agent modellen forutsetter at agenten kun har en oppgave, som er direkte knyttet til en målbar produksjonsmengde. Det er naturlig nok en svært forenklet fremstilling. En medarbeider har som oftest mange oppgaver, og forhold å ta hensyn til, utover det som måtte gi direkte målbart produksjonsresultat. For eksempel vil en produksjonsmedarbeider gjerne også ha oppgaver som er av mer vedlikeholdsrettet art. Og man kan også se at variasjonen av kvalitet på produksjonen er varierende, uten at det er en faktor i «kontrakten». Gibbons (1998b) viser da til Holmstrom og Milgrom (1991) som kompletterer modellen med det de kaller en «multitask agentmodell».

Det første som skiller «multitask» modellen fra den grunnleggende modellen, er at (y) , som vi tidligere omtalte som produksjonsvolumet, nå mere må sees på som det totale bidraget som agenten gir til bedriften. Med andre ord, all aktivitet agenten gjør, som har innvirkning

på bedriftens utvikling og resultat på kort eller lang sikt. Gibbons (Gibbons, 1998b) introduserer denne faktoren som (p) , og lar den stå som enhet for agentens totale bidrag, herunder for eksempel antall enheter produsert, kvalitet på disse og øvrige oppgaver. Som en forlengelse av basismodellen vil den nå se slik ut; $w=k + b(p)$. Og som i basismodellen vil en stor andel b , påvirke i retning av et sterkt insentiv. Men nå ligger agentens motivasjon i å produsere mest mulig p og ikke y . Mens for bedriftens direkte inntjening, så avhenger den kun av volumet som er produsert av y , da det er kun den som er omsettelig. Man har da fått en ny motstridende funksjon mellom agentens insentiv p , og bedriftens ønske om mest mulig produksjon av y .

«It is no use creating strong incentives for the wrong actions»

(Gibbons, 1998b)

Her sier altså Gibbons at man må rette insentivene slik at de påvirker de riktige og viktige faktorene som bedriften ønsker. Og på nytt viser han til en forlengelse av basismodellen; $y=a + \varepsilon$ og $p=a + \phi$. Her vil kontrakten motivere til både økning av y og p . Men hva om det er to ulike typer handlinger agenten kan gjøre? a_1 og a_2 ? Gibbons viser her at det er mulig å legge inn ulike dimensjoner i formelen, som gir den større grad av mening og relevans.

2.8 Relevant forskning

Eirin Anderson viser i sin artikkel «The salesperson as outside agent or employee: a transaction cost analysis» (Anderson, 1985), til forskningen hun gjorde på forskjellen mellom ansatte selgere og agenter. Datasettet er hentet fra en undersøkelse gjort mellom 13 elektrokomponentfirmaer, med salg over store deler av USA. I denne forskningen tester Anderson et sett med 8 hypoteser basert på antagelser for tilbøyeligheten som det enkelte firmaet har for å velge en utenforstående agent eller en ansatt selger. Blant annet hadde Anderson en hypotese om at jo vanskeligere det var å kontrollere den faktiske salgsprestasjonen, jo større tilbøyelighet hadde firmaet til å velge en fast ansatt. En annen hypotese som ble belyst var at dersom produktet, distriktet og salgsjobben krevde ikke direkte betalbar aktivitet, ville valget falle på en ansatt. Det samme ble også lagt til grunn for situasjoner hvor salgsjobben strakte seg over lang tid. Med andre ord; der hvor beslutningsprosessen var langvarig, - ville firmaet velge en ansatt fremfor en agent. Alle hypoteser bortsett fra en, ble bekreftet. Undersøkelsen ga ikke grunnlag for å si at geografi- altså reisevei hadde noe å si for valg av type salgspersonell. Isolert så kan man kanskje tenke at denne undersøkelsen er noe utdatert. Men selv om den er fra -85, er den et godt bilde og bidrag for å forstå problemstillingen knyttet til prinsippal-agentteori.

I artikkelen «Sales-Force Incentives and Inventory Management», (Chen, 2000) presenterer Fangruo Chen forskning på produksjonsbedrifter. Chen påpeker at mye av forskning innenfor salg og salgsledelse, er rettet mot belønningssystemene. Og at de legger frem retningslinjer for en effektiv struktur for incentiver og belønning. Chen mener at tidligere forskning i stor grad har oversett betydningen belønningsmodeller har på bedriftens produksjon og lagerstyring. Innledningsvis i artikkelen så viser Chen til at salgspersonell som blir evaluert i perioder, har en salgskurve som går betydelig opp mot slutten av perioden. En slik periodisk salgssyklus er gjerne kalt «the hockey stick» fenomenet. Man ser altså en relativt flat kurve med en sterk økning på slutten, - billedlig sett; en liggende hockeykølle. Chen er altså opptatt av å se på salgspersonalets innvirkning på firmaets produksjon og lagerhold. Og da med utgangspunkt i at en optimal og forutsigbar produksjon har stor betydning for lønnsomheten til bedriften. Chen viser til at det er velkjent i litteratur og forskning at en jevnere etterspørsel vil kunne gi en lavere produksjonskostnad. Chen søker å finne en incentiv modell for selgerne, som vil ivareta bedriftens behov for produksjonsoptimalisering og lagerhold. Og presenterer

blant annet en løsning for avtale til den enkelte agent eller selger, basert på et forhåndsdefinert volum. En periodevis kvoteordning som forplikter selgeren til å levere ordrer i en jevnere frekvens (AQ). Kontrakten med selgeren regulerer da dette forholdet og gir føringer knyttet til for eksempel provisjon eller bonus. Videre lanserer Chen to andre modeller; «The First Best Solution» (FB) og «The Moving-Time-Window plan» (MT). «The First Best Solution» forutsetter at innsatsen til selgeren er observer- og målbar. Og når innsatsen er målbar- vil man kunne ha dette som et parameter som bestemmer den faktiske belønning. «The Moving-Time-Window plan» er en raffinert versjon av AQ. Men der hvor AQ kun forhånds definerer et volum, tar MT høyde for ledetiden, og legger innsalget i tidligere perioder til grunn for målsetningen. I motsetning til FB, forutsetter ikke MT og AQ at innsatsen er observerbar. Chen konkluderer med at en selgers belønning bør relateres perioder som gjenspeiler ledetiden, og ikke minst i forhold til innsats. Med andre ord, bør det være et viktig fokusområde å søke etter å kunne observere og måle innsats.

I lys av mine egne erfaringer, er Chen sine fremstillinger til å kjenne igjen. Selv om min aktuelle bedrift ikke er direkte sammenlignbar med de bedrifter som Chen har undersøkt, så er problemstillingen den samme. Salgspersonalets incentiver blir ikke påvirket av den merkostnad de måtte påføre produksjon, eller av produksjonskostnadsreducerende tiltak de måtte unnlate å gjennomføre. Deres kontrakter ser i stor grad ut til å ha elementer som kun motiverer til et isolert salgsperspektiv. Og kanskje kan min oppgave og undersøkelse bekrefte eller avkrefte dette?

2.9 Diskusjon omkring agentteori

Agentteorien er en mye brukt og omtalt teori. I svært mye litteratur og bøker som omhandler ledelse finner man teorien presentert. Teorien er av mange sett på som et godt verktøy for å analysere forholdet mellom agenten og prinsipalen. Teorien skal belyse to sentrale spørsmål. Det første er avstanden mellom agentens og prinsipalens måloppfattelse. Det andre er å avklare de ulike parters risikovilje. Grunnlaget for teoriens analyse er den regulerende kontrakten mellom partene. Teoriens målsetning vil da være å optimalisere den regulerende kontrakten, slik at begge parter oppnår best mulig resultat. Dette krysningspunktet mellom agentens og prinsipalens interesse, vil da teoretisk gi den beste løsningen.

Men som de fleste teorier har også agent teorien sine kritikere. Perrow (Perrow, 1986) kaller agentteorien for «farlig». Perrow peker da på at teorien ikke forklarer virkelige hendelser og dermed ikke er empirisk valid. Videre kritiserer Perrow, teorien for å være ensidig og potensielt utnyttende overfor ansatte.

En annen som utfordrer ikke bare agent teorien, men også øvrige ledelsesteorier er Sumantra Ghoshal. (Ghoshal, 2005). Han retter i større grad søkelyset mot teorier som blir brukt som alibi for å utøve en maktorientert ledelse. Han peker på at blant annet agent teorien legger til grunn at enhver ansatt, agent, er disponert for å tenke først og fremst goder for seg selv. Han viser til Jensen og Meckling (1976) som igjen sier at vi ikke kan stole på at bedriftens ledere til enhver tid gjør det som er optimalt og riktig, for å etterleve eiernes målsetning om maksimal profitt på sine andeler. Videre peker Ghoshal på Williamson (Williamson, 1975) sin transaksjonskostnadsteori som mener å kreve sterk kontroll og overvåkning. Ghoshal mener man med å forfekte slike teorier fratår man utøverne et moralsk ansvar.

Ghoshal hevder å se at det han kaller «dårlige teorier» - ødelegger for god praksis. Og ut fra det kan man kanskje tenke at man fratår individet sin autonomi, med å basere all praksis ut fra et teoretisk perspektiv.

Figur 5

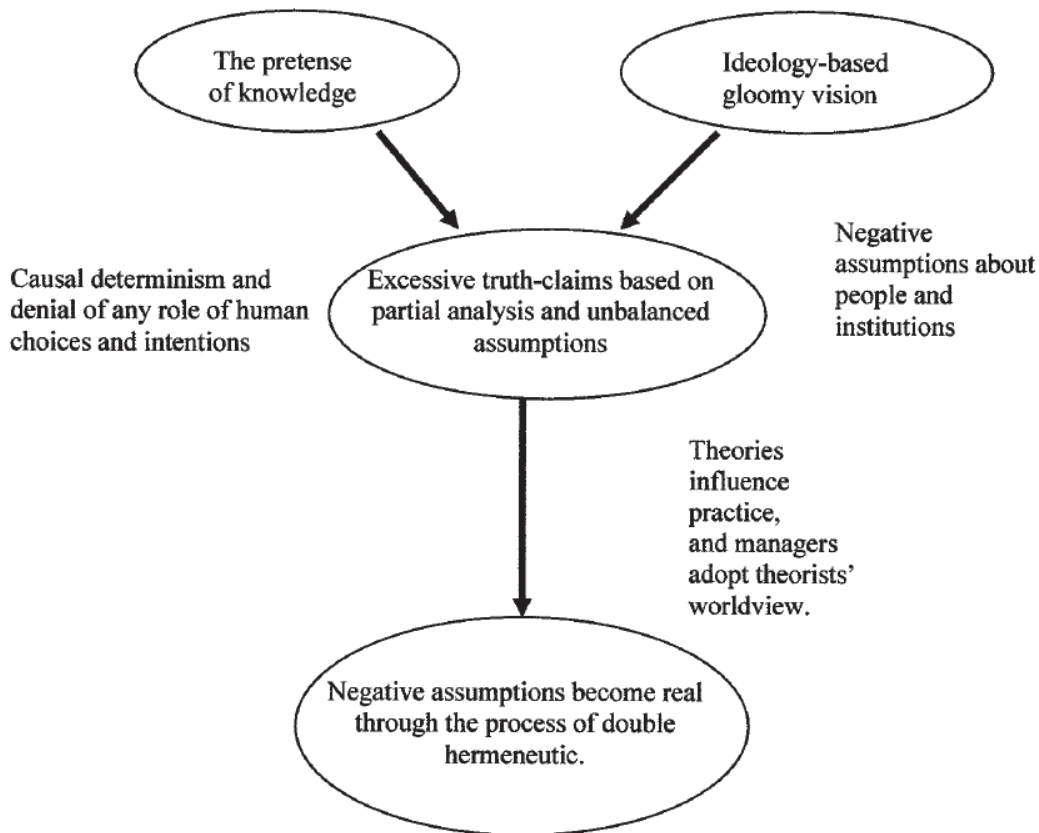


FIGURE 1
The Process of Bad Theories Destroying Good Practice

(Ghoshal, 2005)

Et sentralt element i agentteorien, er dette med insentiver. Hvilken motytelse sitter agenten igjen med etter å ha utført sitt oppdrag overfor sin prinsipal? – I de aller fleste kontrakter er dette regulert, om det skal være fast lønn, helt eller delvis provisjon, bonus osv. Det som sjeldent er stadfestet, og som nok er vanskelig å fastsette, er evt. andre ting som også er av betydning og interesse for agenten. Det kan være elementer som ligger på toppen av Maslows behovspyramide (Kaufmann et al., 1998), for eksempel; anerkjennelse og selvrealisering.

Dr.oecon Gro Ladegård stiller spørsmål om de mange teorier knyttet til ledelse i det heletatt er til hjelp, eller om de kan være ødeleggende for god lederpraksis. (Ladegård, 2007) Hun peker spesielt på at mange teorier bygger på forutsetninger om at menneskers motiv og intensjon er rasjonelle og kun styrt av egne hensyn. Og i likhet med Ghoshal, (2005) mener hun at teoriene legger til grunn at mennesker er svikefulle, løgnere og kun interessert i å mele sin egen kake på bekostning av andre. Og at dette legger føringer for hvordan bedriftene styres. Videre stiller hun spørsmål om bedriftenes mål, som tilsynelatende uten unntak er ene og alene knyttet til å maksimere eiernes økonomiske verdier, og at dette ifølge teoriene *må* kontrolleres av et uavhengig styre. Ladegård viser til studier som kan dokumentere at det nødvendigvis ikke har betydning for resultatet, hvorvidt styresammensetningen i ulike bedrifter i hovedsak består av eksterne versus interne medlemmer.

Ladegård påpeker videre at det er nødvendigvis ikke teoriene som er feil, men anvendelsen av dem. Økonomiske modeller som for eksempel agent-teorien, er teknisk sett en matematisk formel. For en økonom vil det være befriende å få en ligning som bunner ut i et svar med to streker under. Om man forsøker å fylle inn faktorene i en agent-teoretisk modell, vil man umiddelbart bli satt sjakk matt. For hvordan kan man i praksis tallfeste innsatsfaktoren til en medarbeider. Man kan si at timer er en konkret faktor, men hva sier de om vedkommende sin faktiske innsats? Som vi ser av disse modellene så fremstår de som modeller for å kunne forstå sammenhenger, og ikke faktiske modeller eller formler som kan løse en konkret problemstilling.

Ghoshal (2005) viser til noen grunnleggende faktorer i spesielt agent teori som han påpeker må være feil. Som vist tidligere tar agent teorien en antatt forutsetning at et hvert individ vil i enhver anledning sette sitt eget hensyn fremst. Dette mener Ghoshal er feil. Så godt som ingen er naturlige svikefulle opportuniste. Dette begrunnes i blant annet forskning knyttet til spillteori. Ghoshal sier at studier på spillteori viser at mennesket har en tilbørighet til å fordele gevinsten broderlig i mellom de ulike aktørene dersom det er mulig. Og at dette kan overføres til «spillet» mellom prinsipalen og agenten.

Metode

3.1 Litteratursøk

I mitt arbeide med oppgaven har litteratursøkingen vært hovedsakelig konsentrert omkring Oria, med tilgang via NTNU's intranett. Jeg har her funnet mange artikler skrevet om agent-prinsipal teoretiske problemstillinger. Og der hvor disse artiklene igjen har henvist til annen litteratur, har jeg delvis gått inn i denne litteraturen hvor denne synes å være av større betydning. For eksempel kan vi se at Williamson , Arrow ,Jensen og Meckling (Williamson, 1975, Arrow, 1971)(Jensen and Meckling, 1976) er mye sitert i litteratur og artikler som omhandler agent teori. Utover Oria, så er også Google Scholar benyttet til søk.

Jeg har og benyttet litteratur som jeg tidligere har anvendt, gjennom studiene på NTNU videre, men også fra tidligere økonomistudier. Dette er gjerne litteratur som bare underordnet faller under tematikken, - men som ofte kan være forklarende da de har en mer forenklet fremstilling.

3.2 Kvantitativ metode

Metodevalg er et sentralt spørsmål i all forskning. Og selv, i den grad en undersøkelse knyttet til en masteroppgave er forskning, er også valg av metode en vanskelig øvelse.

I mitt arbeide med denne oppgaven har jeg valgt å lage en undersøkelse, hvor intensjonen er å få frem tendenser, synliggjøre eventuell variasjon mellom ulike grupperinger innenfor de tre bedriftene som er representert. De samlede data vil fremstå gjennom en kvantitativ metodisk undersøkelse, og fremstilt statistisk, for etter beste evne å gi svar på oppgavens spørsmål og problemstilling.

Opgavens forskningsdesign fremstår da som en tverrsnittstudie, hvor alle i utvalget har fått de samme spørsmålene.

3.3 Utvalg

Som datakildeutvalg har jeg valgt å se på egen bedrift, samtidig som jeg vil se på to tilsvarende bedrifter med i størrelsesorden lik omsetning, struktur og organisasjon. Men som geografisk er lokalisert på en annen kant av landet. Innenfor hver bedrift vil jeg forsøke å belyse problemstillingen utfra tre antatt ulike synsvinkler. Ledelsen- som i denne sammenheng vil fremstå som prinsipalen. Selgeren som man kan anta at vil opptre som agenten, og sist men ikke minst lagerpersonell som er siste kontaktledd før leveransen er effektivert. Alle tre bedrifter er sammenlignbare i antall ansatte og strukturell organisering.

Som det fremgår av intervjuguiden – så er tanken at spørsmålene skal være like til de ulike funksjonene innenfor organisasjonen og i de tre ulike bedriftene. Dette for å eventuelt kunne se en tendens til ulik oppfattelse av omfang og mulig konsekvens av tilfeller hvor agenten handler helt eller delvis imot prinsipalens intensjon.

I utarbeidelsen av undersøkelsen er det lagt vekt på at spørsmålene skal gi svar på oppgavens problemstilling. Foruten demografiske avklarende spørsmål, er spørsmål som kan tenkes å være nærliggende og relevante men ikke direkte knyttet til problemstillingen, utelatt. Dette for å sikre at undersøkelsen ikke skulle ta for lang tid, og dermed risikere at den som svarer faller av. (Hanssen-Bauer and Gangdal, 2008). Det var derfor et mål at undersøkelsen skulle ta maksimalt ti minutter. Videre har det vært et mål at undersøkelsen skulle passe for alle i organisasjonen, og at den skulle være teknisk lett å gjennomføre. Dette spesielt med tanke på at de ulike bedriftene befinner seg langt fra hverandre, og det har derfor vært et mål at undersøkelsen skulle kunne foregå elektronisk. Det er også lagt vekt på at datainn-samlingen skulle være lett håndterbar, og i størst mulig grad få frem pålitelige svar.

3.3.1 Bedriftene

Alle tre bedrifter som utgjør utvalget for undersøkelsen, er bedrifter som driver med salg og distribusjon av trelast og byggevarer. Det er tre bedrifter som har flere avdelinger på ulike lokasjoner. Hver har de fra 90 til 140 ansatte. I egen bedrift er 54% av ansatte tilknyttet en salgsrolle, 34% er tilknyttet lager og logistikk, mens 7% er knyttet til administrasjon. Selv om jeg ikke kjenner eksakte tall for de øvrige bedriftene, er det all grunn til å tro at de i størrel-

sesorden har samme fordeling. De tre grupperingene representerer hver sin del av verdikjeden i bedriften. Og er således avhengige av hverandre. Derfor er også kvaliteten på det den ene gruppen overleverer til neste ledd, avgjørende for effektiviteten i bedriften.

Omsetningsmessig spenner det seg fra 3-500mill på de tre bedriftene. Hver bedrift er tradisjonelt organisert med administrasjonsavdeling, salgsavdeling og lager- og logistikkavdeling. På de ulike lokasjonene vil det ut fra størrelse være noe ulik struktur. Og man har lokasjoner som for eksempel ikke har intern avdelingsstruktur, hvor en og samme person i stedet utfører både salg og lageroppgaver. Typisk for de størst anleggene i de tre ulike bedriftene er allikevel rene avdelinger som ivaretar ulike deler av verdikjeden. Man har en innkjøpsavdeling som har som misjon å sørge for at man til enhver tid har et riktig varelager. Og et riktig varelager er først og fremst nok varer til å tilfredsstille etterspørsel, men samtidig ikke har for mye på lager. For lite på lager vil si at man taper salg, mens for mye på lager fører til økte kostnader, blant annet i form av lagerplass og kostnader til finansiering. Samtidig er det også selvsagt viktig med betingelsessettet- at man kort og godt har den beste oppnåelige pris for varen. Videre har man et salgsapparat som har fokus på å skape salg, ut fra parameterne omsetning og DG1. (DG1; ofte definert som dekningsgrad på vare = $\text{salg} - (\text{varekost} + \text{inngående frakt})$). Og på slutten av verdikjeden er lager og logistikkmedarbeiderne, som sørger for den fysiske delen av transaksjonene. Denne del av organisasjonen står for varemottak, kontrollfunksjoner knyttet til varelager – som varetelling m.m., ordreklargjøring (plukking av ordre) og videre distribusjon.

De tre bedriftene som er representert i undersøkelsen er geografisk fordelt med sine anlegg i henholdsvis Østfold, Møre- og Romsdal og Trøndelagsfylkene. Kundefordelingen hos de respektive anleggene vil være noe ulik. Men på et overordnet plan vil de tre bedriftene ha relativt sett lik fordeling mellom kundesegmentene proff og forbruker. Hvor proffkundesegmentet utgjør ca. 75-80% av den totale omsetningen til de tre bedriftene. Ordrene vil naturlig være forskjellige fra kunde og prosjekt. Men en stor del av de utgående ordrene har svært kort ledetid. Dvs. at en typisk ordre bestående av trelast, bygningsplater, isolasjon og feste- midler, kan komme til selger for å skulle kjøres ut samme dag eller dagen derpå.

For å kunne si noe om motivasjon, forsøker undersøkelsen å kartlegge hvilken type avlønningsmodell den enkelte måtte ha. For egen bedrift er det av erfaring stort sett en fastlønnsmodell for de fleste, samt at alle ansatte gis mulighet for en overskuddsdeling ved oppnådd målsetning. (Målsetning knyttet til bedriftens resultat før finansinntekter og skatt). For selgerne i vår egen bedrift er det ingen som har incitament som individuell bonus eller liknende. En gjennomgang av en standardkontrakt, så avdekkes det at ingen konkrete parametere for prestasjon er regulert. Men at det gis generelle henstillinger som blant annet at arbeidstaker skal «arbeide for bedriftens lønnsomhet». Videre vises det til at det for gitte stillinger er utferdiget en stillingsinstruks som da skal beskrive stillingens innhold. Av egen erfaring kan jeg si at dette i mange tilfeller er mangelfullt. Der hvor en slik instruks finnes, regulerer disse kun konkrete gjøremål, samt eventuelle mål knyttet til topplinje. Svært lite er beskrevet og knyttet til *hvordan* nå mål.

3.4 Spørreundersøkelsen

Spørreundersøkelsen ble etablert og distribuert via SelectSurvey. Dette er et verktøy tilgjengelig gjennom NTNU, for å lage og sende ut spørreundersøkelser, samt å samle data fra disse.

Spørreskjemaet består av 11 spørsmål. Hvorav spørsmål 1-6 gir et demografisk bilde av utvalget. Sentralt er spørsmålet 1, som kartlegger hvilken funksjon eller avdelingstilhørighet respondenten har. Videre har denne første delen av undersøkelsen spørsmål som kartlegger lønnsmodeller, ansiennitet og utdanning. Spørsmålet om avdeling, er direkte knyttet til problemstillingen, som er å kartlegge ulikheter mellom avdelingene. De neste spørsmålene i denne delen er knyttet til motivasjonselementet fra agent teorien (Jensen and Meckling, 1976). I tillegg til lønn som motivasjonsfaktor, er det mange andre elementer som er knyttet til den enkelte arbeidstakers motivasjon. Dette blir da kartlagt i spørsmål 7 og 8. De tre siste spørsmålene i undersøkelsen er knyttet til problemstillingen, og skal avdekke respondentens holdninger knyttet til avvik fra bedriftens rutiner og retningslinjer. De ulike variablene eller avvikene som det spørres om i spørsmål 9-11, er avvik som er erfart med en viss frekvens fra egen bedrift, og som fremstår å kunne påvirke bedriftens lønnsomhet.

Etter en del egen evaluering og veiledning, ble undersøkelsen testet på et par personer i egen bedrift, for å kvalitetssikre at spørsmålene var forståelige, og at alternativene var uttømmende. Testpanelet logget også tidsbruken. Små justeringer ble gjort før endelig utsendelse. Undersøkelsen ble sendt ut til 273 mailadresser.

Det er på forhånd søkt om godkjenning hos Personvernombudet for forskning, NSD. Det er naturlig nok også hentet generelt samtykke hos ledelsen i de enkelte bedriftene. Undersøkelsen ble sendt ut via mail, med en informasjonstekst omkring bakgrunnen for at denne ble sendt ut. Her ble det også vektlagt at deltakelse i undersøkelsen var helt frivillig, samt at de respektives svar ville bli konfidensielt behandlet, og på ingen måte bli brukt opp mot den enkelte medarbeider. Det ble ikke satt noen frist for besvarelsen. Men ved manglende svar, ble disse påminnet opptil to ganger.

3.5 Validitet

Mitt valg av metode og fremgangsmåte for å belyse problemstillingen kan være utfordrende. Jeg ser at det er en overveiende fare for at min fartstid i bransjen og i denne bedriften, kan prege mine undersøkelser i form av en forutinntatt holdning, hvor min sterke antakelse om at vi har en stor utfordring i bedriften med agentrelaterte utfordringer, kan prege resultatet. På bakgrunn av dette har jeg ønsket å kartlegge data på en måte hvor min mulighet til å påvirke minimeres. Og har da hovedsakelig valgt en kvantitativ metode, som kan gi grunnlag for å presentere forskningsdata på en objektiv måte. Men selv om jeg lykkes med å få de ulike til å svare upåvirket og helt etter egen oppfattelse, vil det allikevel være den enkeltes subjektive oppfattelse, og ikke nødvendigvis gjenspeile den sanne virkelighet. Det er da viktig å se mot intensjonen for undersøkelsen, som er å belyse problemstillingen ut fra hypotesen om at det *er* sannsynlig at det kan forekomme agentproblematikk i bedriften som kan medføre større kostnad enn nytte.

En forhåndsbetraktning på utvalget for undersøkelsen, gir indikasjoner på at bevarelsesandelen kan bli noe skjev mellom de ulike gruppene. Spesielt er det grunn til å tro at andelen av besvarelser fra gruppen «lager og logistikkmedarbeider» vil kunne bli lavere enn de øvrige

gruppene. Dette av den enkle praktiske årsak at undersøkelsen sendes ut på mail, - og man er da avhengig av å ha tilgang på fasiliteter for å motta, og gjennomføre besvarelsen. Jeg har på forhånd forsikret meg om at de fleste lager- og logistikkmedarbeidere, har tilgang på mail og fasiliteter for å kunne gjennomføre dette, men gitt det faktum at pc ikke er deres daglige verktøy, vil man kunne anta at besvarelsesandelen for denne gruppen vil være lavere enn for de øvrige to grupper som bruker pc som primærverktøy i arbeidsdagen.

Siden undersøkelsen kun er basert på de enkelte personers egne oppfatninger og til dels udokumenterte observasjoner, kan det stilles spørsmål om hvorvidt undersøkelsen viser de faktiske forhold. Da er det viktig å se mot undersøkelsens intensjon og mål, som sett opp til problemstillingen er å kunne påvise hvorvidt man ser at forholdet mellom prinsipalen og agenter i disse tilfellene kan synes å være av en slik art, at det kan påføre bedriften økte kostnader eller manglende uttelling i salg. Og om det av dette fremgår at det er grunnlag for å eventuelt gå videre med tiltak rettet mot det som måtte utpeke seg som et problem.

3.6 Datafangst

Etter at dataene ble fanget i SelectSurvey ble disse overført til IBM SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Også dette er verktøy tilgjengelig gjennom NTNU. Etter at dataene ble overført til IBM SPSS, ble det gjort nødvendig korrigeringer på koding, slik at svarene kunne benyttes. Typisk for dette er hvor vi hadde svaralternativ: «annet-forklar hva» - så ble disse flyttet (kodet) i en kategori hvor jeg fant at den allikevel kunne passe.

3.7 Empiri- analyse av innsamlet data

I lys av oppgavens problemstilling vil analysedelen ha behov for først å presentere de faktiske innsamlede data på en oversiktlig og forståelig måte. Dernest vil det være av interesse å se på sammenhengen mellom de enkeltes svar.

Svaralternativene i de ulike spørsmålene er innsamlet som både kategoriske data (f.eks. spørsmål om stillingstype) og ordnede data (f.eks. Uenig-litt enig-helt enig).

Det er i analysedelen gjort en selektering av data som jeg har funnet interessante. Både data som bekrefter, men også data som ikke bekrefter de aktuelle hypoteser er tatt med, men analysedelen viser ikke samtlige innsamlede data.

Analysedelen vil belyse ulikhetene gjennom hypotesetestingen. Når det kommer til forklaring på de eventuelle forskjeller som avdekkes, vil disse forsøkt bli belyst og forklart nærmere i kapitel 5, diskusjon omkring de funn som er gjort.

3.7.1 Deskriptiv statistikk

Jeg vil da først beskrive data ut fra en deskriptiv statistisk metode. Den beskrivende delen er tatt med for å bli «kjent med utvalget». Kort fortalt; Hvor mange har svart hva, og hvor ligger tyngden av besvarelser, og eventuelt variansen på disse. Beskrivende statistikk er å beskrive fordelingen mellom en eller flere variabler. Dette gjøres da gjerne gjennom å presentere variabelens gjennomsnitt, median eller f.eks. typetall. Videre kan man også se på variabelens standardavvik og variasjonsbredde. En presentasjonsform som ofte blir brukt er å vise data i frekvenstabeller eller histogram. Frekvenstabeller, gjerne i søylediagram viser på en visuell god måte fordelingen på variabelen. Her vil spredning og hovedtyngden i fordelingen komme godt frem. Den beskrivende statistikken vil kunne være til hjelp for å se *hva* de ulike gruppene svarer, dersom variansanalysen sier at det er signifikante forskjeller.

Frekvenstabeller brukt i denne oppgaven er presentert gjennom SPSS. Her vil tabellene inneholde: frekvens, prosent, valid prosent, og kumulative prosent. (Pallant, 2013). Frekvens forteller da naturlig hvor mange som faktisk har svart dette alternativet. Prosent forteller hvor prosentuekt mange som har svart dette alternativ ut fra det totale antall respondenter. Valid prosent korrigerer da for de som måtte ha unnlatt å svare på dette spørsmålet. Kumulativprosent, viser da summert andel av de ulike alternativer.

3.7.2 Hypotesetesting

Ut fra oppgavens problemstilling blir det antydnet at det kan ligge en ulikhet blant annet mellom de ulike stillingstypene og hvordan disse oppfatter betydningen, og etterlevelsen av interne rutiner. Jeg har da valgt å se på dette som en hypotese, og ønsker da å se på forholdet mellom de ulike grupperingers besvarelser, med å gjøre en variansanalyse (Wonnacott and Wonnacott, 1990).

I denne oppgaven har jeg valgt å bruke en «one way ANOVA». (Analysis Of Varians). Denne analysen tester da en hypotese én (H_1); om det er ulike verdier på de forskjellige undergruppene i datasettet, mot hypotese null (H_0). H_0 antyder da at det *ikke* er avhengighet mellom variablene, og at disse da er normalfordelte med samme varians. I en slik enveis variansanalyse er man ikke avhengig av likt antall i de ulike gruppene. Det er videre gjort en «post-hoc» test; one way ANOVA, med Bonferroni korreksjon.

Jeg har valgt å bruke denne metoden, da denne på en enkel måte i SPSS, også kommer ut med signifikansnivå på avhengigheten mellom de ulike variablene. ANOVA med Bonferroni korreksjon, betraktes som relevant selv ved mindre utvalg, og er holdt for å være *konservativ*, og redusere risiko for *type1-feil* (Wonnacott and Wonnacott, 1990), som betyr å forkaste nullhypotesen, selv om den kan være signifikant sannsynlig.

Vi kan altså ved å kjøre denne testen, si om det er ulikheter som kan forklares med tilfeldig variasjon, eller om det er ulikheter som er så sterke at de kan bekreftes med høy sannsynlighet (signifikans). Signifikansnivået (p -verdi) er satt til 0,05, hvor $p < 0,05$, er å betrakte som signifikante. Jeg har da brukt en-veis ANOVA, med Bonferroni korreksjon (IBM SPSS), for å teste gjennomsnittsverdiene for signifikante forskjeller. For å sikre at sannsynligheten α for en hvilken som helst eller flere sammenlikninger ikke påvirkes av forventningsnivået for hele settet av sammenlikninger, benyttes en *Bonferroni*- korreksjon (Wonnacott and Wonnacott, 1990). Som en generell betrakning ved hypotesetesting og ANOVA, er at en lav p -verdi (i denne oppgaven $p < 0,05$), kun betyr at nullhypotesen (H_0) forkastes, og man legger frem påstand om at hypotese en (H_1) er korrekt. Ved en stor p -verdi ($p > 0,05$) forkastes ingen av hypotesene, men begge står tilbake som mulige sannheter.

3.7.3 Underordnede spørsmål

Som jeg viser gjennom problemstillingen, så fremstiller jeg en hypotese om at det er ulik oppfatning om hvorvidt det er relevant å avvike fra de retningslinjene som bedriften har satt. I dette ligger det da en antagelse om at det *er*, av ulik årsak, en slik forskjell. I tillegg til å undersøke ulikheter mellom avdelingene (les: stillingstype) finner jeg det videre interessant å teste om det er noen andre underordnede spørsmål;

Er det sammenheng;

- -mellom holdning til avvik og ansiennitet
- -mellom holdning til avvik og utdanning
- -mellom holdning til avvik og motivasjonsfaktorer
- -mellom avdeling og motivasjonsfaktorer
- -mellom ansiennitet og motivasjonsfaktorer
- -mellom utdanning og motivasjonsfaktorer

I uttrykket «holdning til avvik» legger jeg til grunn både det respondenten har svart vedrørende frekvens for de ulike avvik. Det kan også være relevant å se på de konsekvenser avviket måtte ha for respondenten selv,- bedriften og kundene.

Med motivasjonsfaktorer menes både lønn og lønnsmodell, men også indre, personlige motivasjonsfaktorer (ref. spørsmål nr:8). Ansiennitet henviser her til spørsmål nr:3 i undersøkelsen; *-Hvor lenge har du vært ansatt i bedriften?* .

Resultat

4.1.1 Stillingstype

Av de 273 som mottok undersøkelsen, var det 101 som svarte. Og av disse varte 92 fullstendig på hele undersøkelsen. Dette gir en total svarandel på 37%, og en svarandel med komplette svar på 34%.

Første spørsmålet i undersøkelsen avdekker respondentenes funksjon i den bedriften de tilhører.

Tabell 2

Hvilken av disse alternativene passer best til å beskrive din stilling?

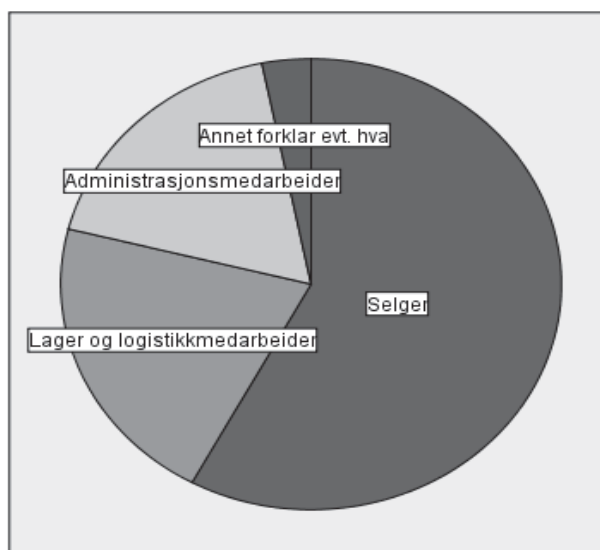
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Selger	55	54,5	57,9	57,9
	Lager og logistikkmedarbeider	20	19,8	21,1	78,9
	Administrasjonsmedarbeider	17	16,8	17,9	96,8
	Annet forklar evt. hva	3	3,0	3,2	100,0
	Total	95	94,1	100,0	
Missing	System	6	5,9		
Total		101	100,0		

Vi ser av fordelingen, at en stor andel, over 50 prosent, av respondentene representerer selgerrollen. Mens fordelingen mellom administrasjonsansatte, og lager- og logistikkansatte er relativt jevnt fordelt, på henholdsvis 17 og 20 prosent. I tillegg er det 3 prosent som ligger i kategorien «annet». Disse tre rollene, pluss et alternativ, representerer en typisk organisasjonsfordeling innen bransjen, og samsvarer med de tre bedriftenes organisasjonsmodell. Men når det kommer til den interne fordelingen i antall, gjenspeiler ikke respondentene virkeligheten. Forholdet mellom antall selgere og administrasjonsmedarbeider ser ut til å stemme med virkeligheten. Men antall lager og logistikkmedarbeider er underrepresentert i forhold til antall selgere. Med noe variasjon, vil typisk antall selgere i størrelsesorden være tilsvarende lik antall lager- og logistikkmedarbeidere. Det ser dermed ut til at min frykt for at

Figur 6

gruppen lager- og logistikkmedarbeidere, ikke har besvart undersøkelsen i samme grad som de øvrige gruppene.

En samlet svarandel på 37 prosent er i underkant av hva som var forventet. Mine tanker omkring dette vil bli utdypet i konklusjonsdelen.



Spørsmål nr:2 gir et noe overraskende resultat. Her stilles det et enkelt ja/nei- spørsmål om hvorvidt respondenten har en formell lederfunksjon. Hele 32stk svarer at det har de. Dette utgjør en valid andel på 33,3%. Med andre ord er en av tre som svarte på undersøkelsen ledere.

4.1.2 Erfaring

Alternativ hypotesens utgangspunkt var at det var avhengighet mellom stillingstype. Videre så kunne man tenke at dette også kunne ha sammenheng knyttet til ansiennitet. Spørsmål nr:3 kartlegger derfor hvor lenge respondenten har vært ansatt i firmaet. Nær 70%(valid) svarer at de har vært ansatt i mer enn 5 år.

Tabell 3

Hvor lenge har du vært ansatt i bedriften?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-6mnd	6	5,9	6,2	6,2
	6mnd-2år	13	12,9	13,4	19,6
	2-5år	11	10,9	11,3	30,9
	5-10år	21	20,8	21,6	52,6
	mer enn 10år	46	45,5	47,4	100,0
	Total		97	96,0	100,0
Missing	System	4	4,0		
Total		101	100,0		

På samme måte som ansiennitet, kunne det også tenkes at det var ulikheter knyttet til utdanning. Spørsmål nr:4 gav alternativ –ingen utdanning ut over videregående skole,- 1-3 års utdanning, eller 4år eller mer. Av de som svarte på dette spørsmålet var det kun 4,2% som hadde 4år eller mere utdanning etter videregående. 54,2 % hadde ingen utdanning utover videregående skole, mens 41,7% hadde 1-3år.

4.1.3 Motivasjon

Motivasjon eller incitament, er en viktig del innen agentteorien. Det er essensielt å se på hvilke belønningkriterier som ligger til grunn for den enkelte medarbeider, enten det er regulert i kontrakten eller ikke (Jensen and Meckling, 1976). Denne undersøkelsen gir ikke svar på alt dette. Men, den gir svar på hvilken type avlønningsmodell som brukes. Altså om man har provisjonslønn, fastlønn og evt. bonus. Den gir også svar på om de ulike bedriftene har noen form for kollegial bonus, overskuddsdeling eller lignende. Videre forsøker også undersøkelsen å kartlegge hvilke holdninger respondentene har til individuell avlønning og resultatorientert belønning.

Tabell 4

Hvilket av disse alternativer beskriver best den lønnsmodell du har?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Fastlønn	54	53,5	55,7	55,7
	Lønn pr. time	19	18,8	19,6	75,3
	Fastlønn + mulighet for individuell bonus	3	3,0	3,1	78,4
	Fastlønn + mulighet for overskuddsdeling	21	20,8	21,6	100,0
	Total	97	96,0	100,0	
Missing	System	4	4,0		
Total		101	100,0		

4.1.4 Avvik i bedriften

En viktig del av denne oppgavens mål var å se på avvik. Og da avvik fra de definerte retningslinjer, og instruksjoner som bedriftene har. Gitt den åpenbare antagelsen at disse retningslinjer er den mest rasjonelle og kosteffektive metode for de respektive handlinger. Selv om det sikkert kan diskuteres i enkelte situasjoner, må allikevel dette ligge til grunn som en gitt forutsetning. Spørsmål nr:9 i spørreundersøkelsen tar for seg i hvilken eventuell frekvens den enkelte har selv utført,- eller observert andre, skape avvik av ulik art. På skalaen aldri-sjeldent-månedlig-ukentlig og daglig, krysset de av for hver presenterte avvikstype. I datagrunnlaget for undersøkelsen gir da denne skalaen en score i stigende frekvens, fra 1-5, hvor 1 er aldri og 5 er daglig. Tabell 1 i vedlegg, viser gjennomsnittlig scoreverdi for de ulike avvikstypene. Jeg har satt en grenseverdi på 2,5, og dermed valgt å se bort fra de avvikstyper med snittscore under 2,5. Dette fordi man med dette kun ser på de avvik som gjennomsnittlig av alle besvarelser – uavhengig av gruppe er observert med en frekvens månedlig, ukentlig eller daglig. Vi ser da med andre ord ikke på avvik som er observert sjeldent (eller aldri). Bakgrunn for en slik vurdering er at det som er oppfattet å skje sjeldent, ikke utgjør en vesentlig «trussel» i motsetning til det som måtte ha en høyere frekvens.

Etter denne seleksjonen står seks utsagn fra spørsmål nr:9 tilbake som interessante. Ref. Tabell 5, med statistikk over resultat fra spørsmål nr:9. Tabellen viser antall besvarelser, maksimum og minimum score, gjennomsnitt og standard deviasjon(SD). I mitt utvalgsriteria har jeg ikke vurdert SD, men kan kommentere at for samtlige avvikstyper i spørsmål nr:9, med gjennomsnittsscore over 2,5, er SD fra 0,95 -1,23. Hvilket betyr i dette tilfellet, gitt skala fra 1-5, at det er relativt sett stor spredning på bevarelsene.

Tabell 5

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	
Har du opplevd at du eller andre i bedriften har brutt eller omgått bedriftens kjøreregler, rutiner og retningslinjer på... - ...salgs- og leveringsbetingelser	90	1	5	2,61	1,035	
Har du opplevd at du eller andre i bedriften har brutt eller omgått bedriftens kjøreregler, rutiner og retningslinjer på... - ...ved retur av varer	90	1	5	2,53	,950	
Har du opplevd at du eller andre i bedriften har brutt eller omgått bedriftens kjøreregler, rutiner og retningslinjer på... - ...pris og rabatter	89	1	5	2,85	1,163	
Har du opplevd at du eller andre i bedriften har brutt eller omgått bedriftens kjøreregler, rutiner og retningslinjer på... - ...frakt betingelser	87	1	5	2,68	1,225	
Har du opplevd at du eller andre i bedriften har brutt eller omgått bedriftens kjøreregler, rutiner og retningslinjer på... - ...rutiner omkring mellomlagring	89	1	5	2,66	1,022	
Har du opplevd at du eller andre i bedriften har brutt eller omgått bedriftens kjøreregler, rutiner og retningslinjer på... - ...hasteleveringer	88	1	5	2,98	1,213	

Figur 7

9. Har du opplevd at du eller andre i bedriften har brutt eller omgått bedriftens kjøreregler, rutiner og retningslinjer på...

	Aldri	Sjeldent	Månedlig	Ukentlig	Daglig
...salgs- og leveringsbetingelser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...ved retur av varer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...pris og rabatter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...frakt betingelser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...rutiner omkring mellomagring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...hasteleveringer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figuren viser et utsnitt av de avvik som ble funnet interessante. Her ser man hvordan respondentene skulle anmerke i hvilken frekvens de hadde eventuelt observert disse gitte avvik. Jeg vil da senere i oppgaven se på avhengighetsforholdet mellom disse utsagnene/avvikene, og blant annet stillingstype m.m.

I spørsmål nr:10 er det syv utsagn som respondentene skulle anmerke i hvilken grad de var enige. Fra ikke enig, litt enig, moderat enig, stort sett enig og fullstendig enig. (1-5). I motsetning til spørsmål nr:9, er noen av utsagnene i nr:10 positivt ladet. Det vil si at jo høyere score- jo bedre. For eksempel: «vår bedrift har god kultur for å følge rutiner og retningslinjer», her vil en høy score indikere at bedriften har god kultur for å utføre jobben i henhold til retningslinjer. Snittet for dette utsagnet fra hele populasjonen er 3,2, med SD 0,97.

Frekvenstabell fra spørsmål nr:10

Tabell 6

		Statistics						
		...jeg kan fritt improvisere og gjøre ting annerledes enn det som fremgår av målene, dersom jeg finner det nødvendig	...våre ml gir lite rom for å fokusere på andre viktige aspekter ved jobben enn det som måles	...ledelsen overvåker at alle følger rutiner og slår ned på avvik	...kundene har ingen forventning om at vi skal avvike våre rutiner	...bedriften kunne gjerne ha vært mer fleksibel med tanke på enkelte rutiner	...bedriften burde vært langt strengere og ikke tillatt så mange avvik	
N	Valid	90	89	90	89	90	90	90
	Missing	11	12	11	12	11	11	11
	Mean	3,20	2,90	2,36	2,48	2,74	2,28	3,03
	Median	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00
	Std. Deviation	,974	1,158	1,063	1,109	1,147	,983	1,258
	Minimum	1	1	1	1	1	1	1
	Maximum	5	5	5	5	5	5	5

Med siste spørsmålet i undersøkelsen kartlegges hvilke oppfattelser den enkelte respondenten hadde knyttet til betydningen av de avvik. Både betydning for respondenten selv, for markedet(kundene) og bedriften. Spørsmålet er formet som utsagn, hvor det skal svares i hvilken grad man er uenig- eller enig. Første utsagn er; - *avvikene gjør min jobb vanskeligere*. 14,4%(valid) sier seg fullstendig enig i dette, og 28,9%(valid) anmerker at de er stort sett enig i dette. Men 11,1%(valid) sier seg ikke enig i dette utsagnet. Neste utsagn er; - *avvikene er nødvendig fordi markedet krever det*. Her er det naturlig å tenke markedet som kundene, og underforstått at – får de ikke det slik hos oss- så får de det hos våre konkurrenter. Kun 3,4 prosent av de som har svart på dette utsagnet, sier seg fullstendig enig i dette. Men den kumulative andelen av; ikke enig-litt enig og moderat enig, er på 82,8%. Siste utsagnet hvor respondenten skulle anføre i hvilken grad de var enige var; -*vår fleksibilitet er vår styrke og suksessfaktor i markedet*. Dette utsagnet får en snittverdi på 3,61. Altså ligger tyngden av besvarelser tett opp til «stort sett enig». Kun tilsammen 9,1% svarer at de er ikke enige eller litt enige i dette.

4.2. Variansanalyser

I kapitel 4.1 fremstilles undersøkelsens resultat med antall og gjennomsnitt av den totale populasjonen. Gitt oppgavens problemstilling, er det av interesse å se på forholdet mellom de ulike gruppene og øvrige variabler. I dette kapitlet vil jeg vise hvilke sammenhenger det med sannsynlighet ser ut til å være i mellom disse.

4.2.1 Stillingstype og avvik

I fra kapitel 4.1.1 så vi at selgeren var langt mer representert en både lager- og logistikkmedarbeideren, og administrasjonsmedarbeideren. I denne enveis ANOVA velger jeg allikevel å bruke det resultatet som utvalget representerer. Hvorvidt dette er representativt for populasjonen, vil jeg komme tilbake til under konklusjonsdelen.

For å igjen minne om oppgavens intensjon og problemstilling, er det greit å ta frem den alternative hypotesen (H_1); *-det er ulik oppfatning/opplevelse knyttet til avvik, mellom ulike stillingstyper*. Her er det viktig å presisere at det ikke er *en* hypotese. Men en hypotese for hver variabel i spørsmålssettet. Denne testingen er da gjort i IBM SPSS. Formler og utregning blir da ikke presentert her. I testingen er det lagt til grunn at nullhypotesen (H_0) blir forkastet ved p -verdi under 0,05, fordi da fremstår alternativhypotesen som plausibel.

For spørsmål nr:9, «ulike avvik i bedriften» - sett opp mot stillingstype, ble det i kapitel 4.1.4 gjort en avgrensning i forhold til avvikstyper med en et gjennomsnittlig score fra hele utvalget på 2,5 eller mere. Og vi husker fra dette kapitlet at dette ble gjort fordi det var ønskelig å kun se på avvik som av hele utvalget ble betraktet med en vesentlig frekvens. Og derfor interessant for videre undersøkelse.

Tabell 7, viser med røde ringer de type avvik fra spørsmål nr:9, som signifikant fremstår som ulik mellom de ulike grupperinger i utvalget. Av de seks avvik som vi testet (ref. seleksjonen fra kap.4.1.4) så er det fire av disse som viser $p < 0,05$. Dette er avvikene; *-salgs og leveringsbetingelser* som viser et signifikansnivå på 0,026. Altså mindre enn 0,05. Det samme for; *-ved retur av varer*(0,038), *-rutiner omkring mellomlagring*(0,045) og *-rutiner og retningslinjer på hasteleveringer*(0,037). Dette gir grunnlag for å si at vi kan forkaste nullhypotesen (altså den

som sier at det ikke er noen forskjell mellom de ulike gruppene i utvalget), og da samtidig si at det er en sannsynlig forskjell mellom de ulike gruppene sitt syn på disse avvikene.

Avvikene; *-pris og rabatter og fraktbetingelser* gir ikke grunnlag for å forkaste nullhypotesen, og vi må derav si at *både* nullhypotesen og alternativhypotesen er mulig.

Tabell 7

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Har du opplevd at du eller andre i bedriften har brutt eller omgått bedriftens kjøreregler, rutiner og retningslinjer på... - ...salgs- og leveringsbetingelser	Between Groups	9,884	3	3,295	3,257	,026
	Within Groups	84,979	84	1,012		
	Total	94,864	87			
Har du opplevd at du eller andre i bedriften har brutt eller omgått bedriftens kjøreregler, rutiner og retningslinjer på... ved retur av varer	Between Groups	7,564	3	2,521	2,928	,038
	Within Groups	72,333	84	,861		
	Total	79,898	87			
Har du opplevd at du eller andre i bedriften har brutt eller omgått bedriftens kjøreregler, rutiner og retningslinjer på... - ...pris og rabatter	Between Groups	5,412	3	1,804	1,326	,272
	Within Groups	112,933	83	1,361		
	Total	118,345	86			
Har du opplevd at du eller andre i bedriften har brutt eller omgått bedriftens kjøreregler, rutiner og retningslinjer på... - ...frakt betingelser	Between Groups	7,305	3	2,435	1,651	,184
	Within Groups	119,471	81	1,475		
	Total	126,776	84			
Har du opplevd at du eller andre i bedriften har brutt eller omgått bedriftens kjøreregler, rutiner og retningslinjer på... - ...rutiner omkring mellomlagring	Between Groups	8,405	3	2,802	2,804	,045
	Within Groups	82,928	83	,999		
	Total	91,333	86			
Har du opplevd at du eller andre i bedriften har brutt eller omgått bedriftens kjøreregler, rutiner og retningslinjer på... - ...hasteleveringer	Between Groups	12,371	3	4,124	2,950	,037
	Within Groups	114,617	82	1,398		
	Total	126,988	85			

4.2.2 Post-hoc test, stillingstype og avvik

Vi bruker videre «post hoc-test» med Bonferroni korreksjon for å evt. se hvor ulikheten ligger. Også her brukes $p < 0,05$. Men i forhold til utgangspunktet i variansanalysen som forholdt seg til hele utvalget mot de avhengige variabler, ser denne testen på den avhengige variabel mot den enkelte gruppering i utvalget. Og signifikansnivået blir dermed skjerpet i forhold til den overordnede testen, og en faktor av antall tester α/k . Hvor k er antall tester som gjøres. (I dette tilfellet 6) (Pallant, 2013).

Første avhengige variabel som ble testet mot de ulike grupperingene var; *Har du opplevd at du eller andre i bedriften har brutt eller omgått bedriftens kjøreregler, rutiner og retningslinjer på: -salgs- og leveringsbetingelser*. Her viser post hoc testen ingen signifikant ulikhet mellom de ulike gruppene i utvalget. Det samme ble utfallet for *-pris og rabatter og fraktbetingelser*; ingen signifikant sammenheng.

På avviket: *-rutiner omkring mellomlagring*, er det en signifikant forskjell mellom hva en selger opplever kontra hva en lager og logistikkmedarbeider gjør ($p=0,039$). Det samme viser avviket: *-hasteleveringer*. Her er signifikansnivået $p=0,028$.

Ser vi opp mot den overordnede enveis ANOVA test som ble gjort innledningsvis, fant vi der at for spørsmål nr:9, etter seleksjon gjort i kapittel 4.1.4, at vi hadde fire avvik som var signifikant ulik mellom gruppene. Etter post-hoc testen ser vi at kun 3 av disse var signifikant når vi satte de parvis opp mot variablene. Vi ser her at vi da allikevel *ikke* kan forkaste nullhypotesen for variabel(avviket); *-salgs og leveringsbetingelser*. Og vi må derfor si at både nullhypotesen – og alternativhypotesen er mulig for dette. Vi har her unngått å gjøre en «type 1-feil». (Wonnacott and Wonnacott, 1990). En feil man gjør dersom man forkaster en hypotese, dersom den *kan* være sann.

I spørreundersøkelsen, spørsmål nr:10 og 11, ble det spurt om i hvilken grad respondenten var enig- eller ikke i en rekke utsagn, knyttet til avvik. Ingen av disse ga et signifikant resultat, som igjen kunne gi grunnlag for å forkaste nullhypotesen. Med andre ord, - det kunne ikke tolkes å være forskjell mellom gruppene i utvalget.

Tabell 8

Multiple Comparisons

Dependent Variable	(I) Hvilken av disse alternativene passer best til å beskrive din stilling?	(J) Hvilken av disse alternativene passer best til å beskrive din stilling?	Std. Error	Sig.
Har du opplevd at du eller andre i bedriften har brutt eller omgått bedriftens kjøreregler, rutiner og retningslinjer på... - ...ved retur av varer	Selger	Lager og logistikkmedarbeider		0,402
		Administrasjonsmedarbeider		0,05
		Annet forklar evt. hva		1
	Lager og logistikkmedarbeider	Selger		0,402
		Administrasjonsmedarbeider		1
		Annet forklar evt. hva		1
	Administrasjonsmedarbeider	Selger		0,05
		Lager og logistikkmedarbeider		1
		Annet forklar evt. hva		1
Annet forklar evt. hva	Selger		1	
	Lager og logistikkmedarbeider		1	
	Administrasjonsmedarbeider		1	
Har du opplevd at du eller andre i bedriften har brutt eller omgått bedriftens kjøreregler, rutiner og retningslinjer på... - ...rutiner omkring mellomagring	Selger	Lager og logistikkmedarbeider		0,039
		Administrasjonsmedarbeider		1
		Annet forklar evt. hva		1
	Lager og logistikkmedarbeider	Selger		0,039
		Administrasjonsmedarbeider		1
		Annet forklar evt. hva		1
	Administrasjonsmedarbeider	Selger		1
		Lager og logistikkmedarbeider		1
		Annet forklar evt. hva		1
Annet forklar evt. hva	Selger		1	
	Lager og logistikkmedarbeider		1	
	Administrasjonsmedarbeider		1	
Har du opplevd at du eller andre i bedriften har brutt eller omgått bedriftens kjøreregler, rutiner og retningslinjer på... - ...hasteleveringer	Selger	Lager og logistikkmedarbeider		0,028
		Administrasjonsmedarbeider		1
		Annet forklar evt. hva		1
	Lager og logistikkmedarbeider	Selger		0,028
		Administrasjonsmedarbeider		1
		Annet forklar evt. hva		1

I spørreundersøkelsen, spørsmål nr:10 og 11, ble det spurt om i hvilken grad respondenten var enig- eller ikke i en rekke utsagn, knyttet til avvik. Få av disse ga et signifikant resultat, som igjen kunne gi grunnlag for å forkaste nullhypotesen. Med andre ord, - det kunne ikke tolkes å være forskjell mellom gruppene i utvalget. Det var kun utsagnet om *–våre mål gir lite rom for å fokusere på andre viktig aspekter ved jobben, enn det som måles*, som ga en signifikant forskjell. Med 95% sannsynlighet kan vi si at det er forskjell mellom en lager- og logistikkmedarbeider og en administrasjonsmedarbeider når det gjelder nettopp dette utsagnet.

Fra spørsmål nr:11, kan vi se ut fra post-hoc testen at det er en signifikant forskjell på hvordan en selger oppfatter, -og en lagermedarbeider oppfatter utsagnet: *-avvikene gjør at min jobb blir vanskeligere*.

4.3 Ansiennitet og avvik

I lys av oppgavens intensjon, er det av interesse å se etter forskjeller i utvalget opp mot de ulike variabler. Utvalget er demografisk differensiert, i tillegg til stillingstype, på blant annet ansiennitet (hvor lenge de enkelte har jobbet i bedriften) og utdanningsnivå.

Vi skal her ser på hvordan oppfatning ulik ansiennitet fremstår på de ulike variabler knyttet til avvik.

På samme måte som for stillingstype ble ansiennitetsnivået testet med ANOVA, post-hoc Bonferroni test (Pallant, 2013), mot de ulike variable for avvik. Fra spørsmål nr9: viser varian-sanalysen overordnet en ulikhet mellom ansiennitetsnivåene på disse avvikene; *-ved retur av varer* ($p=0,006$) og *–hasteleveringer* ($p=0,013$). Post-hoc testen viser også, når vi setter grupperingene parvis mot hverandre, en signifikant ulikhet mellom ansiennitet på 0-6mnd og mer enn10år, på de samme to avvikstyper.

Dette betyr at vi med sannsynlighet kan forkaste null hypotesen for disse to variabler, og si at det er sannsynlig at det er forskjell mellom en som har jobbet 0-6mnd og en som har jobbet mer enn 10år.

Ansiennitet ser allikevel ikke ut til å kunne være en utslagsgivende faktor når det kommer til ulik oppfatning av øvrige spørsmål omkring avvik. Ingen av variablene i spørsmål nr:10 eller nr:11, fremstår som signifikant ulikt mellom de forskjellige nivåer av ansiennitet.

4.4 Utdanning og avvik

På samme måte som vi har sett på forholdet mellom avvikene og stillingstype samt ansiennitet, skal vi nå se på forholdet mellom avvikstyper og utdanningsnivå.

Tabell 9

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Har du opplevd at du eller andre i bedriften har brutt eller omgått bedriftens kjøreregler, rutiner og retningslinjer på... - ...frakt betingelser

	(I) Hvilken utdanning har du	(J) Hvilken utdanning har du	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
	utover grunnskole og videregående skole?	utover grunnskole og videregående skole?				Lower Bound	Upper Bound
Bonferroni	Ingen utdanning ut over videregående skole	1-3år	-.122	.250	1,000	-.75	.51
		4år eller mere	-2,113*	.701	.010	-3,83	-.40
	1-3År	Ingen utdanning ut over videregående skole	.122	.250	1,000	-.51	.75
		4år eller mere	-1,991*	.707	.018	-3,72	-.26
	4År eller mere	Ingen utdanning ut over videregående skole	2,113*	.701	.010	.40	3,83
		1-3år	1,991*	.707	.018	.26	3,72

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Fra spørsmål nr:9, er det avviket knyttet til fraktbetingelser som fremstår som signifikant forskjellig mellom gruppene med ulikt utdanningsnivå. Her er det sannsynlig at det er forskjell mellom de som har 1-3år mot de som har 4 år eller mere, og mellom de som ikke har utdanning utover videregående skole og de som har 4 år eller mere. Mellom de som ikke har utdanning og de som har 1-3år, er det ingen signifikant forskjell.

På samme måte som for ansiennitet, - er ser det ikke ut til å være grunnlag for å forkaste nullhypotesen, når det gjelder forholdet mellom utdanning og avvik, i spørsmål nr:10 og nr:11.

4.5 Avdeling og motivasjon

En viktig faktor ved agentteorien, er spørsmål om incitament, eller motivasjonselementet. Vi har tidligere sett at dette kan knyttes opp til *både* de materielle aspektene og de immaterielle delene av det en agent får tilbake for sin arbeidsinnsats. (Jensen and Meckling, 1976).

I spørreundersøkelsen er det flere spørsmål som går på dette med motivasjon. Spørsmål nr:5, spør konkret hvilken lønnsmodell respondenten har. Mens spørsmål nr:7 forsøker å få frem hvilke tanker respondenten har omkring ulike modeller, og i hvilken grad han tenker at disse positivt innvirker på individet og bedriften. I spørsmål nr:8, kartlegges respondentens eventuelle andre motiver, slik som eventuelle egne personlige mål.

Vi skal nå se på om det er ulikheter knyttet til avdeling og motivasjonsfaktorer.

Tabell 10

Krysstabell

Hvilken av disse alternativene passer best til å beskrive din stilling?
Hvilket av disse alternativer beskriver best den lønnsmodell du har?

		Hvilket av disse alternativer beskriver best den lønnsmodell du har?				Total
		Fastlønn	Lønn pr. time	Fastlønn + mulighet for individuell bonus	Fastlønn + mulighet for overskuddsdeling	
Hvilken av disse alternativene passer best til å beskrive din stilling?	Selger	30	11	2	12	55
	Lager og logistikkmedarbeider	12	3	0	5	20
	Administrasjonsmedarbeider	8	5	0	4	17
	Annet forklar evt. hva	3	0	0	0	3
Total		53	19	2	21	95

Tabell 10 viser antall besvarelser fra ulike grupper i utvalget, knyttet til ulike variabler i forbindelse med lønnsmodell.

Ved variansanalyse med post-hoc Bonferroni korreksjon, finner vi at det i spørsmål nr:7, ved utsagnet; «-jeg tenker at bonus i tillegg til ordinær lønn er positivt for bedriftens lønnsomhet» - er en signifikant ulikhet mellom hva en lager- og logistikkmedarbeider og hva en administrasjonsmedarbeider svarer. Ref. tabell 11

Tabell 11

Nå følger noen ut-sagn: - på en skala fra 1-5, «-jeg tenker at bonus i tillegg til ordinær lønn er positivt for bedriftens lønnsomhet»	Selger	Lager og logistikk-medarbeider	-,554	,257	,204	-1,25	,14
		Administrasjons-medarbeider	,537	,273	,313	-,20	1,27
		Annet forklar evt. hva	,596	,580	1,000	-,97	2,16
	Lager og logistikk-medarbeider	Selger	,554	,257	,204	-,14	1,25
		Administrasjons-medarbeider	1,091*	,322	,006	,22	1,96
		Annet forklar evt. hva	1,150	,605	,363	-,48	2,78
	Administrasjons-medarbeider	Selger	-,537	,273	,313	-1,27	,20
		Lager og logistikk-medarbeider	-1,091*	,322	,006	-1,96	-,22
		Annet forklar evt. hva	,059	,612	1,000	-1,59	1,71
Annet forklar evt. hva	Selger	-,596	,580	1,000	-2,16	,97	

Ut fra de analyser som er gjort på forholdet mellom stillingstype og motivasjon, er det altså ikke mange faktorer i forholdet stillingstype og motivasjons, som er signifikant ulikt. Her blir nullhypotesen stående, - da med unntak av spørsmålet knyttet til hvorvidt *-bonuser positivt for bedriftens lønnsomhet*.

4.5.1 Ansiennitet og motivasjon

På lik linje med forholdet mellom stillingstype og motivasjon, - er det heller ikke særlig ulikheter mellom hvor lenge de forskjellige respondenter har jobbet og deres forhold til motivasjon. Men det var et moment som fremstod som signifikant forskjellig. I spørsmål nr:8, «-i hvilken grad vil du si at din lønn står godt i forhold til din innsats?». Her er viser den parvise sammenstillingen gjennom post-hoc testen, at det er ulikhet både mellom de som har jobbet 0-6 år mot de som har jobbet 2-5år, og mellom de med 0-6år og de med 5-10års fartstid.

Tabell 12

I hvilken grad vil du si at... - ...vil du si at din lønn står godt i forhold til din innsats?	0-6mnd	6mnd-2år	,846	,493	,897	-,57	2,27
		2-5år	1,727*	,505	,010	,27	3,18
		5-10år	1,421*	,471	,033	,06	2,78
		mer enn 10år	,841	,442	,605	-,43	2,11
	6mnd-2år	0-6mnd	-,846	,493	,897	-2,27	,57
		2-5år	,881	,384	,241	-,22	1,99
		5-10år	,575	,337	,919	-,40	1,55
		mer enn 10år	-,005	,296	,000	-,86	,85
	2-5år	0-6mnd	-1,727*	,505	,010	-3,18	-,27
		6mnd-2år	-,881	,384	,241	-1,99	,22
		5-10år	-,306	,355	1,000	-1,33	,72
		mer enn 10år	-,886	,316	,062	-1,80	,02
	5-10år	0-6mnd	-1,421*	,471	,033	-2,78	-,06
		6mnd-2år	-,575	,337	,919	-1,55	,40
		2-5år	,306	,355	1,000	-,72	1,33
		mer enn 10år	-,580	,257	,266	-1,32	,16
	mer enn 10år	0-6mnd	-,841	,442	,605	-2,11	,43
		6mnd-2år	,005	,296	1,000	-,85	,86
		2-5år	,886	,316	,062	-,02	1,80
		5-10år	,580	,257	,266	-,16	1,32

Tabell 13**Krysstabell**

Hvor lenge har du vært ansatt i bedriften? *

I hvilken grad vil du si at... - ...vil du si at din lønn står godt i forhold til din innsats?

Count

		I hvilken grad vil du si at... - ...vil du si at din lønn står godt i forhold til din innsats?					Total
		I svært liten grad	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad	
Hvor lenge har du vært ansatt i bedriften?	0-6mnd	0	0	1	3	1	5
	6mnd-2år	0	2	7	4	0	13
	2-5år	2	5	3	1	0	11
	5-10år	2	8	5	4	0	19
	mer enn 10år	3	8	14	17	2	44
Total		7	23	30	29	3	92

Sammenhengen vi fant mellom ansiennitet og tilfredsheten med egen lønn, ser vi også i krysstabellen (tabell 13). Selv om responstallene er små, ser vi at ingen av de «nyansatte» - som har jobbet i 0-6mnd svarer at de er «i svært liten grad» eller «i liten grad» tenker at sin lønn står i forhold til sin innsats. I krysstabellen kan vi også se at tyngden av de som har jobbet 2-5år og 5-10år svarer «i liten grad» eller «i noen grad». På samme måte kan vi se at de som har jobbet mer enn 10år, i størst grad svarer at de «i noen grad» eller «i stor grad» føler at sin lønn står godt i forhold til sin innsats.

4.5.2 Utdanning og motivasjon

Blant de besvarelser som undersøkelsen viser, finner vi ingen sammenheng mellom respondenter med ulikt nivå på utdanning sett opp mot variabler knyttet til motivasjon. Verken variansanalysen som ser på hele utvalget, eller den korrigerede post-hoc analysen, avdekker signifikant varians mellom gruppene. Selv om vi i en statistisk oppstilling ser at det kan være forskjeller på hva de ulike har svart, - er det altså ikke grunnlag for å forkaste nullhypotesen for sammenhengen mellom disse variablene. Og vi står da også her tilbake med at både nullhypotesen og alternativhypotesen er mulig for forholdet mellom utdanning og motivasjon.

4.5.3 Motivasjon og avvik

Ser vi på forholdet mellom motivasjon og avvik, finner vi at det er gjennomgående ulikhet mellom de som har en fastlønn med mulighet for overskuddsdeling og de andre modellene for lønn. Dette gjelder flere av avvikstypene.

Tabell 13

Multiple Comparisons

Bonferroni

Dependent Variable	(I) Hvilket av disse alternativer beskriver best den lønnsmodell du har?	(J) Hvilket av disse alternativer beskriver best den lønnsmodell du har?	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Har du opplevd at du eller andre i bedriften har brutt eller omgått bedriftens kjørerregler, rutiner og retningslinjer på... - ...salgs- og leveringsbetingelser	Fastlønn	Lønn pr. time	0,176	0,278	1
		Fastlønn + mulighet for individuell bonus	-0,196	0,589	1
		Fastlønn + mulighet for overskuddsdeling	-,793*	0,267	0,023
	Lønn pr. time	Fastlønn	-0,176	0,278	1
		Fastlønn + mulighet for individuell bonus	-0,373	0,621	1
		Fastlønn + mulighet for overskuddsdeling	-,969*	0,331	0,026
	Fastlønn + mulighet for individuell bonus	Fastlønn	0,196	0,589	1
		Lønn pr. time	0,373	0,621	1
		Fastlønn + mulighet for overskuddsdeling	-0,596	0,616	1
	Fastlønn + mulighet for overskuddsdeling	Fastlønn	,793*	0,267	0,023
		Lønn pr. time	,969*	0,331	0,026
		Fastlønn + mulighet for individuell bonus	0,596	0,616	1

Resultat og drøfting

5.1 Begrensninger i undersøkelsen

Undersøkelsens intensjon var å avdekke ulikheter mellom ulike grupperinger i de tre bedriftene. Det var derfor essensielt at alle gruppene var representert med tilstrekkelig antall, for å få et relevant bilde, og kunne si noe om aktuell situasjon for disse bedriftene og da igjen gjeldene for bransjen. Det viser seg at den antatt største grupperingen; -lager og logistikkmedarbeidere, er lavt representert i undersøkelsen. Vi vet altså at det skal være ca. 34% lager og logistikkmedarbeidere. Men at disse i denne undersøkelsen kun er representert med ca. 20%. Salgspersonell er representert med ca. 54%, noe som samsvarer helt med virkeligheten. Administrasjonsmedarbeidere er representert med hele 17% i undersøkelsen, mot virkelighetens 11%. Det ser altså ut til at administrasjonsmedarbeiderne er har høy svarprosent kontra de øvrige gruppene. Spesielt mot lager- og logistikkmedarbeiderne som ser ut til å være underrepresentert. Dessverre er dette noe jeg fryktet i forbindelse med undersøkelsen. Jeg vurderte i forkant om jeg skulle kjøre undersøkelsen som intervju, for å sikre at nettopp denne gruppen (lager- logistikkmedarbeidere) fikk besvart. Det er en kjensgjerning at denne gruppen ikke har pc som sitt primære arbeidsverktøy. Men etter å ha forsikret meg om at også disse hadde tilgang på mail i bedriften, valgte jeg å distribuere undersøkelsen pr. mail. Dette var det eneste som var forenelig ressursmessig og gjennomførbart for meg.

Det at lager- og logistikkmedarbeiderne må sies å være underrepresentert, *kan* ha fått konsekvenser for resultatet i denne oppgaven. Selv om variansanalysen tar høyde for ulikheter i utvalgsstørrelsen, kan det stilles spørsmål om validiteten for denne gruppen. En årsak til at gruppen er underrepresentert i forhold til populasjonen, kan være blant annet dette med at de ikke er brukere av pc som de andre grupperingene. Og da igjen ikke bruker mail så ofte. Av denne erfaringen ser man at det er viktig å se til at ulike grupperinger i en undersøkelse får lik mulighet for deltakelse. Når vi ser på den totale svarandelen, kunne det kanskje for denne undersøkelsen vært fordelaktig å gitt mer tid til besvarelsen, og kanskje også purret besvarelsen en tredje gang. Dette ville kunne gitt en høyere svarandel og kanskje også et mer representativt antall fra gruppen lager- og logistikkmedarbeidere.

I etterkant ser man og at undersøkelsen har flere svakheter. En tydelig svakhet er at noen av spørsmålene ikke ser ut til å «treffe mål». Et tydelig tegn på dette er svarene fra spørsmål nr:2. Her svarer en av tre, at de innehar en formell lederfunksjon. Av erfaring fra egen bedrift, anser jeg dette som feil. Hos oss er langt fra en tredjedel formelle ledere, og jeg har all grunn til å tro at dette ei heller er tilfellet hos de øvrige bedriftene. Her kan årsaken være at respondentene ikke klarer å skille mellom formell og uformell leder, eller det kan ligge i ordet «lederfunksjon». Eller det kan være at denne tilsynelatende skjevheten kommer av at samtlige ledere i bedriften har svart, og således blir overrepresentert i forhold til det øvrige utvalget. Da svarandelen her ble relativt sett for høy i forhold til populasjonen, ble derfor denne variabel ikke analysert opp mot de andre.

Også andre spørsmål kan ha vært gjenstand for misforståelser. Selv om jeg ikke har indikasjoner på at så har skjedd, er det refleksjoner i etterkant som sier meg at ulik definisjon og forståelse av de forskjellige variablene, *kan* ha påvirket besvarelsene.

Motivasjon var en av faktorene som skulle undersøkes. Her ser jeg i etterkant, at det hadde vært relevant å ha flere og bedre spørsmål som gikk på den enkeltes indre motivasjon. Altså ikke-materielle motivasjonsfaktorer.

Videre erkjenner jeg at de ulike variabler knyttet spesielt til avvik, kunne vært nyansert og gitt et bedre helhetsbilde av de utfordringer som bedriften har. De avvikene som er presentert som variabler, kan tenkes å være farget av de utfordringer *jeg* ser og føler på i hverdagen. Og således kunne gi uttrykk for at dette var utfordringer hvor den ene av gruppene holdes mer eller mindre ansvarlig for. Dette *kan* ha provosert denne gruppen, og kanskje resultert i en opportunistisk besvarelse.

En annen begrensning som jeg ser i etterkant, er at undersøkelsen ikke gir svar på *hvilken* bedrift de ulike respondentene tilhører. Dette var riktig nok et tema under utviklingen av undersøkelsen, men ble valgt bort fordi det kunne gå på bekostning av respondentens følelse av anonymitet.

5.2 Drøfting av resultat

Det sentrale spørsmålet i oppgaven og undersøkelsen, var å finne ut hvorvidt man kan si at de ulike avdelingene har forskjellig holdning til å forholde seg til rutiner og retningslinjer i bedriften. Og videre, hvilken sammenheng en slik varians kunne ha med motivasjon, ansiennitet eller utdanning.

På avviket: *-retur av varer* fra spørsmål nr:9, viser resultatet at det er en signifikant forskjell ($p=0,050$) mellom en selger og en administrasjonsmedarbeider. Av besvarelsene ser det ut til å være en tendens til at selgeren angir at det er en lavere frekvens på dette avviket, enn hva en administrasjonsmedarbeider mener forekommer. To andre avvik som fremstår som signifikant ulikt, er *-rutiner omkring mellomlagring* ($p=0,039$) og *-hasteleveringer* ($p=0,028$). Her er det forskjell mellom en selger og en lager- og logistikkmedarbeider. Også her vises det en tendens til lavere frekvens hos selger enn hos lager- og logistikkmedarbeideren.

Hva kan dette skyldes? – Det første åpenbare er at disse siste to avvikene er det lager og – logistikkmedarbeideren som i første rekke observerer, og får oppgaven med å «rydde opp i». Dermed er det naturlig at de opplever prosentuell flere avvik som dette.

Ser vi nærmere på hva som faktisk ligger i disse to avvikene, så kan vi se at nettopp disse to avvikene er initiert eller *ønsket* av kunden. Kunden har altså et behov eller ønske, som går utover de standardiserte leveringsbetingelsene som bedriften har. Videre er dette ønsket innvilget av «noen» i bedriften. Hvem denne «noen» er vites ikke konkret, men av erfaring er nok slik kommunikasjon et anliggende mellom en selger og aktuell kunde.

Gitt at det er slik at selger har velsignet ønsket fra kunden som avviker fra de retningslinjer bedriften har, ser vi at vi får et situasjonsbilde hvor selgeren er agent for sin kunde.

I en slik situasjon vil det ofte være vanskelig for prinsipalen å kontrollere eller regulere agentens adferd og beslutning. Her får vi en situasjon som hvor man har asymmetrisk informasjon mellom prinsipalen og agenten. Selv om man kan tenke at det ville vært enkelt å regulere strengt- med konsekvenser for den ansatte ved brudd på retningslinjer, er ofte argumentasjonen i en salgsorganisasjon «at vi må tilfredsstille kundens behov». Implisitt at det i motsatt fall fører til kundeflukt eller tapt omsetning. Problemet er i mange tilfeller at det er ikke sort eller hvitt. En organisasjon er avhengig av at den enkelte ansatte, tar de riktige valgene i enhver situasjon. Og gjerne at dette er valg man på forhånd har definert og er enige

om innad i organisasjonen. Dessverre er det ingen situasjon som er lik, - og man klarer da ikke som prinsipal å lage handlingsrom som gir homogen adferd blant de ansatte. Prinsipalen er priggitt å stole på den ansatte, -agentens vurderingsevne. Det medfører altså, om ikke en umulig oppgave, en stor kostnad og innsats fra prinsipalen å skulle kontrollere *alt*. Prinsipalen kalkulerer med å måtte bære denne *rentekostnaden*. (Laffont and Martimort, 2002).

I idefasen til oppgaven var det et element som var grunnleggende interessant å undersøke. Jeg hadde en klar tanke om at spesielt et avvik ville fremstå med særlig forskjell mellom selger og lager- og logistikkmedarbeider. Av samme årsak som for de to avvikene ovenfor, så tenkte jeg at avviket *-brudd på salg og leveringsbetingelser* ville fremstå som ulikt. Undersøkelsen viste ikke klare indikasjoner på dette. Om det skyldes en tilfeldighet er vanskelig å si, men det kan tenkes at dette er et litt for diffust spørsmål. Salgs og leveringsbetingelser omfavner så mye- at det kan kanskje virke som litt fremmed på respondentene. I egen bedrift er vi familiær med uttrykket, og jeg opplever at vi har en felles forståelse for hva som ligger i dette. Og nettopp derfor var det for meg et naturlig avvik å ha med. Men vi ser altså at svarene blir mer konsise og fremstår med en mer tydelig varians for avvik som er konkrete og mer forståelig. Igjen ser vi nødvendigheten av at spørsmålenes beskaffenhet ikke gir rom for usikkerhet omkring betydningen.

Et sentralt element i agentteori er insitament. Sagt på en annen måte, - hva er det som motiverer den ansatte for å gjøre den jobben vedkommende gjør, - og hvilke faktorer påvirker denne motivasjonen (Jensen and Meckling, 1976).

I undersøkelsen var det flere spørsmål som skulle avdekke ulike faktorer knyttet til motivasjon. Et av disse var spørsmål nr:5, *-hvilken av disse alternativer passer best den lønnsmodell du har?* Her ligger hovedtyngden av besvarelsene til alternativet; *-fast lønn*. Men den gruppen som i flere av testene skiller seg ut er de som svarte at de hadde *fastlønn +mulighet for overskuddsdeling*. De som hadde en slik lønnsmodell er altså signifikant annerledes enn de som har andre lønnsmodeller, når det gjelder variabler knyttet til avvik. Det hadde derfor vært interessant å se hvilke bedrifter disse hørte til, men det gir undersøkelsen ikke svar på. Når vi tester lønnsmodeller mot variablene *avvik*, ser det ut til at de med fastlønn +mulighet for overskuddsdeling, har en tendens til å anføre en høyere frekvens på avvikene, enn de med andre lønnsmodeller. Kanskje kan det være at denne gruppen da er mer bevisst på at

denne typen avvik, fører til dårligere inntjening for bedriften, og igjen dårligere utsikter til overskuddsdeling? Og ser vi på en som har mulighet individuell bonus, så er ofte hans måleparameter knyttet opp til salg eller omsetning. Slik sett kan muligheten til individuell bonus, bli en driver for å senke terskelen til å akseptere avvik. Forutsatt at det da ikke er andre regulerende tiltak, i for eksempel ansettelseskontrakten, som ivaretar at et avvik ikke er fordelaktig for den enkelte ansatte eller agent. Ser vi tilbake på teorien, så peker blant annet Holmstrom og Milgrom (1991) nettopp på denne problemstillingen. Når man skal fastsette insentiver, er det viktig at man ser på agentens totale bidrag, ikke bare på produksjonsvolum. Holmstrom og Milgrom viser at dette er mulig å gjøre gjennom sin teoretiske «multitask prinsipal-agent modell» (ref. kap.2.7). Gibbons (1998b) sier som en oppfølging til dette at «det er ingen vits i å rette insentiver mot uheldige aktiviteter», - altså; man skal ikke belønne handlinger som ikke påvirker positivt, -eller handlinger som påvirker negativt.

Flere teoretikere har uttrykt sin skepsis ovenfor agent-teorien. Perrow (1986) mener det er uheldig å forholde seg til agentteorien, -men også andre organisasjonsteorier. Dette fordi de ikke representerer «det virkelige liv». I denne besvarelsen har også jeg sett at de teoretiske modellene vanskelig kan benyttes til konkrete beregninger. Mest av alt fordi man ikke klarer å tallfeste variablene godt nok, men og dels fordi modellene mangler dimensjoner som ivaretar alle aspekter i en bedrifts hverdag. Ta for eksempel Gibbons (1998b) teoretiske prinsipalmodell; her er en av modellens variabler «innsatsfaktor». Ladegård (2007) viser at dette er relativt lett å forstå i en teoretisk sammenheng, men er i mange tilfeller umulig å tallfeste. –er det timer? – eller andel av maksimal kapasitet? – med andre ord vanskelig å definere. Som vi ser her, så må gjerne prinsipal-agent teorien være en metode, man benytter teoretisk for å forstå mekanismer og sammenhenger. Derfor står det også i oppgavens overskrift at studien er gjort i et prinsipal- agent teoretisk perspektiv, - det er altså ikke en ren agent-teoretisk analyse eller beregning.

Flere kritikere peker på at agent teorien tar utgangspunkt i at agenten er naturlig opportunistisk. Altså at agentens handlinger kun er drevet av insentiver til egen vinning. Ghoshal (2005) mener at dette er et uheldig utgangspunkt og at man med denne trangen til kontroll, fratrar den ansattes ansvar og autonomi. I spørreundersøkelsen så var det noen spørsmål og variabler som var inne på disse områdene knyttet til egen indre motivasjon. Kanskje var ikke

disse spørsmålene gode nok til å kartlegg disse forholdene, - og det kan tenkes at slike forhold best undersøkes ved andre metoder enn kvantitative spørreundersøkelser.

Men vi kan kanskje forstå hvorfor prinsipalen er opptatt av å kunne kontrollere agenten. Selv om det ikke var konsekvent signifikant ulikhet mellom de ulike avdelingene i bedriftene, så ser det ut til at tilbøyeligheten til å akseptere et avvik til fordel for kunden, er sterkere hos en selger enn hos de øvrige avdelingene. Og hvorfor er det slik? – Er det slik at agenten har en interesse i at kunden er mer enn tilfreds. Svaret er åpenbart ja, men hvilken interesse har han i det utover at fornøye kunder skaper gjenkjøp, så kan agenten ha andre motiv. Og da tenker jeg ikke på motiv som grenser mot korrupsjon. I dag er relasjoner, et viktig stikkord i forretningstransaksjoner. Det å ha sterke bånd til sine samarbeidspartnere er i mange tilfeller helt avgjørende for handelen. Mange selgere blir svært godt kjent med sine kunder. Gjennom lang tid bygger det seg opp et nært forhold mellom selgeren og kunden. Og dette er verd å merke seg, -forholdet er mellom selgeren og kunden, ikke mellom selgerens bedrift og kunden. Denne relasjonen er gjerne selgerens bedrift med å legge forholdene til rette for, gjerne gjennom sosiale kundearrangement osv. Så kan man tenke seg en situasjon, hvor man har bygget opp en nærmest kameratslig relasjon til sin kunde over tid, hvor lett er det da å si nei til en kunde som ber om noe som avviker fra bedriftens rutiner og retningslinjer. Det er åpenbart vanskelig og kanskje helt umulig. I undersøkelsen hadde jeg derfor kanskje forventet at ansiennitet kunne ha en betydning for hvilken tilbøyelighet man har for å akseptere avvik, og at ansiennitet kanskje var proporsjonalt med mot og forståelse til å ikke akseptere avvik. Da studien ikke ga åpenbare tegne på dette, tenker jeg at det kanskje kan ha med at de med lang fartstid har lange, gamle relasjoner som de opprettholder. I agentteorien er det ikke viet mye plass til å beskrive relasjonen som agenten har til sin allierte. Denne relasjonen må mer ses på som selve *beviset* på at den ansatte potensielt kan opptre opportunistisk overfor sin prinsipal eller bedrift, og dermed være en agent for sin kunde.

5.3 Konklusjon

Min overordnede hypotese, og utgangspunkt for oppgaven var at *det er* ulik holdning til de avvik som er undersøkt her, mellom de ulike avdelingene. Denne hypotesen er basert på observasjoner i egen bedrift. Jeg hadde også en mistanke om at dette kunne ha sammenheng med incitament, og kanskje med erfaring.

Undersøkelsen viser gjennom utstrakt hypotesetesting med ulike variabler at det nok kan være ulike oppfatninger omkring avvik. Dog må jeg erkjenne at de var langt færre enn forventet. Om dette kan tilskrives mangler med undersøkelsen eller utvalget, er det vanskelig å si noe om. Denne hypotesetesten, kan kun bekrefte om nullhypotesen står eller ikke. Og så lenge den står – er det kun mulig å si at begge alternativer er plausible.

De undersøkelsene jeg har gjort viser at det på noen områder er ulikheter mellom de forskjellige avdelingene når det gjelder å forholde seg til bedriftens rutiner og retningslinjer. Men det oppleves ikke som en sterk og gjennomgående ulikhet. Og på bakgrunn av dette kan vi ikke fastslå med sikkerhet at det er ulik holdning mellom avdelingene i bedriften, når det gjelder å forholde seg til bedriftens rutiner og retningslinjer. Det er følgelig da heller ikke relevant å knytte motivasjonsfaktorer, ansiennitet eller utdanning til dette.

5.4 Implikasjoner

Selv om vi i denne studien ikke kan konkludere med en betydelig ulikhet mellom de ulike avdelingenes holdning knyttet til avvik, er det allikevel grunnlag til å tro at en rekke av de avvikene som er undersøkt i studien, har en frekvens som kan anses som for høy. Gitt at en bedrift har definert ulike aksjoner eller hendelser som avvik, er de per definisjon uønsket, og medfører en kostnad for bedriften. Enten i form av en direkte og synlig utgift, i form av økt intern handling, eller kanskje i form av tapt omsetning.

For enhver bedrift vil det da være nyttig å synliggjøre både omfanget og kostnaden ved slike uønskede hendelser. Dernest vil en plassering av ansvar, og tilhørende konsekvens være relevant.

For bedriftene som har vært med i studien vil dette konkret kunne være å registrere avvikene. Dette vil sannsynligvis ha en effekt i seg selv. Og bedriftene gjør nok også dette til dels, og har nok et visst fokus på å minimere avvik og feil. Men en vei videre vil kanskje kunne være å ta tak i årsaken, - hvorfor er det hos enkelte – uavhengig av stillingstype, lønnsmodell og ansiennitet en viss aksept for at *man er nødt* til å gjøre avvik for å skape omsetning. Her er det mye å gripe fatt i. De som er kritisk til agentteorien, mener at den er for opptatt av å kontrollere de ansatte, - men kan det være at vi har for lite kontroll og regulering. Hvor ofte ser vi at brudd på retningslinjer får konsekvenser for den ansatte her i Norge? - Med mindre det er helt åpenbare og straffbare forhold så skjer det svært sjelden er min påstand. Kan det da være slik at agentteoriens kritikere har sett kun på andre organisasjonskulturer? – for det er almen kjent at skandinavisk og fremfor alt norsk bedriftskultur og organisering, har en flat struktur, og det utøves stor frihet for de ansatte, i motsetning til for eksempel tysk og britisk bedriftskultur.

Jeg tenker at det kunne vært interessant å se på hvilke reguleringer bedriften gjør, for å *unngå* at det aksepteres avvik. Det kan være alt ifra å se på arbeidskontrakter og arbeidsinstrukser, til å se på hvilket fokus prinsipalen har på problemstillingen. Min personlige opplevelse er at dersom noe stilltiende aksepteres av ledelsen, vil det snike seg inn som en generell kultur. Og derfor kunne det vært interessant å se på hvor konkret ledelsen er på overvåking, -ansvar og konsekvens mot problemstillingen omkring avvik.

Kilder

ANDERSON, E. 1985. The Salesperson as Outside Agent or Employee: A Transaction Cost Analysis. *Marketing Science*, 4, 234-254.

ARROW, K. 1971. *Essays in the theory of risk bearing*, Chicago

BUSCH, T. & VANEBO, J. O. 1995. *Organisasjon, ledelse og motivasjon*, Oslo, TANO.

CHEN, F. 2000. Sales-Force Incentives and Inventory Management. *Manufacturing & Service Operations Management*, 2, 186-202.

EISENHARDT, K. M. 1988. Agency-And Institutional-Theory Explanations: The Case Of R. *Academy of Management Journal*, 31, 488

EISENHARDT, K. M. 1989. Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*, 14, 57-74.

GHOSHAL, S. 2005. Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices. *Academy of Management Learning & Education*, 4, 75-91.

GIBBONS, R. 1998a. Incentives in Organizations. *The Journal of Economic Perspectives*, 12, 115-132.

GIBBONS, R. 1998b. Lecture Note 1. *Journal of Economic Perspectives*.

HAGEN, K. P. 1990. *Principal-agent teori : implikasjoner for offentlig styring og politikk*, Bergen, Norsk senter for forskning i ledelse, organisasjon og styring.

HANSSEN-BAUER, H. & GANGDAL, J. 2008. *En undersøkelse viser... : bruk og misbruk av meningsmålinger*, Oslo, Cappelen akademisk forl.

HOLMSTROM, B. & MILGROM, P. 1991. Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 7, 24-52.

JENSEN, M. C. & MECKLING, W. H. 1976. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.

KAUFMANN, G., KAUFMANN, A. & FINSERÅS, B. E. 1998. *Psykologi i organisasjon og ledelse*, Bergen-Sandviken, Fagbokforl.

LADEGÅRD, G. 2007. Kan dårlige teorier ødelegge god lederpraksis? *Magma*.

LAFFONT, J.-J. & MARTIMORT, D. 2002. *The theory of incentives : the principal-agent model*, Princeton, N.J, Princeton University Press.

MILGROM, P. & ROBERTS, J. 1992. *Economics, organization and management*, Englewood Cliffs, N.J, Prentice-Hall.

PALLANT, J. 2013. *Spss Survival Manual*, McGraw Hill.

PEARCE, J. L., STEVENSON, W. B. & PERRY, J. L. 1985. Managerial compensation based on organizational performance: A time series analysis of the effects of merit pay. *Academy of Management Journal (pre-1986)*, 28, 261.

Bergen-Sandviken, Fagbokforl.

PERROW, C. 1986. *Complex organizations : a critical essay*, New York, McGraw-Hill.

PRENDERGAST, C. 2008. Intrinsic Motivation and Incentives. *The American Economic Review*, 98, 201-205.

RINGSTAD, V. 1998. *Samfunnsøkonomi : 1 : Mikro- og markedsøkonomi*, Oslo, Cappelen akademisk forl.

WILLIAMSON, O. E. 1975. *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications : a study in the economics of internal organization*, New York, Free Press.

WONNACOTT, T. H. & WONNACOTT, R. J. 1990. *Introductory Statistics for Business and Economics*, John Wiley & Sons, Incorporated.

Vedlegg 1: Spørreundersøkelsen



Insentiver i arbeidslivet

Demografi

1. Hvilken av disse alternativene passer best til å beskrive din stilling?

- Selger
- Lager og logistikkmedarbeider
- Administrasjonsmedarbeider
- Annet; forklar evt. hva

2. Har du en formell lederfunksjon?

- Ja
- Nei

3. Hvor lenge har du vært ansatt i bedriften?

- 0-6mnd
- 6mnd-2år
- 2-5år
- 5-10år
- mer enn 10år

4. Hvilken utdanning har du utover grunnskole og videregående skole?

- Ingen utdanning ut over videregående skole
- 1-3år
- 4år eller mere

5. Hvilket av disse alternativer beskriver best den lønnsmodell du har?

- Fastlønn
- Lønn pr. time
- Fastlønn + mulighet for individuell bonus
- Ren provisjon
- Fastlønn + mulighet for overskuddsdeling
- Annet; forklar evt. hva

6. Har din arbeidsplass noen form for kollegial bonus eller overskuddsdeling?

- Ja. Vi får en andel av overskudd ved oppnådd målsetning
- Ja. Vi er lovet en opplevelse- tur, fest e.l ved måloppnåelse
- Ja. enkelte i bedriften har det
- Nei. Vi har ikke det i vår bedrift.
- Annet; forklar hva

Insentiver i arbeidslivet

Ulike lønnsmodeller

7. Nå følger noen utsagn: - på en skala fra 1-5, hvor 1 er "ikke enig" og 5 er "fullstendig enig", marker i hvilken grad du er enig eller ikke.

	1 Ikke enig	2 Litt enig	3 Moderat enig	4 Stort sett enig	5 Fullstendig enig
Jeg ville blitt mer motivert dersom jeg hadde prestasjonsbasert lønn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg tenker at bonus i tillegg til ordinær lønn er positivt for bedriftens lønnsomhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bonus har ingen betydning for bedriftens inntjening	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medarbeidere med bonus lønn skaper høyere omsetning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Individuell avlønning kan ha positiv innvirkning på bedriftens effektivitet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Individuell avlønning kan ha negativ innvirkning på bedriftens effektivitet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Insentiver i arbeidslivet

8. I hvilken grad vil du si at...

	I svært liten grad	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad
...du har kjennskap til bedriftens økonomiske målsetninger?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...du kan påvirke bedriftens lønnsomhet?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...lønn har betydning for din motivasjon?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...du har egne, personlige mål knyttet til din jobbsituasjon?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...bedriftens målsetning går foran andre hensyn?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...vil du si at din lønn står godt i forhold til din innsats?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...du er opptatt av å være godt likt av alle dine kollegaer?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ulike avvik i bedriften

9. Har du opplevd at du eller andre i bedriften har brutt eller omgått bedriftens kjøreregler, rutiner og retningslinjer på...

	Aldri	Sjeldent	Månedlig	Ukentlig	Daglig
...salgs- og leveringsbetingelser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...ved retur av varer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...pris og rabatter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...frakt betingelser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...rutiner omkring mellomlagring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...hasteleveringer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...reklamasjonsbehandling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...kredittid og kredittgrenser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...omlastning via lager på varer som skulle gått direkte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...utleveringsrutiner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...å motta andre ytelser fra kunde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...representasjonsregler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Avvik i bedriften

10. Nå følger noen utsagn: - på en skala fra 1-5, hvor 1 er "ikke enig" og 5 er "fullstendig enig", marker i hvilken grad du er enig eller ikke.

	1 Ikke enig	2 Litt enig	3 Moderat enig	4 Stort sett enig	5 Fullstendig enig
...vår bedrift har god kultur for å følge rutiner og retningslinjer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... jeg kan fritt improvisere og gjøre ting annerledes enn det som fremgår av målene, dersom jeg finner det nødvendig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...våre mål gir lite rom for å fokusere på andre viktige aspekter ved jobben enn det som måles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...ledelsen overvåker at alle følger rutiner og slår ned på avvik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...kundene har ingen forventning om at vi skal avvike våre rutiner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...bedriften kunne gjerne ha vært mer fleksibel med tanke på enkelte rutiner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...bedriften burde vært langt strengere og ikke tillatt så mange avvik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Insentiver i arbeidslivet

Avvik i bedriften

11. Nå følger noen utsagn: - på en skala fra 1-5, hvor 1 er "ikke enig" og 5 er "fullstendig enig", marker i hvilken grad du er enig eller ikke.

	1 Ikke enig	2 Litt enig	3 Moderat enig	4 Stort sett enig	5 Fullstendig enig
...avvikene gjør at min jobb blir vanskeligere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...avvikene er nødvendig fordi markedet krever det	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...det blir minst bråk om vi tillater noen avvik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...vi hadde mistet kunder om vi hadde vært for strenge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...vi ville hatt mer igjen for å være mer restriktiv	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...avvikene utgjør en stor kostnad for bedriften	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...vår fleksibilitet er vår styrke og suksessfaktor i markedet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Insentiver i arbeidslivet

Tusen takk for at du tok deg tid til å svare på disse spørsmålene!