

Suksessfaktorer for effektive prestasjonsmålingssystemer

IDA MERETHE PAULSEN
KAROLINE LINAÆ

VEILEDER
Tor Helge Aas

Universitetet i Agder, 2019
Fakultet for Handelshøyskolen ved UiA
Institutt for økonomi

Forord

Denne oppgaven er skrevet som en avsluttende del av mastergraden i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen ved Universitetet i Agder.

Vi ønsker å takke vår veileder Tor Helge Aas for god veiledning gjennom denne utfordrende, men svært lærerike perioden. Han har bidratt med gode innspill og konstruktive tilbakemeldinger som har vært et viktig bidrag til denne oppgaven.

Vi vil også ønske å takke informantene som tok seg tid til å stille til intervju, samt vår kontaktperson ved det lokale kundesenteret her i Kristiansand for god dialog og all hjelp fra vi først tok kontakt.

Kristiansand, Mai 2019

Sammendrag

Det er lenge forsket på hva som er det optimale prestasjonsmålingssystemet for at organisasjoner skal kunne oppnå overordnede mål og ønsket verdiskapning. Tidligere forskning legger til grunn flerdimensjonale prestasjonsmål, ledelse og organisasjonskultur, læring og utvikling, ansattes involvering og deltakelse, samt belønningssystemer som viktige organisatoriske suksessfaktorer for et effektivt prestasjonsmålingssystem.

Formålet med oppgaven er å se hvilke suksessfaktorer som skal til for å lykkes med implementeringen av et effektivt prestasjonsmålingssystem i organisasjoner som har både innleide og faste ansatte. Ansettelse via bemanningsforetak har blitt stadig mer fremtredende måter for å organisere arbeid, men til tross for bemanningsbransjens globale vekst er det likevel lite forskning på om bruk av innleide ansatte påvirker hva som må til for å lykkes med et effektivt prestasjonsmålingssystem. På bakgrunn av dette har vi formulert følgende forskningsspørsmål:

Hva skal til for å lykkes med implementering av effektive prestasjonsmålingssystemer i organisasjoner som har både innleide og faste ansatte?

For å besvare forskningsspørsmålet tok vi utgangspunkt i de fem suksessfaktorene for et effektivt prestasjonsmålingssystem. Det ble videre gjennomført undersøkelser ved bruk av kvalitativ og eksplorativ metode. Datainnsamling ble gjennomført ved hjelp av semistrukturerte intervjuer. For analysen valgte vi en kombinasjon mellom induktiv og deduktiv tilnæringsmåte, der målet var å få en helhetsforståelse av temaet.

Funnene viser at suksessfaktorene for et effektivt prestasjonsmålingssystem i organisasjoner som har både innleide og faste ansatte ikke avviker betydelig fra de generelle suksessfaktorene som tidligere teori vektlegger. Der funnene avviker noe er på ansattes involvering og deltakelse i prosesser i organisasjonen.

Vi konkluderer med at faktorene som tidligere forskning legger til grunn stemmer i stor grad overens med våre funn, men at i vår kontekst er ikke ansattes involvering og deltakelse en essensiell faktor for at organisasjoner med både innleide og faste ansatte skal lykkes med implementeringen av et effektivt prestasjonsmålingssystem.

Innholdsfortegnelse

| | |
|---|-----------|
| 1 INNLEDNING | 1 |
| 2 TEORI | 4 |
| 2.1 SUKSESSFAKTORER KNYTTET TIL IMPLEMENTERINGEN AV EFFEKTIVE PRESTASJONSMÅLING | 4 |
| 2.1.1 FLERDIMENSJONALE PRESTASJONSMÅLINGER | 5 |
| 2.1.2 LEDELSE OG ORGANISASJONSKULTUR | 10 |
| 2.1.3 LÆRING OG UTVIKLING | 12 |
| 2.1.4 ANSATTES INVOLVERING OG DELTAKELSE | 13 |
| 2.1.5 BELØNNINGSSYSTEMER | 14 |
| 2.2 ENDRINGER I ARBEIDSFORMER OG BRUK AV BEMANNINGSFORETAK | 18 |
| 2.2.1.ORGANISASJONERS MOTIVASJON FOR BRUK AV BEMANNINGSFORETAK | 19 |
| 2.2.2 HVORFOR SØKE ARBEID GJENNOM BEMANNINGSFORETAK? | 20 |
| 2.3 FORSKNINGSMODELL | 21 |
| 3 METODE | 24 |
| 3.1 DESIGN | 24 |
| 3.2 UTVALG | 25 |
| 3.3 INNSAMLING AV DATA OG INTERVJUGUIDE | 27 |
| 3.4 ANALYSE AV DATA | 28 |
| 4 FUNN | 30 |
| 4.1 PRESTASJONSMÅLING | 30 |
| 4.2 SUKSESSFAKTORER VED PRESTASJONSMÅLING | 31 |
| 4.2.1 FLERDIMENSJONALE PRESTASJONSMÅL | 31 |
| 4.2.1 PRESTASJONSMÅLING I CASE ORGANISASJONEN | 31 |
| 4.2.2 SKJEVE PRESTASJONSMÅL | 33 |
| 4.2.3 SUBJEKTIVE PRESTASJONSMÅL | 34 |
| 4.2.2 LEDELSE OG ORGANISASJONSKULTUR | 35 |
| 4.2.3 LÆRING OG UTVIKLING | 36 |
| 4.2.4 ANSATTES INVOLVERING OG DELTAKELSE | 36 |
| 4.2.5 BELØNNINGSSYSTEMER | 38 |
| 4.2.6 PRESTASJONSMÅLINGENS PÅVIRKNING PÅ ARBEIDSINNSATS OG MOTIVASJON | 40 |
| 5 DISKUSJON | 42 |
| 5.1 FLERDIMENSJONALE PRESTASJONSMÅL | 42 |
| 5.2 LEDELSE OG ORGANISASJONSKULTUR | 44 |
| 5.3 LÆRING OG UTVIKLING | 45 |
| 5.4 ANSATTES INVOLVERING OG DELTAKELSE | 46 |
| 5.5 BELØNNINGSSYSTEMER | 48 |
| 5.6 PRESTASJONSMÅLINGSSYSTEMETS PÅVIRKNING PÅ ARBEIDSINNSATS OG MOTIVASJON | 50 |
| 5.7 SUKSESSFAKTORER I ORGANISASJONER MED INNLEIDE OG FASTE ANSATTE | 50 |
| 5.8 STUDIENS METODISKE STYRKER OG SVAKHETER | 51 |
| 5.9 PRAKTISKE IMPLIKASJONER | 53 |
| 5.10 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING | 54 |
| 6 KONKLUSJON | 56 |

| | |
|--|-----------|
| LITTERATURLISTE: | 59 |
| VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE – LEDELSE OG ANSATTE | 65 |
| VEDLEGG 2: REFLEKSJONSNOTAT – IDA MERETHE PAULSEN | 69 |
| VEDLEGG 3: REFLEKSJONSNOTAT – KAROLINE LINAAE | 72 |

Figurer og tabeller

| | |
|---|----|
| Figur 1: Forskningsmodell | 23 |
| Figur 2: Suksessfaktorer i organisasjoner med innleide og faste ansatte | 51 |
| Tabell 1: Utvalg | 27 |

1 Innledning

Det har lenge vært forsket på hva som er det optimale prestasjonsmålingssystemet for at organisasjoner skal kunne oppnå overordnede mål og ønsket verdiskapning.

Prestasjonsmåling har siden utspringet av moderne organisasjoner blitt brukt til å hjelpe organisasjoner med måloppnåelse, implementering av strategi, optimalisering av ressursallokering, støtte opp mot beslutningsprosesser og til å forbedre prestasjoner (Bourne, Franco-Santos, Micheli & Pavlov, 2018, s. 2788). På tidlig 1900-tallet ble prestasjonsmåling introdusert som en kontrollmekanisme for å støtte opp mot planleggings- og budsjetteringsprosessen, men i senere år har prestasjonsmåling utviklet seg til å bli en mer flerdimensjonal prosess (Bourne et al., 2018, s. 2789). Et mer flerdimensjonalt prestasjonsmålingssystem inkluderer en sammenkobling av strategier, mål og tiltak, og inkluderer både finansielle og ikke-finansielle målinger (Tung, Baird & Schoch, 2011, s. 1289).

Går vi tilbake til midten av 1990-tallet var det utformingen av strategiske prestasjonsmålingssystemer som sto i fokus i litteraturen. Nå i nyere tid har dette fokuset beveget seg mer over på hvordan organisasjoner administrerer dataene som denne type systemer gir og hvordan verdien trekkes ut av disse målingene (Franco & Bourne, 2003, s. 698). Tidligere forskning viser at organisasjoners kultur og ledelse kan ha unike effekter på prestasjonsmålingsprosessen som det er viktig å forstå og ta hensyn til. Kultur og ledelsesstil påvirker hvordan prestasjonsmålingssystemer implementeres og benyttes, og vil videre påvirke suksess eller fiasko (Bititci, Mendibil, Nudurupati, Turner & Garengo, 2004, s. 29). Kulturledelse har blitt en viktig del av strategisk ledelse og blir av mange sett på som nøkkelen som kan utløse engasjement, fleksibilitet, konsensus og forpliktelse i organisasjoner (Mikkelsen, 2016a, s. 49).

Prestasjonsmål må også kunne motivere de ansatte og legge til rette for utvikling og vekst i organisasjonen (Kvaløy & Olsen, 2012, s. 494). Læring og utvikling er nøkkelen til å opprettholde brukbarheten og effektiviteten til prestasjonsmålingssystemer (Tung, Baird & Schoch, 2011, s. 1293). Tilbakemeldinger er en viktig del av prestasjonsmålingsprosessen. Dersom ansatte ikke vet hvordan de presterer er det vanskelig, om ikke umulig, for dem å gjøre justeringer og endringer som kan lede dem nærmere måloppnåelse (Becker, 1978, s. 429; Locke & Latham, 2002, s. 708). Videre har ansattes involvering og deltakelse i utforming av prestasjonsmål og beslutningstaking vist seg å være en viktig faktor for

prestasjonsmålingssystemers suksess (Tung et al., 2011, s. 1293). Deres involvering og engasjement er en ressurs som kan bidra til høyere tilfredshet blant de ansatte, samt økt kvalitet og produktivitet i organisasjonen (Pun, Chin & Gill, 2001, s. 97; Koberg, Boss, Senjem & Goodman, 1999, s. 77).

Videre finnes det en nær sammenheng mellom prestasjonsmåling og belønning.

Prestasjonsmåling er et grunnlag for å kunne belønne, og ulike former for belønning blir i mange tilfeller brukt for å gi insentiver til motivasjon og prestasjon i arbeidet.

Belønningssystemer kan medføre både tilsiktede og utilsiktede effekter, og organisasjoner bør derfor være tydelig på hvilken hensikt belønningssystemene har slik at de fanger opp og motiverer til de riktige handlingene (Kuvaas, 2011, s. 45).

På grunn av økt konkurranse er arbeidslivet i stadig forandring (Torp, 2005, s. 35).

Organisasjoner må i dag være fleksible og endringsvillige for å møte konkurransen i markedet, og med denne endringstakten er det vanskeligere for organisasjoner å inngå langsiktige kontrakter med ansatte (Colbjørnsen, 2003, s. 17). Det typiske "tradisjonelle" arbeidslivet kjennetegnes ved fast ansettelse, men i senere tid har deltidsarbeid, midlertidig hjelp og ansettelse gjennom bemanningsforetak blitt stadig mer fremtredende måter å organisere arbeid på (Córdova, 1986, s. 646; Kalleberg, 2000, s. 341). På verdensbasis ble det i 2016 hjulpet 56 millioner mennesker med å finne jobb gjennom bemanningsforetak, hvor 85 000 av disse ble ansatt i det norske arbeidsmarkedet innenfor både privat og offentlig sektor (Arbeidsdepartementet, 2011, s. 66; NHO Service, 2017, s. 3; World Employment Confederation, 2018, s. 4).

Broschak, Davis-Balke og Block (2008) legger frem i sin forskning at midlertidig ansatte har bedre prestasjoner enn de som er fast ansatt, og viser mer positive holdninger til organisasjonens medarbeidere og ledelse. Når organisasjoner benytter faste og innleide ansatte vil det derfor være viktig for enhver leder å kunne forstå hvordan holdninger og atferd blant de to gruppene kan variere. I slike organisasjoner må det utvikles prestasjonsmål som passer begge typer ansettelsesform slik at de ansattes prestasjoner sammen skal kunne bidra til best mulige resultater (Broschak et al., 2008, s. 5).

Tidligere forskning legger til grunn flerdimensjonale prestasjonsmål, ledelse og organisasjonskultur, læring og utvikling, ansattes involvering og deltakelse, samt belønningssystemer som viktige organisatoriske suksessfaktorer (Tung et al., s. 1288). Til

tross for bemanningsbransjens globale vekst finnes det likevel lite forskning på hvorvidt bruk av innleide ansatte påvirker hva som må til for å lykkes med et effektivt prestasjonsmålingssystem. Vi ønsker derfor å studere hvorvidt bruk av både innleide og faste ansatte i organisasjoner påvirker hvilke suksessfaktorer som må til for å kunne lykkes med et effektivt prestasjonsmålingssystem. Vårt forskningsspørsmål lyder derfor som følger:

Hva skal til for å lykkes med implementering av effektive prestasjonsmålingssystemer i organisasjoner som har både innleide og faste ansatte?

I del to presenteres teori som danner grunnlag for valg av forskningsmetode og analyse. Videre i del tre følger en beskrivelse av metoden som legges til grunn for analysen. Del fire viser funn. I del fem følger diskusjon hvor empiri ses i lys av teori i del to. Avslutningsvis konkluderer del seks med funnene som ble gjort.

2 Teori

2.1 Suksessfaktorer knyttet til implementeringen av effektive prestasjonsmåling

Det er ulike synspunkter om hva som menes med prestasjonsmåling. Gray, Micheli og Pavlov (2015) definerer prestasjonsmåling som en formell prosess hvor målet er å skaffe, analysere og uttrykke informasjon om et aspekt av en prosess, en aktivitet eller en person. Ideelt bør et prestasjonsmålingssystem bestå av tre sammenhengende elementer: individuelle indikatorer, mål og en støttende infrastruktur som gjør det mulig at data kan innhentes, samles, analyseres og formidles (Gray et al., 2015, s. 15). Prestasjonsmål skal tilføre en kobling mellom organisasjonens handlinger og strategiske planer (Keegan, Eiler & Jones, 1989, s. 46). Det er derfor viktig at prestasjonsmål blir utformet i tråd med organisasjonens mål og strategi, og implementert over hele organisasjonen. Ved å skape strategisk eierskap til målene, sikre at ressursene styres hensiktsmessig og ved evalueringer og tilbakemeldinger på tvers av organisasjonen kan også prestasjonsmåling være en viktig faktor for å forbedre prestasjoner blant de ansatte (Bourne et al., 2018, s. 2789).

Ulike organisatoriske faktorer påvirker implementeringen, bruken og oppfattelsen av prestasjonsmålingssystemer (Tung et al., 2011, s. 1288). Tradisjonelt har prestasjonsmåling hovedsakelig fokusert på økonomiske tiltak, men et slikt fokus har flere svakheter. Begrensningene i tradisjonelle prestasjonsmål har sammen med økt konkurranse og endring av eksterne krav, ført til økt bruk av ikke-finansielle målinger. Et mer flerdimensjonalt prestasjonsmålingssystem inkluderer en sammenkobling av strategier, mål og tiltak, og inkluderer både finansielle og ikke-finansielle målinger. Bruk av et flerdimensjonalt prestasjonsmålingssystem regnes i dag som en av suksessfaktorene for et effektivt prestasjonsmålingssystem (Tung et al., 2011, s. 1289). Måling av prestasjoner er en pågående prosess, og for å oppnå et effektivt system må organisasjoner bruke ressurser for å administrere og bruke systemet. Derfor vil også spesifikke organisatoriske faktorer kunne påvirke effektiviteten til prestasjonsmålingssystemer. Litteraturen har videre fokusert på ledelse og organisasjonskultur, læring og utvikling, ansattes involvering og deltakelse og belønningssystemer som viktige organisatoriske suksessfaktorer for et effektivt prestasjonsmålingssystem (Tung et al., 2011, s. 1288). Vi vil videre i teoridelen gå i dybden på de ulike suksessfaktorene og beskrive deres viktighet for et effektivt prestasjonsmålingssystem.

2.1.1 Flerdimensjonale prestasjonsmålinger

Ved prestasjonsmåling legges det til grunn to hovedperspektiver. Det ene er å måle for å kunne kontrollere om de ansattes innsats er stor og god nok. Det andre måler for å legge til rette for utvikling og vekst. En utfordring når det kommer til prestasjonsmåling er om det er mulig å kombinere de to perspektivene og samtidig unngå at det går ut over ansattes indre motivasjon, trivsel og initiativ (Bratton & Gold, 2012, s. 256; Mikkelsen, 2016a, s. 212).

For å ta hensyn til ansattes trivsel og arbeidssituasjon er det viktig at det som måles er holdbart, pålitelig og relevant. I tillegg må målingen oppleves som rimelig og rettferdig. Det må med andre ord stilles krav til hvilke metoder som benyttes, i tillegg til at det må være enighet om hva som skal måles, hvordan det skal måles og hensikten bak målingen. Det er i denne sammenheng viktig å få frem de oppgavene som ikke måles, men som likevel er viktige for at organisasjonen skal kunne fungere effektivt. Dette er nødvendig for å unngå at de ansatte kun fokuserer på det som måles, og at andre oppgaver forsømmes eller tillegges mindre oppmerksomhet (Mikkelsen, 2016a, s. 212; Ringdal, 2001, s. 166).

En annen faktor man må være oppmerksom på når man utformer og analyserer prestasjonsmål er om de måler det som var hensikten å måle. Unødvendig komplekse indikatorer måler ofte ikke bare det man ønsker at de skal måle, men tar også med andre forstyrrende aspekter av miljøet. Undersøkelser for kundetilfredshet mislykkes ofte når det kommer til dette, fordi de vurderer ulike aspekter som ikke er knyttet til problemet som behandles (Gray et al., 2015, s. 56-57).

2.1.1.1 Objektive og kvantitative prestasjonsmål

Det skiller ofte mellom objektive og subjektive resultatmål ved prestasjonsmåling. Objektive resultatmål bruker som regel finansielle kriterier som måltall og omfatter det som kan telles og måles. Ved bruk av subjektive resultatmål vil målingene baseres på subjektivt skjønn og inkludere ikke-finansielle kriterier.

Bruken av objektive prestasjonsmål har flere fordeler. Måltallene er som regel numeriske og lett tilgjengelig, slik at de enklere kan knyttes til belønning (Lazear & Gibbs, 2017, s. 208). Det argumenteres også for at prestasjonsmål basert objektive og kvantitative mål vil være mer nøyaktig og pålitelig enn subjektive og kvalitative prestasjonsmål fordi de ikke er påvirket av personlige meninger (Ittner, Larcker & Meyer, 2003, s. 732). Imidlertid har objektive prestasjonsmål sine utfordringer, da måltallene kan bli manipulert, ikke måle det som faktisk

var hensikten eller innebære høy risiko for de ansatte. Disse utfordringene er beskrevet i de neste avsnittene.

2.1.1.2 Skjeve prestasjonsmål og manipulering

Et ideelt prestasjonsmål bør inkludere alle dimensjoner av den ansattes bidrag til organisasjonens verdiskapning. Dette kan dog være svært krevende i praksis.

Verdiskapningen til en ansatt består ofte av mer enn det som kan måles, og det som kan måles er ikke alltid like relevant (Lazear & Gibbs, 2017, s. 207). Dersom objektive måltall benyttes som eneste vurdering kan prestasjonsmål ofte bli forvrengt, noe som kan resulterer i dysfunksjonelle og utilsiktede handlinger hos de ansatte (Lazear & Gibbs, 2017, s. 211). Kerr (1975) argumenterer for at det er to årsaker til hvorfor insentiver kan bli forvrengte. Han mener at det etableres for enkle, kvantifiserbare standarder for å måle og belønne de ansattes prestasjoner, samt at det legges for mye vekt på synlige handlinger, til tross for at noen handlinger er mindre synlige (Gibbons, 1998, s. 115). En av de vanligste fallgruvene er at organisasjonen fokuserer på det som er lett å måle, selv om dette ikke nødvendigvis er det viktigste når det kommer til organisasjonens resultater (Mikkelsen, 2016a, s. 218). Courty og Marschke (2008) mener dessuten at prestasjonsmål kan forvrenges dersom de ansatte har mulighet til å manipulere målekriteriene for å forbedre prestasjonene (Courty & Marschke, 2008, s. 430).

Dagens arbeidsliv består vanligvis av en rekke sammensatte og gjensidig avhengige oppgaver som kan være vanskelig å måle nøyaktig. I slike situasjoner må den enkelte arbeidstaker foreta vurderinger og avveininger mellom ulike arbeidsoppgaver (Kuvaas, 2011, s. 39-40). Dersom enkelte deler av arbeidet ikke er målbart, blir vektlagt ulikt eller kan manipuleres vil man kunne få et forvrengt bilde av resultatene (Baker, 2002, s. 729). Dette er et gjennomgående problem i organisasjoner hvor de ansatte har komplekse arbeidsoppgaver og det er behov for multitasking. Holmstrom og Milgrom (1990) og Baker (1992) omtaler dette som "multitask-problemet", hvor de ansatte velger bort aktiviteter som ikke blir belønnet, mot aktiviteter det gis belønning for (Prendergast, 1999, s. 8).

En vanlig skjevhet ved prestasjonsmåling er at kvantitetsmål blir vektlagt mer enn kvalitetsmål (Lazear & Gibbs, 2017, s. 212). Antall enheter vil ofte være enkelt å måle, mens kvalitet kan være vanskelig å få et nøyaktig bilde av. Dersom det kun gis belønninger basert på kvantitative måltall kan det føre til dysfunksjonelle handlinger, hvor ansatte øker produksjonen av antall enheter på bekostning av kvaliteten (Holmstrom & Milgrom, 1991, s.

25; Lazear & Gibbs, 2017, s. 212). For å motivere den ansatte til å allokere tid og innsats til begge aspekter må det gis insentiver også for kvaliteten (Prendergast, 1999, s. 23).

Lazear og Gibbs (2017) beskriver flere grunner til at objektive og kvantitative prestasjonsmål kan være mangelfulle. Dersom objektive prestasjonsmål er basert på individuelle prestasjoner kan det gi de ansatte mindre intensiver til å samarbeide med andre kollegaer. Mange objektive prestasjonsmål fokuserer også på tidligere hendelser. Dette kan føre til at aktiviteter som bidrar til langsiktig måloppnåelse blir forsømt (Lazear & Gibbs, 2017, s. 213-214).

Lett målbare oppgaver med få målekriterier kan gi positive direkte insentiveffekter, likevel kan slike enkle belønningseffekter resultere i noe annet enn oppnåelse av organisasjonens mål, hvor kvalitet, kundetilfredshet og langsiktige mål kan bli svekket. Direkte og objektive insentiver kan være effektive for oppgaver som er enkle å måle og kontrollere, mens for mer kompliserte og sammensatte oppgaver kan slike mål bidra til dysfunksjonell atferd (Kuvaas, 2011, s. 38). Som en vil se senere i oppgaven kan vridningseffektene imidlertid dempes ved at den ansatte ikke bare vurderes etter objektive måltall, men at det også gjøres subjektive vurderinger basert på andre forhold (Hoff, 2016, s. 434).

Selv om skjeve prestasjonsmål og vridningseffekter kan være problematisk for organisasjoner, kan det også være en av de største styrkene ved insentivordninger. Ledelsen kan bruke vridningseffektene til å sette fokus på de viktigste handlingene og målene for organisasjonen, men utfordringen blir da å vri oppmerksomheten slik at de negative konsekvensene blir minimale (Hoff, 2016, s. 434).

2.1.1.3 Risiko og insentivstyrke

Ved bruk av prestasjonsmåling vil de ansatte være utsatt for varierende grad av risiko. Hvordan de ansatte blir motivert av denne risikoen avhenger av om de er risikoavers eller ikke, og av belønningene mottatt for innsatsen (Prendergast, 1999, s. 19). Dersom prestasjonsmål har høy grad av risiko, vil de ansatte kreve høyere kompensasjon for å gjennomføre aktivitetene som kreves for å nå målene. Det som er viktig å bemerke seg er at alle prestasjonsmål vil innebære noe risiko, hvor det skilles mellom ukontrollerbar og kontrollerbar risiko (Lazear & Gibbs, 2017, s. 209).

Ukontrollerbar risiko er variasjon i prestasjoner som er utenfor den ansattes kontroll. Dette kan for eksempel være makroøkonomiske svingninger, teknologiske forandringer eller

inflasjon. Dette er hendelser den ansatte ikke kan kontrollere, men som likevel kan påvirke prestasjonsmålingen og skape risiko for den ansatte. I slike situasjoner vil det være hensiktsmessig å bruke mer snevre prestasjonsmål for å redusere risikoen (Lazear & Gibbs, 2017, s. 209).

Kontrollerbar risiko er variasjoner i prestasjoner som den ansatte vil ha evne til å kontrollere til en viss grad. En ansatt vil for eksempel ikke ha evne til å kontrollere en konkurrents strategiske handlinger, men kan forutse noen av handlingene og være forberedt når de oppstår. I slike situasjoner bør det gis mer handlekraft og ansvar til de ansatte og man bør benytte brede prestasjonsmål (Lazear & Gibbs, 2017, s. 210). Som det vil komme frem senere i oppgaven kan bruk av subjektiv evaluering være hensiktsmessig i slike situasjoner, da objektive måltall ikke klarer å fange hele prestasjonen (Prendergast, 1999, s. 20).

Den optimale styrken på insentivene avhenger av graden av forvrenging og risiko i prestasjonsmålene. Insentivstyrken bør reduseres når prestasjonsmålene er mer risikable og kan bli utsatt for forvrenging (Baker, 2002, s. 737). Et bredt prestasjonsmål, som arbeidstakers bidrag til organisasjonens totale verdiskapning, inkluderer flere sider av prestasjonen og kan i liten grad bli forvrengt og manipulert, men er et mer risikabelt måltall for de ansatte og inneholder mye støy. Mer snevre prestasjonsmål vil inneholde mindre risiko, men vil lettere kunne bli forvrengt og manipulert da de reflekterer færre aspekter av arbeidsoppgavene (Baker, 2002, s. 737-738; Lazear & Gibbs, 2017, s. 216). Der oppgaver er komplekse og sammensatte vil ikke individuell prestasjonsbaserte belønning kunne fange opp alle dimensjonene av arbeidsoppgavene, noe som vil gi en opplevelse av svak kobling mellom prestasjon og belønning for den ansatte. Dette reduserer styrken på insentivene. Generelt kan man si at jo mer risikabelt et prestasjonsmål er, desto mindre verdifullt vil måltallene være for organisasjonen, og desto svakere bør insentivstyrken være (Baker, 2002, s. 747). Ved valget mellom å bruke team eller individuelle prestasjonsmål i insentivkontrakten må det også gjøres avveininger mellom risiko og forvrengning. Når det benyttes teambaserte belønninger vil det være faktorer i resultatet som enkeltpersoner ikke har kontroll over og de ansatte er dermed utsatt for høyere risiko. Samtidig vil individuelle prestasjonsmål kunne svekke motivasjonen for samarbeid. Hvordan denne balansen skal løses avhenger hovedsakelig av merverdien av samarbeid og kostnaden for den ekstra risikoen ved bruk av teambaserte belønninger (Baker, 2002, s. 745).

2.1.1.4 Subjektive og kvalitative prestasjonsmål

Et ideelt prestasjonsmål vil gjenspeile ansattes bidrag til organisasjonens totale verdiskapning. Dette er dog et svært kompleks og bredt mål som vil være vanskelig å måle med objektive måltall. Når resultatmålet er bredt og komplekst vil ofte subjektive prestasjonsmål være mer effektive og hensiktsmessige. Ledere kan da observerer ansattes handlinger og resultater og gjøre subjektive vurderinger (Baker, Gibbons & Murphy, 1994, s. 1127; Prendergast, 1999, s. 9). Objektive og subjektive prestasjonsmål kan i mange tilfeller kunne utfylle hverandre, der bruken av objektive og subjektive vurderinger sammen gir det optimale vurderingsgrunnlaget. Mange organisasjoner benytter subjektive vurderinger for å redusere skjevheten i prestasjonsmål, da man med subjektiv vurdering enklere kan vurdere elementer i prestasjoner som er vanskelig å måle og sette tall på (Baker et al., 1994, s.1125-1126; Fredriksen, Lange & Kriechel, 2016, s. 409).

Når subjektive vurderinger benyttes kan man enklere se hvilke hendelser den ansatte skal holdes ansvarlig for og ikke. Dersom en hendelse er ukontrollerbar for den ansatte kan man ved bruk av subjektivitet vurdere om den ansatte skal holdes fullt ansvarlig eller ikke. Slike vurderinger vil redusere den ansattes risiko og gjøre vedkommende mer motiverte til å gjennomføre risikopregede handlinger som kan bidra til høy verdiskapning (Lazear & Gibbs, 2017, s. 219-221).

Tillit mellom de ansatte og ledelsen er avgjørende for at prestasjonsmålingen skal være effektiv når subjektive vurderinger benyttes. Ved bruk av objektive vurderinger vil en kontrakt være direkte, klar og tydelig formulert, mens ved subjektive vurderinger vil kontrakter være basert på avtaler som er dannet gjennom atferd, og det vil være mulig for partene å bryte avtalen etter den er inngått (Lawler og Hamner, sitert i Baker et al., 1994, s. 1127). Subjektivitet åpner dog dørene for at ledelsen kan favorisere og gi belønninger til ansatte basert på personlige preferanser i stedet for å se på faktiske prestasjoner (Ittner et al., 2003, s. 730). I slike tilfeller vil subjektive vurderinger kunne oppfattes som urettferdige og diskriminerende. Dette reduserer virkningene av prestasjonsmålene, da de ansatte kan oppleve at det er andre faktorer enn deres prestasjoner som påvirker belønningen (Lazear & Gibbs, 2017, s. 222). Tilliten de ansatte har til ledelsen vil derfor spille en viktig rolle ved subjektive vurderinger, samt ledelsens omdømme. En subjektiv kontrakt vil i et slikt tilfelle være selvforsterkende ved at organisasjonens omdømme kan bli skadet dersom de velger å bryte avtalen. Dersom ledelsen tidligere har opptrådd rettferdig i prestasjonsmålingen vil subjektive vurderinger være mer effektive (Lazear & Gibbs, 2017, s. 223).

Tidligere forskning viser at ledere er motvillige til å gi lave vurderinger av de ansatte. En studie av Gibbs (1995) viser at kun én prosent av de ansatte mottok den dårligste rangeringen, mens nesten 30 prosent mottok den beste rangeringen og 50 prosent den nest beste (Gibbs, 1995, s. 259; Lazear & Gibbs, 2017, s. 218). Fredriksen et al. (2016) viser til at mer enn 95 prosent av evalueringene av ansatte er konsentrert rundt de beste rangeringene. Prendergast (1999) forklarer dette som «leniency bias», hvor det heller gis gjennomsnittlig rangering til alle enn å skille gode fra dårlige prestasjoner. Dette tyder på et mønster der ledere ikke liker å gi dårlige tilbakemeldinger og alle ansatte blir derfor vurdert til over gjennomsnittet. Dersom subjektive tilbakemeldinger ikke representerer ansattes faktiske prestasjoner vil prestasjonsmålingen være lite gunstig for organisasjonen (Lazear & Gibbs, 2017, s. 218).

Det kan ofte være vanskelig å måle prestasjoner nøyaktig. Dersom prestasjonsmålingen ikke nøyaktig reflekterer den ansattes innsats kan det foreligge flere negative virkninger. Den ansatte kan føle seg demotivert eller enda verre, være sterkt motivert mot uønskede handlinger (Lazear & Gibbs, 2017, s. 207). Det er med tiden utviklet flere metoder og teknikker for å kunne unngå å noen av de nevnte fallgruvene, likevel er ingen metode eller teknikk perfekt. For at målingen skal kunne oppleves som mer rettferdig og resultere i en mer holdbar og objektiv vurdering vil det være lurt å ha en gjennomtenkt og god kombinasjon av ulike metoder og teknikker (Mikkelsen, 2016a, s. 219).

2.1.2 Ledelse og organisasjonskultur

Går vi tilbake til midten av 1990-tallet var det utformingen av strategiske prestasjonsmålingssystemer som sto i fokus i den empiriske litteraturen. Nå i nyere tid har dette fokuset beveget seg mer over på hvordan organisasjoner administrerer dataen som denne type systemer gir og hvordan de trekker ut verdien av målingene (Franco & Bourne, 2003, s. 698).

Det er viktig med et lederskap som dyrker en sterk organisasjonskultur, som er engasjert, gir klarhet og verdsetter arbeidstakernes innsats til organisasjonen (Mikkelsen, 2016b, s. 313). Dersom ledelsen organiserer og leder arbeidstakerne på en måte at de får frem engasjement, involvering og vilje til å yte det lille ekstra, vil organisasjoner kunne oppleve økt måloppnåelse og bedre prestasjoner (Mikkelsen, 2016a, s. 175). Aguinis (2009) definerer strategisk prestasjonsledelse som en kontinuerlig prosess der organisasjoner identifiserer, måler og utvikler arbeidstakernes prestasjoner, og videre knytter disse prestasjonene til organisasjonens strategiske mål. Det viktigste for prestasjonsledelse er klare og tydelige mål,

at det gis tilbakemeldinger basert på ansattes prestasjoner og at ansatte motiveres og får støtte til å utvikle seg. Utgangspunktet for god prestasjonsledelse er dialog og tillit mellom ledelsen og arbeidstakerne, der alle ansatte kjenner til organisasjonens overordnede mål og hva som er deres rolle i arbeidet for å nå dem. Det er viktig at ledelsen ikke bare måler prestasjonene, men faktisk bruker tallene som fremkommer til å utvikle arbeidstakernes potensiale (Mikkelsen, 2016a, s. 175-179).

Organisasjoners kultur og arbeidsmiljø kan dermed ha unike effekter på prestasjonsmålingsprosessen som det er viktig å forstå og ta hensyn til. Bang (1995) definerer organisasjonskultur som «de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene» (Bang, 1995, s. 23). Schein (1984) antyder at en organisasjons kultur kan utvikles over tid, men det legges til grunn at noen betingelser er til stede. Gruppen må ha vært sammen lenge nok til å ha delt signifikante problemer. Videre må denne gruppen også ha hatt mulighet til å løse disse problemene og observere løsningenes effekt. Gruppen må også ha tatt inn nye medlemmer, slik at gruppens måte å løse problemer overføres til nye medlemmer (Schein, 1984, s. 5-7).

Det skilles mellom tre kategorier av faktorer som påvirker organisasjonskultur. Den første faktoren er mennesker, den andre er omgivelsesbestemte faktorer og den siste er hendelser, kriser, seire og nederlag som organisasjonen opplever. Menneskene som jobber i organisasjonen er individer med ulike kunnskaper, verdier, personlighet og målsettinger som sammen er med å skape og bære kulturen. Hva det enkelte individet oppfatter som riktig og galt, sant og usant og viktig og uviktig vil være med å prege kulturen. Omgivelsesbestemte faktorer er faktorer som bransjekultur, marked, nasjonal- og lokal kultur. I bransjesammenheng er det gjerne utviklet en spesiell virkelighetsoppfatning om hva som er viktig å fokusere på. Organisasjonen opererer også i et gitt marked med kunder, leverandører og konkurrenter som vil kunne påvirke kulturen. Ulike arbeidsoppgaver vil også kunne prege hva som legges vekt på, hvordan man jobber sammen og hvordan man forholder seg til arbeidet. Hvordan arbeidsoppgavene utføres kan i stor grad også preges av den teknologien som er tilgjengelig. Disse faktorene vil til sammen kunne ha innflytelse for utviklingen av organisasjonens kultur (Bang, 1995, s. 77).

Bititci et al. (2004) konkluderte i sin studie at organisasjonens kultur og ledelsesstil påvirker hvordan prestasjonsmålingssystemer implementeres og benyttes, og vil videre påvirke suksess eller fiasko (Bititci et al., 2004, s. 29). Kulturledelse har blitt en viktig del av strategisk ledelse og blir av mange sett på som nøkkelen som kan utløse engasjement, fleksibilitet, konsensus og forpliktelse i organisasjoner (Mikkelsen, 2016a, s. 49). Franco og Bourne (2003) beskriver organisasjonskultur som en av de kritiske faktorene som støtter bruken av strategisk prestasjonsmåling, hvor to hovedtilnærminger fremheves. Den første er behovet for en kultur som støtter team-arbeid, eierskap og entreprenørskap. Den andre er viktigheten av en organisasjonskultur som fokuserer på kontinuerlig forbedring og bruk av prestasjonsmålingssystem (Franco & Bourne, 2003, s. 699). Videre trekkes viktigheten av å ha en organisasjonskultur som oppmuntrer handling og forbedring frem, og at det ikke skal straffes for å gjøre feil. Det er med andre ord viktig å benytte prestasjonsmåling for forbedring og ikke benytte det som en kontrollmekanisme som kan resultere i en overvåknings- og kontrollkultur (Bititci, Garengo, Dörfler & Nudurupati, 2012, s 310; Franco & Bourne, 2003, s. 703-704).

2.1.3 Læring og utvikling

Læring og utvikling er nøkkelen til å opprettholde brukbarheten og effektiviteten til prestasjonsmålingssystemer (Tung et al., 2011, s. 1293). Cavaluzzo og Ittner (2004) fant i sin studie en nær sammenheng mellom prestasjonsmålingens utvikling og resultater og gitt opplæring til de ansatte. Opplæring gir ansatte mulighet til å forstå prestasjonsmålingens nødvendighet knyttet til organisasjonens måloppnåelse, samt gir både ansatte og ledelsen en større mulighet til å betjene systemet på best mulig måte (Tung et al., 2011, s. 1293). Tilstrekkelig opplæring kan også bidra til at de ansatte har en bedre forståelse, aksept og føler seg mer komfortabel med prestasjonsmålingen (Cavaluzzo & Ittner, 2004, s. 249).

Organisasjoner som har en kultur der tilbakemeldinger er en naturlig del av arbeidshverdagen kan ha en stor påvirkning på prestasjonsmålingssystemet. London (2003) hevder at en tilbakemeldingsorientert kultur er preget av at ledere og ansatte føler seg komfortable med å både gi og motta tilbakemelding, og hvor tilbakemeldinger er en integrert del av prestasjonsmålingsprosessen. Kulturen i organisasjonen spiller en viktig rolle på hvordan tilbakemelding er søkt, oppfattet, behandlet, akseptert, brukt og reagert på (Levy & Williams, 2004, s. 895). Mål vil ikke være effektive dersom de ansatte ikke får tilbakemelding og oppfølging på sine prestasjoner. De vil da ikke kunne se utvikling og fremgang i forhold til målene som er satt. Dersom ansatte ikke vet hvordan de presterer er det vanskelig for dem å

gjøre justeringer og endringer som kan føre dem nærmere måloppnåelse (Becker, 1978, s. 429; Locke & Latham, 2002, s. 708). Medarbeidersamtaler blir i mange organisasjoner brukt for å gi ansatte tilbakemeldinger på resultater og for å utarbeide nye prestasjonsmål, slik at de ansatte alltid er i utvikling. I disse samtalene kan man finne ut av hva som fungerer bra og videreføre disse erfaringene, men også finne alternative måter å gjøre ting på dersom resultatene ikke er tilfredsstillende. Slike samtaler gir også anledning til at ansatte kan gi tilbakemeldinger til ledelsen (Mikkelsen, 2016a, s. 175-179). Samtalen mellom leder og medarbeider kan bidra til økt trivsel, forpliktelse, engasjement og bygge tillit (Mikkelsen, 2016a, s. 195).

Et klassisk problem i mange organisasjoner er at ledelsen ofte er motvillige til å gi negative tilbakemeldinger. Det viser seg også at dersom ansatte får negativ tilbakemelding, svarer de ofte defensivt eller med sinne, i stedet for å behandle det som verdifull informasjon om hvordan de kan forbedre ytelse. En slik kultur undergraver formålet med prestasjonsmåling og kan føre til svak organisatorisk ytelse. Organisasjoner bør derfor etablere en kultur hvor ansatte er forventet å gi konstruktive tilbakemeldinger, og på samme måte kunne motta slike tilbakemeldinger uten å respondere defensivt (Lazear & Gibbs, 2017, s. 379).

2.1.4 Ansattes involvering og deltakelse

Ansattes involvering og deltakelse i utforming av prestasjonsmål og beslutningstaking har vist seg å være en viktig faktor for prestasjonsmålingssystemers suksess (Tung et al., 2011, s. 1293). Kleingeld, Tuijl og Algera (2004) viser i sin studie at høy grad av involvering bidrar til et mer effektivt prestasjonsmålingssystem. Ansatte med høy grad av involvering viste til bedre ytelse i motsetning til de med lav deltakelse. De hadde også økt forståelse av jobben, bedre kommunikasjon, bedre utnyttelse av kunnskap, større engasjement, mindre motstand mot forandring og større aksept av mål og tilbakemeldinger (Kleingeld et al., 2004, s. 833).

Høyere produktivitet og effektivitet kan oppnås ved å gi de riktige menneskene beslutningsmyndighet. Økt beslutningsmyndighet kan også skape et større engasjement blant de ansatte, noe som viser seg å ha en positiv sammenheng med organisasjonens effektivitet og langsiktig måloppnåelse (Pun et al., 2001, s. 96). Økt involvering gir de ansatte mulighet til å tilegne seg kunnskap og kompetanse, da det tvinger dem til å løse utfordringer, ta beslutninger og komme med alternativer til forbedring (Pun et al., 2001, s. 97; Wimalasiri & Kouzmin, 2000, s. 618). Ansattes involvering og engasjement er en ressurs som kan bidra til høyere tilfredshet blant de ansatte, samt økt kvalitet og produktivitet i organisasjonen (Pun et al.,

2001, s. 97; Koberg et al., 1999, s. 77). Det å gi ansatte mulighet til å delta og ta eierskap i endringsprosesser er sentralt for en effektiv og varig endring, og vil kunne bidra til at de ansatte i større grad aksepterer endringene som blir gjennomført (Pun et al., 2001, s. 96).

Dersom de ansatte forstår prestasjonsmålingens formål og hvorfor det er viktig for organisasjonens måloppnåelse, er det mer sannsynlig at de vil forplikte seg til målene som er satt (Tung et al., 2011, s. 1293). For at prestasjons- og resultatmålinger skal kunne gi et positivt bidrag til organisasjonen og stimulere de ansatte fremfor å skape konflikter er det en forutsetning at de ansatte godtar og opplever målingene som rettferdige (Mikkelsen, 2016a, s. 216).

2.1.5 Belønningssystemer

En av suksessfaktorene for implementering av prestasjonsmålingssystemer er at det knyttes relevante belønningssystemer til prestasjonsmålingssystemet. Prestasjonsmåling er et grunnlag for å kunne belønne, og ulike former for belønning blir i mange tilfeller brukt for å gi insentiver til motivasjon og prestasjon i arbeidet (Kuvaas, 2011, s. 45). Prestasjonsbasert belønning har i følge Kuvaas (2011) to hovedformål: seleksjon og atferds påvirkning. Seleksjon innebærer det å tiltrekke, beholde eller kvitte seg med ansatte, mens atferds påvirkning innebærer å direkte eller indirekte gjøre ansatte mer effektive og skape gode resultater. Hensikten med direkte insentiveffekter er å motivere de ansatte til å forbedre og utvikle seg, for eksempel ved å øke effektiviteten. Her har resultatbaserte individuelle belønninger vist seg å ha den sterkeste insentiveffekten. Prestasjonsbasert belønning med indirekte effekter vil kunne øke arbeidernes lojalitet og forpliktelse til organisasjonen, skape en «vi-følelse» blant medarbeiderne og gi ansatte eierskap til resultatene (Kuvaas, 2011, s. 34-35).

Vi skiller mellom indre og ytre belønning. Gjennomføringen av aktiviteten i seg selv omtales ofte som indre belønning, da aktiviteten skaper engasjement, glede og tilfredsstillende et individs indre behov og interesser (Ryan & Deci, 2000, s. 56). Ytre belønninger er belønninger som oppnås gjennom belønninger fra omgivelsene. Ros, anerkjennelse, status, penger, privilegier, premier og bonuser er eksempler på ytre belønninger. Det er forsket mye på ytre belønningers påvirkning på prestasjoner, og det argumenteres for at ytre belønninger i form av materielle goder kan være med å ødelegge den ansattes indre motivasjon (Mikkelsen, 2016a, s. 61). Green og Lepper (1974) konkluderte i sin studie med at forventede belønninger saboterer den indre motivasjonen, mens uventede belønninger ikke gjør det. En annen forutsetning i den

akademiske debatten om hvorvidt belønninger påvirker prestasjonsmålingssystemer suksess er skille mellom materielle og verbale belønninger. Mens materielle belønninger, som penger, ofte kan redusere indre motivasjon og prestasjoner, kan verbale belønninger ofte ha motsatt effekt (Cameron & Pierce, 1994, s. 368). En kan oppsummere forskningen ved å si at belønninger man kan se, berøre eller føle, ofte reduserer indre motivasjon, mens verbal, symbolsk eller abstrakt har en mer positiv effekt (Reeve, 2009, s. 125).

2.1.5.1 Individuell prestasjonsbasert belønning

Individuell prestasjonsbasert belønning viser til ulike utbetalinger hvor fellesnevneren er at de er basert på mottakerens individuelle prestasjoner (Kuvaas, 2011, s. 33). Studier har vist at individuelle belønninger har større insentivstyrke enn teambaserte belønninger, da bruk av individuelle belønninger ofte gir en større kobling mellom innsats og belønning (Baker, 2002, s. 745; Merchant & Van der Stede, 2017, s. 370; Prendergast, 1999, s. 39).

Generelt kan man si at koblingen mellom prestasjon og belønning er sterkere der prestasjon kan måles nøye (Brown, 1990, s. 166). Det vil derfor være hensiktsmessig å benytte individuell belønning i situasjoner hvor det er enkelt å observere den enkeltes bidrag, hvor den enkeltes resultat kan skilles fra andre medarbeidere og der den enkelte har myndighet til å ta beslutninger som påvirker de resultatene som måles. For at individuell prestasjonsbasert belønning skal bidra til et effektivt prestasjonsmålingssystem må en kunne se sammenheng mellom egne beslutninger og felles resultat (Colbjørnsen, 2000, s. 35-37).

En viktig kilde til ytre motivasjon er langsiktige forfremmelser av arbeidstakers stilling i organisasjonen. Håpet om å bli forfremmet kan derfor være en viktig motivasjonskilde for de ansatte til å gi det lille ekstra (Lazear & Gibbs, 2017, s. 258; Prendergast, 1999, s. 33). Forfremmelse som belønning har to viktige roller: gi insentiver og plassere de ansatte i stillinger som utnytter deres ferdigheter på best mulig måte. Organisasjoner belønner ofte de ansatte som presterer best med forfremmelser, eller gir det til ansatte de ser har størst potensial til å prestere godt på et høyere nivå (Lazear & Gibbs, 2017, s. 261; Prendergast, 1999, s. 33).

2.1.5.2 Teambasert belønning

«Team brukes ofte som et begrep på en gruppe mennesker som jobber i en organisatorisk enhet» (Vik, 2007, s. 64). Med teambasert belønningsstruktur blir ansatte belønnet på gruppenivå basert på teamets resultater (Roman, 2009, s. 590-593).

En utfordring ved bruk av belønning på individuelt nivå er at det kan gi de ansatte mindre insentiver til å samarbeide med andre kollegaer (Lazear & Gibbs, 2017, s. 218; Roman, 2009, s. 593). De fleste yrker krever samarbeid og interaksjon med andre kollegaer og resultatene gjenspeiler som regel innsats og hardt arbeid fra mange ulike individer (Prendergast, 1999, s. 39). Ved bruk av teambaserte belønninger kan organisasjoner motivere ansatte til høyere produktivitet og kvalitet gjennom økt innsats og samarbeid på alle nivåer i organisasjonen, og kan bidra til å utvikle lojalitet og en «vi-følelse» blant medarbeiderne (Kuvaas, 2011, s. 43; Roman, 2009, s. 593). Teambasert belønning er effektivt i situasjoner preget av høy grad av multitasking og der arbeidsoppgaver er gjensidig avhengig av hverandre (Cascio, 2010, s. 446; Lazear & Gibbs, 2017, s. 181). Når det er vanskelig å kontrollere og skille ut den enkeltes bidrag til organisasjonen vil teambaserte belønninger ofte være en viktig faktor for et effektivt prestasjonsmålingssystem (Vik, 2007, s. 65).

En annen utfordring med teambaserte belønninger er at de ansatte kan gjemme seg bak de andre teammedlemmenes produktivitet, men samtidig motta de samme belønningene. Dette omtales i økonomisk teori som «gratispassasjerproblemet». De som legger inn den største innsatsen vil ikke anerkjennes for sin innsats og oppnå de fulle fordelene for det (Lazear & Gibbs, 2017, s. 179-180; Prendergast, 1999, s. 39). Når teambaserte belønninger blir benyttet vil forbindelsen mellom individuell innsats og resultatene som belønnes være svekket. Dersom belønninger skal gi direkte insentiver må enkeltpersoner føle at de i stor grad kan påvirke og ha innflytelse på de faktorene de blir målt på. Når belønningene er basert på teamets prestasjoner vil det være faktorer i resultatet som den enkelte ikke har hatt kontroll over, og som da reduserer insentiveffekten (Merchant & Van der Stede, 2017, s. 370).

2.1.5.3 Finansielle og ikke-finansielle belønninger

Finansielle belønninger kan være både direkte og indirekte. Direkte belønninger inkluderer direkte utbetalinger som for eksempel lønn, mens indirekte finansielle belønninger er utbetalinger i form av fordeler og goder (Cascio, 2010, s. 420). Disse kan bestå av helsefordeler, pensjonsplaner, forsikringer, og andre tjenester de ansatte kan benytte seg av:

kantine, firmabil, treningstilbud, sosiale aktiviteter og fleksibel arbeidstid for å nevne noen (Cascio, 2010, s. 470-489).

Ikke-finansielle belønninger inkluderer alt i arbeidsmiljøet som forsterker de ansattes selvfølelse gjennom sosiale og psykologiske effekter. Dette inkluderer et trygt og godt arbeidsmiljø, spennende og varierte arbeidsoppgaver, mulighet for læring og utvikling, støtte og oppfølging fra ledelsen og anerkjennelse. Selv om penger og andre finansielle goder ofte er et effektivt verktøy for å øke arbeidsutførelsen og effektiviteten til de ansatte må ikke ikke-finansielle insentiver undervurderes (Cascio, 2010, s. 420).

Det er ulike holdninger til hvordan belønninger påvirker prestasjonsmålingssystemers suksess, hvor man finner både forkjempere og motstandere. De som ser positivt på finansielle insentiver mener de har en betydelig effekt når det kommer til ansattes motivasjon.

Motstanderne argumenterer derimot at slike belønninger kan gi skadelige virkninger på ansattes indre motivasjon, kontrollere ansattes oppførsel og redusere deres selvbestemmelse (Jenkins, Mitra, Gupta & Shaw, 1998, s. 777). Videre argumenterer Herzberg (1968) at finansielle belønninger kan redusere misnøye i jobbsammenheng, men de kan ikke motivere (Herzberg, 1968, s. 57). En studie som sammenliknet finansielle og ikke-finansielle belønningssystemer viste at ikke-finansielle belønningssystemer ga bedre resultater enn det finansielle belønningssystemet, til tross for lavere økonomiske insentiver. Det finansielle belønningssystemet ga de største effektene på kort sikt, men med tiden viste det seg at ikke-finansielle belønninger hadde en mer vedvarende effekt (Kuvaas, 2011, s. 44).

Belønningssystemer kan medføre både tilsiktede og utilsiktede effekter, og organisasjoner bør derfor være klar på hvilken hensikt belønningssystemene har slik at de fanger opp og motiverer til de riktige handlingene. Før en organisasjon tar i bruk ytre motivasjon må det først vurderes om det faktisk er behov for ytre motivering og hvor egnet ytre motivasjon er som kilde til et effektivt prestasjonsmålingssystem. Dersom hensikten med belønningssystemene er å utvikle de ansatte og skape indre motivasjon bør det heller benyttes et belønningssystem som gir en opplevelse av tillit, ansvar, samt av å besitte viktig kompetanse (Kuvaas, 2011, s. 45).

2.2 Endringer i arbeidsformer og bruk av bemanningsforetak

På grunn av økt konkurranse gjennom globalisering er arbeidslivet i stadig forandring. Det typiske “tradisjonelle” arbeidslivet kjennetegnes ved fast ansettelse, hvor mange jobbet i den samme organisasjonen hele sitt yrkeslange liv. Det “nye” arbeidslivet derimot krever mer fleksibilitet for å kunne takle større forandringer. Faste ansettelser må nå vike til fordel for løsere arbeidsforhold (Torp, 2005, s. 35).

I senere tid har deltidsarbeid, midlertidig hjelp og ansettelse gjennom bemanningsforetak blitt stadig mer fremtredende måter å organisere arbeid på. Endringer i arbeidsform, med større fleksibilitet, begynte for fullt i 1970. Globale økonomiske endringer har ført til økt konkurranse og usikkerhet blant organisasjoner, i tillegg til å sette større press til høyere profitt og økt kontraktfleksibilitet. Langsom økonomisk vekst utløste høy arbeidsledighet hvor det ikke var mulig å tilby heltidsstillinger til alle. En løsning på dette problemet var å benytte midlertidig arbeid eller andre former for ikke-standard ansettelsesforhold (Córdova, 1986, s. 646).

Arbeidstilsynet (u.å.) definerer et bemanningsforetak som et foretak hvor formålet er å leie ut arbeidskraft. Denne type foretak rekrutterer ansatte og er ansvarlige for ansettelse og oppsigelse, utstedelse av lønsslipper, arbeidsledighetsforsikring og trygdeordninger. I enkelte tilfeller kan de også tilby opplæring (Kalleberg, 2000, s. 346; Nesheim & Rørvik, 2011). For mange er bemanningsbransjen er en viktig inngangsport til arbeidslivet, og siden 2016 har bransjen vært i stadig vekst (NHO Service og Handel, 2018, s. 3).

Stortinget vedtok i juni 2018 en endring av arbeidsmiljøloven. Lovendringene som ble vedtatt ble gjeldende fra 1. januar 2019 og påvirker bemanningsbransjen i den grad at det stilles strengere krav til fast ansettelse og utvidet grunnlag for ansatte til å kreve fast ansettelse (Grimstad, 2018). I henhold til arbeidsmiljøloven skal bemanningsforetaket sikre likebehandling i lønns- og arbeidsvilkår som det en ansatt har hos innleier (Arbeidsmiljøloven, 2005, §14-12a). Dette betyr at organisasjoner som benytter både egne ansatte og innleid via bemanningsforetak må tilby like forhold til alle, noe som sikrer ansatte større forutsigbarhet.

2.2.1. Organisasjoners motivasjon for bruk av bemanningsforetak

Felles for utviklingstrekkene i markedet er at organisasjoner må bli mer fleksible og endringsvillige og må omorganiseres for å bli effektive nok til å møte konkurransen i markedet (Colbjørnsen, 2003, s. 15; Hoff, 2016, s. 13). Denne endringstakten gjør det vanskeligere for organisasjoner å inngå langsiktige kontrakter med ansatte, og sosiologen Ulrich Beck hevder at kun en liten del av fremtidens ansatte vil være fast ansatt (Colbjørnsen, 2003, s. 17). Imidlertid er stabilitet og forutsigbarhet fortsatt viktig for mange organisasjoner og ansatte (Hoff, 2016, s. 24). Faste ansettelsesforhold gir trygghet i forhold til inntekt og skaper en sosial tilhørighet for ansatte, og gir organisasjonen tilgang på forutsigbare og lojale ansatte (Colbjørnsen, 2003, s. 17). Men selv om faste ansettelser gir større forutsigbarhet, vil det redusere organisasjonens fleksibilitet og kostnadseffektivisering. Kostnadsbesparelser er hovedgrunnen til at mange organisasjoner bruker bemanningsforetak for leie inn arbeidskraft, og med det følger både fordeler og ulemper (Hippel, Manhum, Greenberger, Heneman & Skoglind, 1997, s. 94).

Ved bruk av innleid arbeidskraft kan organisasjoner være mer fleksible i forhold til hvor mange ansatte de skal ha, og kan bruke bemanningsforetak som en «just in time» strategi for å enklere justere antall ansatte ved svingninger i etterspørselen. Lønn går da fra å være en fast til en variabel kostnad, noe som kan være svært kostnadsbesparende for organisasjoner og gjøre de mer konkurransedyktige (Coe, Jones & Ward, 2010, s. 1058; Hall, 2006, s. 163; Kalleberg, 2000, s. 347). Coe et al. (2010) forklarer at mange organisasjoner ansetter kjernen av arbeidstakerne fast i organisasjonen, men bruker innleide ansatte fra bemanningsforetak for de mindre sentrale stillingene. De stillingene som krever mindre kompetanse og spesifikk organisasjonskunnskap er derfor oftest ansatt gjennom bemanningsforetak (Hall, 2006, s. 163). På en slik måte kan organisasjoner gi forutsigbarhet og stabilitet til de viktigste arbeidstakerne, men fortsatt være fleksible ved svingninger i bransjen (Coe et al., 2010, s. 1058). Likevel er det betydelige og økende bevis på at også stillinger som krever høy kompetanse blir ansatt gjennom bemanningsforetak (Kalleberg, Nesheim & Olsen, 2015, s. 363).

Når bemanningsforetak benyttes overføres det juridiske ansvaret for å være en arbeidsgiver over til bemanningsforetaket. Kundeorganisasjonen vil ha lavere rekrutteringskostnader, redusert usikkerhet i forhold til arbeidstakernes kompetanse og kostnadsbesparelser på andre administrative kostnader. Kundeorganisasjonen kan teste ut ulike ansatte og enklere bytte ut

ansatte som ikke oppfyller forventningene. Dette reduserer risikoen for feilansettelser (Coe et al., s. 1059; Hall, 2006, s. 164; Kalleberg et al., 2000, s. 347).

Imidlertid vil man også kunne se negative virkninger ved bruk av bemanningsforetak. Innleid arbeidskraft kan skape en ugunstig organisasjonskultur og arbeidsklima, hvor forskjeller i ansattes holdninger og atferd kan påvirke organisasjonens resultater i en negativ retning. Ved midlertidig ansettelser vil ansatte føler på en større usikkerhet og ha mindre ansvarsfølelse og eierskap overfor organisasjonen, noe som kan skape illojale ansatte. Personer som er ansatt gjennom bemanningsforetak kan ha en kortere tidshorisont på ansettelsen og ha et større fokus på muligheter som ligger utenfor organisasjonen (Colbjørnsen, 2003, s. 165-166). Dersom mangel på eierskap blant ansatte fører til dårlige holdninger og prestasjoner kan dette generere store kostnader for organisasjonen og fordelene med økt fleksibilitet kan bli nøytralisert (Broschak et al., 2008, s. 5). Det kan også innebære en viss risiko for kundeorganisasjonen dersom bemanningsforetakene ikke klarer å finne en arbeidstaker som passer inn i organisasjonen og gjør en god jobb. Bemanningsforetak tilbyr derfor ofte korte oppsigelsesfrister og ulike garantier for arbeidstakernes kompetanse slik at denne risikoen dempes. For organisasjoner kan det likevel bli kostbart dersom de må investere i opplæring av nyansatte (Kalleberg, 2000, s. 354).

2.2.2 Hvorfor søke arbeid gjennom bemanningsforetak?

Bemanningsforetak har ekspertise, nettverk og ressurser som kan hjelpe arbeidstakere å søke jobb. De aller fleste som søker arbeid via slike foretak har et ønske om at det på sikt skal føre til fast jobb. Undersøkelser som er gjort i bransjen nevner også det å komme raskere i jobb og at arbeidstakerne ikke har fått fast vanlig jobb som årsaker for å benytte bemanningsforetak (Nesheim & Rørvik, 2011, s. 13). For mange er arbeid gjennom bemanningsforetak en måte å tilegne seg erfaring om både arbeidsformen og arbeidsgiver før de ønsker å forplikte seg til fast arbeid. Arbeidstakere med marginal forpliktelse til arbeidsmarkedet, ofte gifte kvinner med barn eller unge og eldre mennesker, velger bemanningsbransjen fremfor andre typer sysselsettingsalternativer på grunn av et behov eller ønske om fleksibilitet (Coe, Jones & Ward, 2010, s. 1060). Et resultat som fremkommer i en rapport fra NHO Service (2016) som er verdt å merke seg er at noen arbeidstakere foretrekker å arbeide i bemanningsforetaket fremfor kundeorganisasjonen dersom de tilbys fast jobb. Hele 14% svarte at de har blitt tilbudt jobb, men har valgt å takk nei.

Innleid arbeidskraft har imidlertid blandede effekter for arbeidstakerne. Mange opplever høy usikkerhet knyttet til arbeid og reduserte mobilitetsmuligheter. Det har tidligere vært tilfeller hvor ansatte via bemanningsforetak har fått dårligere betalt enn de fast ansatte. På grunn av nye lovendringer er dette i praksis ikke lovlig lengre (Nesheim & Rørvik, 2011, s. 15-16; Arbeidsmiljøloven, 2019, §14-12a).

Dagens teori antyder at ulikheter i ansettelsesforhold påvirker enkeltpersoners holdninger og atferd, samt deres jobbtilfredshet og motivasjon (Broschak et al., 2008, s. 5; Kalleberg et al., 2015, s. 364). Det viser seg å være flere faktorer som påvirker jobbtilfredshet, blant annet økonomiske utbetalinger og belønninger, jobbsikkerhet, mulighet for forfremmelse, om arbeidstakerne opplever jobben som interessant og meningsfylt og om de får utnyttet sine ferdigheter og evner (Kalleberg et al., 2015, s. 364). Mange ansatte i bemanningsforetak opplever at arbeidsoppgavene de blir tildelt krever mindre av dem, at arbeidsdagene er lite meningsfulle og de føler på en større usikkerhet angående arbeidsforholdet (Colbjørnsen, 2003, s. 165-166; Kalleberg, 2000, s. 349). Graden av jobbtilfredshet og motivasjon blant ansatte i bemanningsforetak viser seg å ha sammenheng med om de har selv har valgt å være midlertidig ansatt, eller om det er noe de er tvunget til på grunn av et trangt arbeidsmarked (Kalleberg et al., 2015, s. 364). Hippel et al. (1997) fant i sin forskning at desto mer den ansatte ønsker en permanent jobb, desto mer forpliktet føler de seg overfor arbeidsgiveren.

Til tross for de negative sidene ved arbeid gjennom bemanningsforetak er det for mange likevel et bedre alternativ enn å gå arbeidsledig. Det å jobbe via et bemanningsforetak kan skape relasjoner for arbeidstakerne, bygge sosialt nettverk og gi gode referanser man tar med seg videre i arbeidslivet. For arbeidstakere er det også en unik mulighet til å komme inn på arbeidsmarkedet og kunne tilegne seg arbeidserfaring (Nesheim & Rørvik, 2011, s. 15).

2.3 Forskningsmodell

Med bakgrunn i forskningsspørsmålet og de fem suksessfaktorene som er presentert i del 2.1 har vi utformet en forskningsmodell som illustrerer fundamentet av det vi ønsker å studere. Vi har konstruert en modell som viser faktorer som tidligere forskning legger til grunn for at organisasjoner skal lykkes med effektive prestasjonsmålingssystemer. Teorien viser at prestasjonsmåling har utviklet seg til å bli en mer flerdimensjonal prosess, og bruk av et flerdimensjonalt prestasjonsmålingssystem vil derfor være én av suksessfaktorene for et effektivt prestasjonsmålingssystem (Bourne et al., 2018, s. 2788-2789; Tung et al., 2011, s. 1289). Kultur og ledelse har vist å kunne ha unik effekt på prestasjonsmålingsprosessen

(Bititci et al., 2004, s. 29). Det er derfor interessant å se om kulturen i organisasjonen påvirker suksess og fiasko. Tung et al. (2011) hevder at læring og utvikling er nøkkelen for å opprettholde brukbarheten og effektiviteten til prestasjonsmålingssystemer. I tillegg har ansattes involvering og deltakelse i utforming av prestasjonsmål og beslutningstaking vist seg å være en viktig faktor for prestasjonsmålingssystemers suksess (Tung et al., 2011, s. 1293). Belønningssystemer kan medføre både tilsiktede og utilsiktede effekter, og organisasjoner bør derfor være tydelige på hvilken hensikt belønningssystemene har slik at de fanger opp og motiverer til de riktige handlingene (Kuvaas, 2011, s. 45).

I senere tid har deltidsarbeid, midlertidig hjelp og ansettelse gjennom bemanningsforetak blitt stadig mer fremtredende måter for å organisere arbeid (Kalleberg, 2000, s.341). Kan bruk av innleid arbeidskraft påvirke om organisasjoner lykkes med implementeringen av prestasjonsmålingssystemer?

Ulike ansettelsesforhold kan påvirke ansattes holdninger og atferd, samt deres jobbtilfredshet og motivasjon (Broschak et al., 2008, s. 5; Kalleberg et al., 2015, s. 364). Colbjørnsen (2003) antyder at innleid arbeidskraft kan skape en ugunstig organisasjonskultur og arbeidsklima (Colbjørnsen, 2003, s. 165). Bruk av innleid arbeidskraft vil derfor kunne tenkes å ha en påvirkning på organisasjoners kultur, som igjen kan ha effekter på implementeringen av prestasjonsmålingssystemer. Organisasjoners bruk av innleide ansatte har muligens også en påvirkning på hvilken lederstil som fungerer? Ved bruk av innleid arbeidskraft kan det tenkes å være viktig med et lederfokus som ikke fokuserer på ulikhetene blant de ansatte, men heller demper motsetningene blant dem. Det å bevisst behandle alle på samme måte kan tenkes å være viktig for å skape et sunt arbeidsklima i organisasjonen.

Videre velger mange arbeidstakere å være ansatt gjennom bemanningsforetak fordi de ikke ønsker å forplikte seg til fast arbeid (Coe et al., 2010, s. 1060). Det kan derfor tenkes at mange innleide ansatte ser på arbeidet som midlertidig og har følgelig mindre forpliktelse og eierskap til arbeidsplassen. Med dette er ikke involvering i organisasjonen nødvendigvis like viktig for slike ansatte, og følgelig er ikke involvering og deltakelse en like viktig suksessfaktor for et effektivt prestasjonsmålingssystem i organisasjoner som benytter både innleide og faste ansatte.

Det viser seg også at innleide ansatte føler på en større usikkerhet angående arbeidsforholdet (Colbjørnsen, 2003, s. 165-166; Kalleberg, 2000, s. 349). Det kan derfor tenkes at de i større grad ønsker å vise til gode prestasjoner og skille seg ut blant de ansatte, i håpet om å få en fast stilling. De vil kanskje også være mer forsiktig med å uttrykke misnøye på grunn av sin usikre posisjon og godta prestasjonsmålingen i større grad.

Imidlertid kan det være at bruk av både innleide og faste ansatte i organisasjoner ikke har noen betydning for organisasjoners suksess ved bruk av prestasjonsmåling, hvor de generelle suksessfaktorene for et effektivt prestasjonsmålingssystem også fungerer i denne konteksten. Vil den type organisasjon som studeres ha en større betydning for hvilke suksessfaktorer som er viktig for å lykkes med et effektivt prestasjonsmålingssystem, enn om de benytter seg av innleid arbeidskraft eller ikke?

Vi vil prøve å besvare forskningsspørsmålet ved å ta utgangspunktet i modellen og de generelle suksessfaktorene som skal til for å lykkes med et effektivt prestasjonsmålingssystem. Videre vil vi se om våre funn finner andre suksessfaktorer som gjør at organisasjoner lykkes med prestasjonsmålingssystemet, eller om noen av faktorene ikke stemmer overens med våre funn.



Figur 1: Forskningsmodell

3 METODE

3.1 Design

For å besvare ulike forsknings spørsmål kreves ulike fremgangsmåter. Forskningsdesignet inkluderer alle stadiene i forskningsprosessen etter at formål og forsknings spørsmål er fastsatt. Det er vanlig å skille mellom eksplorativt, deskriptivt og kausalt design, basert på hvor mye man vet om temaet og hva man ønsker å oppnå med analysen (Gripsrud et al., 2010, s. 38). Ved bruk av eksplorativt design vil formålet være å ikke bare forstå og tolke dagens situasjon, men også utvikle hypoteser og teorier som senere kan testes ved bruk av andre typer design (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 62).

På bakgrunn av oppgavens forsknings spørsmål legges kvalitativ og eksplorativ metode til grunn, da metoden har sin styrke når spørsmål som «Hva?», «Hvordan?» og «Hvorfor» benyttes. Ved bruk av kvalitativ metode handler det om å *forstå* mer enn å *måle* (Gripsrud et al., 2010, s. 80). Kvalitativ forskning fremhever innsikt, søker forståelse og ønsker å utforske fenomener, heller enn å forklare og fremheve oversikt (Tjora, 2010, s. 19).

Tidligere har utformingen av strategiske prestasjonsmålingssystemer stått i fokus i litteraturen, men det har nå beveget seg mer over på hvordan organisasjoner administrerer dataen som denne type systemer gir og hvordan de trekker ut verdien av målingene (Franco & Bourne, 2003, s. 698). Tidligere litteratur har fokusert på suksessfaktorer for et effektivt prestasjonsmålingssystem (Tung et al., 2011, s. 1288), men det er fortsatt lite forskning på hva som skal til for å lykkes med implementeringen i organisasjoner som har både innleide og faste ansatte. Kvalitativ metode og et eksplorativt design vil derfor være mest relevant for denne oppgaven, da vi ønsker å forstå og tolke hva som skal til for å lykkes med bruken av prestasjonsmålingssystemer, samt se om det er noen nye faktorer som vil ha betydning når organisasjonen har ansatte med ulik ansettelsesform (Gripsrud et al., 2010, s. 39). Denne oppgaven vil ikke vise en representativ oversikt av teamet, men ønsker heller å danne en helhets- og dybdeforståelse, samt legge et grunnlag for å bygge ny teori. Dette støtter opp for valget av kvalitativ metode da denne metoden er best egnet til et slikt formål (Larsen, 2007, s. 23).

Sekaran og Bougie (2016) definerer casestudier som studier der fokuset er å samle inn informasjon om et bestemt objekt, begivenhet eller aktivitet. Case-studier skal vurderes når forskningens fokus er å besvare spørsmål som «hvordan» og «hvorfor». Det vil være hensiktsmessig å bruke slike studier når man vil dekke kontekstuelle forhold fordi det er

relevant for fenomenet under studien, eller i tilfeller hvor det ikke er klare grenser mellom fenomenet og konteksten. Videre kan denne type studier benyttes der man ikke kan manipulere oppførselen til de som er med i studien (Baxter & Jack, 2008, s. 545). I tillegg benyttes casestudier for å få et klart bilde av virkeligheten gjennom undersøkelser av situasjoner fra ulike vinkler og perspektiver (Sekaran & Bougie, 2016, s. 98). Studiene er som regel smale, fokuserte undersøkelser som er forklarende, utforskende eller beskrivende (Johnston, 2010, s. 188). Desto mer forskningsspørsmålet forsøker å forklare nåværende forhold, desto mer relevant vil det være å benytte casestudier (Yin, 2009, s. 4). Single-case kan benyttes i situasjoner hvor forskeren ønsker å gå i dybden på noe. Det kan benyttes for å illustrere en case som må dokumenteres og beskrives. Alternativt kan hensikten med en slik tilnærming være å forstå en bestemt situasjon, problem eller bekymring hvor det utvalgte caset brukes for å illustrere og bedre forstå den underliggende bekymringen (Bloomberg, 2018). Videre kan single-case også representere et betydelig bidrag til kunnskap- og teoriutvikling, samt bidra til å endre fokuset for fremtidig forskning innenfor et felt (Yin, 1995, s. 39). Det vil derfor være hensiktsmessig å benytte single-case, da vi ønsker å bidra til kunnskap- og teoriutvikling.

3.2 Utvalg

Prosessen med å velge de riktige personene, objektene eller hendelsene som representanter for undersøkelsen omtales som utvalg av data (Sekaran & Bougie, 2016 s. 235). Kvalitative intervju har som mål å øke informasjonsverdien og skape grunnlag for en dypere og mer fullstendig forståelse av forholdet som studeres. Utvalget av intervjuobjektene skjer derfor ikke tilfeldig, men blir strategisk valgt ut for å fremme teori og besvare problemstillingen på området som studeres. Denne typen utvelgelse krever derfor stor innsikt i gruppen intervjuobjektene skal velges fra, samt en klar forståelse av hva man ønsker å oppnå undersøkelsen (Holme & Solvang, 1996, s. 99).

Vi har valgt å hente utvalget fra kun én organisasjon i vår undersøkelse, da vi anser en casestudie av denne organisasjonen som tilstrekkelig for å kunne svare på våre forskningsspørsmål. Organisasjonen er Norges ledende leverandør av fiberbasert datakommunikasjon til bedrifter, operatører og offentlig sektor, og har rundt 450 ansatte i Norge, samt 450 i Danmark og 25 i Hamburg. Analyseenheten vi har tatt utgangspunkt i er den lokale kundeserviceavdelingen i Kristiansand hvor de har rundt 60 ansatte. Vi mener at kundesenter som dette vil være en passende analyseenhet, da de benytter seg av svært mange målinger av ansattes prestasjoner. I tillegg var det viktig at analyseenheten hadde innleide

ansatte. Denne avdelingen har rundt 30% ansatte som er innleid gjennom bemanningsforetak, hvor resterende er fast ansatt.

Vi ønsket å sikre at ansatte med bestemte typer egenskaper skulle komme med i utvalget og valgte derfor en ikke-sannsynlighetsutvelgelse. Vi benyttet et vurderingsutvalg, hvor vi på forhånd fastla bestemte karakteristika ulike representanter måtte inneha. Ledelsen i organisasjonen assisterte med utvelgelsen fra populasjonen basert på våre forhåndsbestemte kriterier og med deres kunnskap om medarbeiderne (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2015, s. 139; Holme & Solvang, 1996, s. 174). Et av kriteriene for utvalget baserte seg på at halvparten av arbeidstakerne var fast ansatt i organisasjonen, mens den andre halvparten var innleide ansatte via bemanningsforetak. Broschak et al. (2008) legger frem i sin forskning at midlertidig ansatte har bedre prestasjoner enn de som er fast ansatt, og viser mer positive holdninger til organisasjonens medarbeidere og ledelse. Fordi formålet med oppgaven er å se om bruk av innleide ansatte påvirker hva som må til for å lykkes med et effektivt prestasjonsmålingssystem var det hensiktsmessig at halvparten var fast ansatt, samt halvparten var innleide ansatte (Larsen, 2007, s. 80). Det å mestre sine arbeidsoppgaver har også vist seg å være en av de største motivasjonsfaktorene i det daglige arbeidet (Helth, 2019, s. 279). Vi ønsket derfor også noe variasjon i prestasjonsnivået blant de ansatte.

Utvalget var likt fordelt mellom fast ansatte og innleide via bemanningsforetak, hvor åtte gutter og fire jenter ble intervjuet. Alderen på de ansatte strakk seg fra 22-45 år, og lengden på ansettelsesforholdet varierte fra 4 måneder til 13 år. For at vi kunne stille nøytrale be prestasjonsnivået blant de ulike ansatte holdt anonymt. Lederne som ble intervjuet var daglig leder for kundesenteret og avdelingsleder for privatmarkedet på kundesenteret. Begge har fast ansettelsesform. Alder på leder er ikke inkludert da vi ikke anser dette som relevant for vår analyse.

| Intervjuobjekt | Alder | Ansettelsesform | Stillingsbetegnelse | Lengde på ansettelsesforhold |
|----------------|-------|-----------------|--------------------------|------------------------------|
| A | 24 | Innleid | Førstelinje kundesupport | 1 år |
| B | 27 | Innleid | Førstelinje kundesupport | 4 måneder |
| C | 23 | Fast ansatt | Førstelinje kundesupport | 2 år |
| D | 31 | Fast ansatt | Førstelinje kundesupport | 5,5 år |
| E | - | Fast ansatt | Avdelingsleder | 2 år |
| F | 32 | Innleid | Førstelinje kundesupport | 3 år |
| G | 31 | Fast ansatt | Førstelinje kundesupport | 5,5 år |
| H | 25 | Innleid | Førstelinje kundesupport | 7 måneder |
| I | 23 | Innleid | Førstelinje kundesupport | 4 måneder |
| J | 23 | Innleid | Førstelinje kundesupport | 6 måneder |
| K | 45 | Fast ansatt | Førstelinje kundesupport | 13 år |
| L | 38 | Fast ansatt | Førstelinje kundesupport | 13 år |
| M | 22 | Fast ansatt | Førstelinje kundesupport | 2 år |
| N | - | Fast ansatt | Daglig leder | 1 år |

Tabell 1: Utvalg

Fordelen med å benytte vurderingsutvalg er at det sikrer at enkelte grupper er tilstrekkelig representert i studien, slik at man kan få fram synspunkter som kan belyse saken fra ulike sider. Samtidig medfører et slikt utvalg en ulempe med tanke på at generaliteten av funnene vil være begrenset og kan ikke være representativt for hele befolkningen (Gripsrud et al., 2015, s. 139; Sekaran & Bougie, 2016, s. 248).

3.3 Innsamling av data og intervjuguide

For innsamling av data ble det utført feltarbeid med en kvalitativ tilnærming. Det ble utført 14 individuelle, semistrukturerte intervjuer, hvor to var med ledere i organisasjonen og 12 med medarbeidere på kundesenterets førstelinje. Vi var åpne for gjennomføring av flere intervjuer dersom vi skulle trenge mer informasjon, eller hvis deler av informasjonen var uklare.

Intervjuer benyttes i situasjoner hvor man ønsker å studere individers holdninger, meninger og erfaringer. Målet er å skape en situasjon der samtalen kan flyte fritt rundt forhåndsbestemte temaer, der bruken av åpne spørsmål gir informanten mulighet til å reflektere rundt egne meninger og erfaringer knyttet til temaet (Torja, 2010, s. 91). I vår undersøkelse benyttet vi en semistrukturert tilnærming. Vi ønsket en viss struktur på intervjuet, hvor hver informant ble spurt de samme spørsmålene. Samtidig ønsket vi rom for en mer flytende samtale, med friheten til å utdype og stille oppfølgingsspørsmål dersom det skulle være nødvendig (Johnston, 2010, s. 189). Vi la vekt på at det var informantens egen forståelse og synspunkter som skulle komme til uttrykk, og det var derfor viktig at informanten fikk være med på å styre utviklingen i intervjuet (Holme & Solvang, 1996, s. 95). Likevel hadde vi som forskere en formening om hvilken informasjon og forhold som var sentrale å få klarlagt. Det var derfor hensiktsmessig å bruke en intervjuguide for å strukturere intervjuene (Sekaran & Bougie, 2016 s. 115; Tjora, 2010, s. 113). Intervjuguiden fulgtes ikke

nødvendigvis til punkt og prikke, men fungerte som en huskelapp gjennom intervjuene. Vi var åpne for at vi kunne komme inn på momenter som vi ikke hadde tenkt ut på forhånd, men som gjennom intervjuene viste seg å være relevante for undersøkelsen. Likevel var det viktig at hvert intervju fikk dekket alle aspektene intervjuguiden inneholdt (Holme & Solvang, 1996, s. 96; Tjora, 2010, s. 91).

For utforming av spørsmålene til intervjuguiden tok vi utgangspunkt i forskningsspørsmålet og de fem suksessfaktorene, som tidligere teori belyser, som kritiske suksessfaktorer for et effektivt prestasjonsmålingssystem (Tung et al., 2011, s. 1288-1289). Spørsmålene ga oss muligheten til å gå i dybden på de ansattes personlige oppfatninger av temaene. Spørsmålene var konkrete og enkelt formulert, men samtidig åpne slik at informanten fikk snakke fritt. På områder vi ønsket en større klarhet og dypere forståelse hadde vi på forhånd formulert oppfølgingsspørsmål som ble benyttet der vi følte det var nødvendig. Det ble også stilt oppfølgingsspørsmål som ikke var forhåndsdefinert i enkelte situasjoner hvor det var behov for et mer helhetlig bilde og for å unngå misforståelser. For intervjuguiden i sin helhet, se vedlegg 1.

For å legge til rette for en avslappet og trygg stemning ble intervjuene gjennomført på informantenes arbeidsplass (Tjora, 2010, s. 104). For å ivareta informantenes anonymitet og for unngå hyppige avbrudd hadde vi et lukket møterom til disposisjon, hvor informantene ble sendt inn én etter én. Intervjuene med ledelsen hadde en varighet på én time, mens intervjuene med medarbeiderne hadde en lengde på 20 til 30 minutter. For å sikre informantenes svar under intervjuene benyttet vi oss av lydopptaker. På denne måten kunne vi legge all fokus på informanten under intervjuet, og i etterkant transkribere samtalene til skriftlig tekst. Vi fikk på denne måten sikret at all verdifull informasjon kom med og at informasjonen ble presentert korrekt (Tjora, 2010, s. 126).

3.4 Analyse av data

For analysen valgte vi en kombinasjon mellom induktiv og deduktiv tilnæringsmåte, der målet var å få en helhetsforståelse av temaet. Induktiv analyse refererer til tilnærminger som i hovedsak benytter detaljerte målinger av rådata for å kunne utlede konsepter, temaer eller modeller gjennom tolkning av denne dataen. Forskeren begynner med et studieområde og lar teorien utvikles på bakgrunn av dataene (Thomas, 2006, s. 238). Deduktiv analyse refererer til analyser som tester om data stemmer overens med tidligere antagelser, teorier eller hypoteser (Thomas, 2006, s. 238). Vi ønsket å studere om bruk av både innleide og faste ansatte

påvirket viktige suksessfaktorer for å lykkes med et effektivt prestasjonsmålingssystem. Med dette tok vi utgangspunkt i generelle antagelser og teorier om suksessfaktorer for et effektivt prestasjonsmålingssystem, hvor en forskningsmodell ble utformet. Videre utformet vi en mer induktiv analyse, der kontekstrelaterte konsepter ble utledet gjennom tolkning av innsamlet data.

For at intervjuene skulle bedre egne seg for analyse ble dataene transkribert. Vi ønsket at analysen skulle være så presis som mulig og valgte derfor å transkribere intervjuene i sin helhet. Videre ble innholdet som var relevant for oppgaven tematisk kodet. Koding er den analytiske prosessen hvor de kvalitative dataene som er innsamlet blir redusert, omorganisert og strukturert (Sekaran & Bougie, 2016 s. 334). Vi identifiserte relevante koder med utgangspunkt i det teoretiske kapittelet, hvor emner i de ulike delkapitlene ble brukt som koder. Noen av kodene som ble brukt var læring, involvering, utvikling, belønning, subjektivitet, ledelse og kultur. Videre ble kodene som var relevante for forskningsspørsmålet kategorisert i grupper. På dette stadiet kunne vi utelate mange av kodene da det nå var forskningsspørsmålet som bestemte hva som var relevant, ikke teorien. De valgte kategoriene dannet utgangspunkt for hovedtemaene i analysen (Tjora, 2010, s. 160). Deretter ble den bearbeidede dataen fremstilt på en organisert måte slik vi kunne se mønster og relasjoner, og videre trekke ut konklusjoner fra disse. Å trekke konklusjoner er det siste steget i den kvalitative analysen. I dette steget ble forskningsspørsmålet besvart ved at relevant teori ble sett i sammenheng med observerte mønster og relasjoner (Sekaran & Bougie, 2016 s. 347). Våre funn presenteres i del fire og diskusjon i del fem.

4 Funn

4.1 Prestasjonsmåling

Informantene hadde en felles oppfatning om hva de la i begrepet prestasjonsmåling. De oppfatter prestasjonsmåling som et system som måler og viser ytelse og prestasjon. De har et inntrykk av at prestasjonsmålingen viser hva du gjør, hva du er god på og hvilke utfordringer du må jobbe med. Enkelte informanter kommenterte dessuten at de oppfatter prestasjonsmåling som et kontrollsystem, et verktøy for å sammenligne ansatte og et verktøy for å kunne gi tilbakemeldinger. Inntrykket vi fikk av informantene var at majoriteten av informantene så på prestasjonsmåling som noe som forløper på individuelt nivå, hvor ord som “vi”, “oss” og “organisasjonen” ble lite brukt.

“Prestasjonsmåling måler hvor godt man gjør det. Det viser hvordan man yter, hva man er god på og hva man er mindre god på” (Informant A).

Å beskrive hvordan de opplever prestasjonsmåling med tre ord, opplevde informantene som utfordrende. Det som var gjennomgående i alle svarene var at det i hovedsak var positive holdninger til prestasjonsmålingen. Ord som “effektivt”, “positivt”, “motiverende”, “bra”, “gøy”, “glede” og “nødvendig” ble uttrykt. “Effektivitet”, “bevisstgjøring” og “utvikling” var ord som gikk igjen når de ansatte ble spurt om fordelene ved organisasjonens bruk av prestasjonsmåling. Felles for informantene, var oppfatningen om at prestasjonsmåling er et viktig verktøy for at organisasjonen skal kunne identifisere resultater og direkte konsekvenser av alle valg som blir tatt. De mener at prestasjonsmåling bidrar til at organisasjonen blir mer bevisste på hvordan de yter, hjelper med å se hvem som bidrar og hvor de gode resultatene skapes, samt hvor utfordringene ligger.

Majoriteten av informantene så potensielle problemer dersom en ikke bruker prestasjonsmåling på en effektiv og god måte. Det ble uttrykt at prestasjonsmåling trolig kan ha negative effekter dersom organisasjoner har uoppnåelige måltall, en kultur for overvåkning og press eller det kun legges vekt på de oppgavene som kan måles. Dessuten kan det ha negative effekter dersom ledelsen kun fokuserer på negative resultater eller hvis ledelsen ikke klarer å se situasjonen bak tallene. Ingen av informantene mente at dette var problemer i organisasjonen, men at prestasjonsmåling heller blir brukt på en positiv måte.

“Ser ingen problemer med det i min arbeidshverdag. Men potensielt kan det misbrukes. Hvert fall hvis man blir satt under veldig press med stramme mål, hvor det er store konsekvenser og lite oppfølging. Det har heldigvis ikke vært tilfelle her” (Informant D).

Informantene med lederrolle i organisasjonen beskrev prestasjonsmåling som et system for å få oversikt over hva du leverer. Videre påpekte daglig leder: “Det viktigste med et slik målesystem er at det fokuserer på utvikling”. Lederne vi intervjuet trakk frem bevisstgjøring, spesielt med hensyn til prestasjon, samt identifisering av forbedringstiltak som fordeler med prestasjonsmåling. Daglig leder kunne også vise til at målingene bidro til økt effektivitet, hvor effektiviteten det siste året har økt med 10-15%. Lederne vi intervjuet kunne heller ikke trekke frem noen store ulemper med prestasjonsmålingen innad i organisasjonen. Deres oppfatning er at majoriteten av de ansatte opplever prestasjonsmålingen som et positivt system som gir rom for videre utvikling. Viktigheten av hvordan tallene benyttes ble trukket fram som den

4.2 Suksessfaktorer ved prestasjonsmåling

4.2.1 Flerdimensjonale prestasjonsmål

Tilgang til teknologi gjør det nå lettere å måle de ansatte på svært mange områder.

Informantene fra ledelsen uttrykte at det å bli målt på for mange områder kan oppleves som overveldende for ansatte. Det er derfor viktig å velge ut de riktige målene som organisasjonen skal fokusere på. I tillegg ble det påpekt at målingene må ha en verdi, både for ansatte og organisasjonen. Dette er grunnen til at det er valgt ut fire hovedmålinger som organisasjonen fokuserer på når det kommer til prestasjonsmålingen.

“Min innstilling er at målingen må ha en verdi. Dersom det ikke har noen effekt er det ikke noe poeng i gjør det” (Daglig leder).

4.2.1 Prestasjonsmåling i case organisasjonen

Gjennom intervjuene med både ansatte og ledere fikk vi et godt bilde av hvilke prestasjonsmål som benyttes i organisasjonen. De fire prestasjonsmålene det legges mest vekt på i organisasjonen er “kundetilfredshet”, “antall katastrofer”, “antall gjøremål” og “samtaletid per kunde”. Målet på kundetilfredshets går ut på at kundene gir tilbakemeldinger hvor de rangerer kundebehandlerne fra én til ti. Katastrofer betegnes som rangering på kundetilfredshet med en score mellom én og tre. Videre måles de ansatte på hvor effektive de

er gjennom prestasjonsmål på antall gjøremål per time, som inkluderer antall telefonsamtaler, e-post henvendelser og chat, samt samtaletid per kunde.

Det kom videre frem at i tillegg til de fire hovedmålingene gjøres det også andre målinger av de ansattes ytelse. Organisasjonen måler de ansatte på hvor mye tid de ikke er tilgjengelig for kunder. Det vil si tid de bruker på blant annet etterarbeid, logging, lunsj, møter og opplæring. Det gjøres også målinger på hvor mange saker som løses på første henvendelse. Her sjekkes det om kunden ringer opp igjen i løpet av syv dager. Dersom de ringer opp igjen tyder dette på at saken ikke er løst første gang. Sykefravær måles også.

Ledelsen i organisasjonen ønsker at de ansatte skal være så effektive som mulig og håndtere kunden så langt de kan i hver samtale, uten at de må logge seg av køen. Måltallet på antall gjøremål per time er satt til seks. Funnene våre viser imidlertid at kundetilfredshet er det viktigste målet for organisasjonen. Dette uttrykte samtlige informanter, både ansatte og de med lederrolle. Det kom frem at kundetilfredshet er et gjennomgående fokus i alle ledd i organisasjonen. De har som måltall å ligge på ni i kundetilfredshet og ha under fem prosent katastrofer.

Flertallet av informantene trakk frem kundetilfredshet som det mest motiverende prestasjonsmålet, hvor en av informantene uttrykte: “Kundetilfredshet er det som motiverer meg mest. Dette fordi jeg tror det er viktigere å ha fornøyde kunder enn en fornøyd sjef. Uten fornøyde kunder har jeg heller ikke en sjef” (Informant D). Likevel var det unntak som mente at prestasjonsmålingene som antall samtaler og effektivitet var mer motiverende. Informantene som satt med dette inntrykket sa de rettet fokuset på disse målingene, fremfor kundetilfredshet, fordi dette er mål de har direkte mulighet til å påvirke.

Én av informantene mente at kundetilfredshet er et mål som ikke representerer dem og deres prestasjoner, og dermed motiveres mindre av denne målingen. Informanten sa: “Kundetilfredshet blir jeg mindre motivert av, i og med at det kan være litt frem og tilbake hvem du får på tråden. Derfor tar jeg ikke den så seriøst” (Informant M). Det ble sagt at dette er et mål som representerte organisasjonen som helhet. Denne målingen viser i liten grad deres prestasjon ettersom kunden kan gi dårlig tilbakemelding uten at det nødvendigvis er kundebehandlerens skyld.

4.2.2 Skjeve prestasjonsmål

Det kom frem at noen av de ansatte vi intervjuet i enkelte tilfeller har prøvd å forbedre resultatene ved å bevisst velge å fokusere på oppgaver som blir målt, framfor å fokusere på oppgaver som ikke måles. Dette var i hovedsak faste ansatte i organisasjonen. Dette ble begrunnet med ønsket om å kunne vise til gode resultater og skille seg ut blant de ansatte. Én av de ansatte uttrykte også at han ikke ønsker å bruke tid på oppgaver ledelsen ikke kan se at han har bidratt til.

“Har vel kanskje gjort det ja, av og til. Har valgt å legge vekt på de målene som kanskje settes høyere enn andre, slik at jeg ser bedre ut for ledelsen”. (Informant C)

De som uttrykte at de ikke bevisst har valgt å fokusere på oppgaver som blir målt, framfor oppgaver som ikke måles, påpekte at de fleste arbeidsoppgavene måles på en eller annen måte. Informant A påpekte dette og sa: “Nei, det har jeg ikke. Uansett hvilke arbeidsoppgaver man har så blir de målt”. Videre kom det frem at det å få gode tilbakemeldinger på kundetilfredshet det viktigste prestasjonsmålet for majoriteten av informantene. Mange velger derfor å fokusere på god kundeopplevelse fremfor effektivitet.

Informantene uttrykte at de er av den oppfatning at ledelsen er klar over at enkelte oppgaver ikke blir målt, samt at noen av arbeidsoppgavene er mer krevende og tar mer tid enn andre, slik at en ikke alltid klarer å opprettholde den samme effektiviteten. I enkelte tilfeller reflekterer ikke tilbakemeldingene på kundetilfredshet den enkelte ansatte, men er påvirket av andre ukontrollerbare faktorer. De ansatte vi intervjuet påpekte at ledelsen tar hensyn til dette når de gjør en helhetsvurdering av deres prestasjoner, samt at de kjenner til prosessen bak tallene. Daglig leder støtte opp under dette med å si: “Daglige målinger ikke er det som står i fokus. Man må se målingene over tid for å kunne få et helhetlig bilde på enkeltindividers prestasjoner”.

Lederne vi intervjuet ble spurt om de har opplevd at de ansatte har prøvd å “pynte” på resultatene. Avdelingslederen uttrykte at hun ikke har opplevd det i stor grad i organisasjonen, men at hun i tidligere arbeidsforhold har opplevd at ansatte har manipulert resultatene og fokusert på det som ga mest bonus eller mest oppmerksomhet fra ledelsen. Det ble videre sagt: “Jeg tror ikke vi har opplevd så mye av det her fordi vi ikke driver med salg, men kun kundeservice”. Hun forklarte videre at de målingene de benytter er vanskelige å manipulere og at det derfor er vanskelig å jukse seg til gode resultater. Kulturen innad i organisasjonen er

også en faktor hun trakk frem. Avdelingslederen sa: “Min oppfattelse er at vi har en åpen og avslappet kultur, hvor det ikke er ikke usunt press på å prestere”.

4.2.3 Subjektive prestasjonsmål

Funnene våre indikerer at lederne i organisasjonen legger stor vekt på tallene som fremkommer fra prestasjonsmålingen, men at de er klar over at prestasjonsmålingen ikke er mer kompleks enn som så. Det må derfor også gjøres subjektive vurderinger av de ansatte. Samtlige av informantene indikerte at de har tillit til ledernes subjektive vurderinger, samt aldri har opplevd noen form for favorisering i organisasjonen. Informant D uttrykte: “Min leder er flink til å se mennesket bak tallet og til å vise forståelse dersom ting ikke har gått så bra”.

Flere av informantene trakk frem den månedlige én-til-én-samtalen de har med sin avdelingsleder. Her gjøres det en helhetsvurdering av ansattes prestasjoner, hvor tilbakemeldinger og forbedringstiltak blir gitt. De ansatte får også anledning til å forklare og rettferdiggjøre de tallene som fremkommer fra rapportene. Hendelser og andre ukontrollerbare faktorer kan komme til overflaten og forklare hvorfor enkelte prestasjoner kanskje ikke har vært så bra. Dette kan for eksempel forekomme dersom en kundebehandler mottar første samtale med en kunde, men som av ulike grunner ikke er den som faktisk hjelper kunden. Da vil man likevel motta målinger på kundetilfredshet på bakgrunn av den andre kundebehandlerens prestasjon. Dette skyldes teknologien som benyttes, og er en faktor som den ansatte ikke har kontroll over. Det ble videre sagt medarbeidersamtalene gjør at ansatte føler seg sett og hørt, som igjen fører til økt motivasjon og engasjement.

“Etter de har gått gjennom tallene spør de hva som er årsaken til at man har fått en dårlig score eller tilbakemelding. De vet at det ofte er noe annet enn egne prestasjoner som er grunnen til dårlig tilbakemelding” (Informant A).

Videre blir det også tatt andre subjektive vurderinger ved at avdelingslederen setter seg ned med hver ansatt og lytter til samtalene de har med kundene. På bakgrunn av dette kommer de med konstruktive tilbakemeldinger på hva som kan forbedres, samt tilbakemeldinger på hva som er bra. Det kom dessuten frem at de må fylle ut en rapport dersom de får en dårlig tilbakemelding på kundetilfredshet. Da har den ansatte mulighet til å forklare sin side av saken.

4.2.2 Ledelse og organisasjonskultur

Våre funn viser at avdelingslederen er veldig opptatt av det hun selv kaller “positiv ledelse”. Hun påpekte at hun er opptatt av å ikke utelukkende se på tallene som fremkommer, men at viktigheten ligger i hvordan disse benyttes. Utvikling av de ansatte uttrykkes å være hovedfokuset ved prestasjonsmålingen. Det legges her vekt på de fire hovedmålingene som organisasjonen benytter. Tallene som fremkommer brukes til å se forbedringspotensialer og gi tilbakemeldinger til de ansatte. Dette gjør at de ansatte, så vel som organisasjonen, alltid er i utvikling. Hun kommenterte videre: “Vi ønsker ikke å bare peke på de røde tallene. Vi bruker positiv ledelse og fokuserer på de tingene vi er gode på”.

Videre kom det frem at positiv ledelse brukes aktivt i en-til-en samtalene. Målet er å vri fokuset bort fra det negative. Oppmerksomheten skal heller rettes mot det de ansatte er flinke til, samt se hvordan deres egenskaper kan brukes til å utvikle sine svakheter.

Avdelingslederen påpekte at mange ansatte kan bli for fokusert på de dårlige prestasjonene, hvor de i én-til-én-samtalene alltid begynner med å forsvare “røde tall”. Til tross for gode prestasjoner, ble det sagt at det er lett å legge fokuset på den ene tingen som ikke var like resultatrik. “Det er da mitt ansvar å vri fokuset deres mot det som de er gode på. Jeg prøver også å vise at selv om de ikke er på topp helt enda, så har de en positiv utvikling som de må ta med seg videre,” forklarte avdelingslederen. Hun utdypet videre at anerkjennelse motiverer ansatte. “Det å skryte av folk er viktig”. Bruken av positiv ledelse knyttet til prestasjonsmåling var også noe de ansatte vi intervjuet trakk frem. Informant D sa: “Føler meg heldig som har en jobb i en bedrift hvor slike målinger benyttes til noe konstruktivt og positivt i stedet for skrekk og advarsel”.

Daglig leder støttet opp under viktigheten av positiv ledelse. Prestasjonsmåling skal altså ikke assosieres med pekestyring, men heller fungere som et utviklingsverktøy. Han uttrykte: “Jeg tror positiv ledelse er den eneste tilnærmingen man bør ha til prestasjonsmåling. Det er mye å måle de ansatte på, men det viktige er hvordan vi bruker målingene. Jeg tror man bør gå fra performance management til performance enabling”. Videre ble det sagt at det er viktig å benytte målingene til å kunne tilrettelegge for hvordan de ansatte, på individnivå, kan ha en positiv utvikling. Eksempelvis behøver ikke alle å ha samme mål. Avdelingslederen nevnte videre at det er viktig som leder å hjelpe de ansatte til å sette delmål. På denne måten kan lederen tilrettelegge mål for at den ansatte har en jevn utviklingskurve, og at det ikke forventes at denne kurven er for bratt. “Ingen blir bedre av å bli målt, men oppfølging kan

gjøre den bedre,” forklarer daglig leder. Dette viser ledelsens holdninger til målingene som blir gjort hvor målet ikke er å måle, men at man måler for å kunne skape utvikling.

4.2.3 Læring og utvikling

Informantene var enig i at samtaler med ledelsen hvor tilbakemeldinger og forbedringstiltak blir foreslått var noe mange av informantene uttrykte bidrar til utvikling. Her påpekte informant I: “Dersom man har en ledelse som vet hvordan de på best mulig måte kan benyttes seg av målingene kan prestasjonsmåling være et viktig verktøy for utvikling og læring”. Disse samtale foregår sammen med ledelsen, hvor de sammen går gjennom rapportene fra prestasjonsmålingene, ser på tallene og hvordan de ligger an i forhold til målene som er satt. Ledelsen tar så en helhetsvurdering av alle prestasjonene og kommer med tilbakemeldinger på bakgrunn av dette. Med helhetsvurdering menes det at de ikke henger seg opp i enkelte prestasjoner, men ser den ansattes målinger over tid. I disse samtale snakkes det om målte prestasjoner og forbedringspotensialer blir kartlagt. Samtidig legges det mye vekt på de gode prestasjonene og som ledelsen ønsker de skal fortsette med.

“Hver måned har vi møte med avdelingslederen hvor vi går igjennom tallene og ser på hvordan man ligger an. Vi snakker om prestasjonene, ser på hva jeg kan gjøre bedre og hva jeg skal fortsette med å gjøre” (Informant C).

Noen påpekte at det er de konstruktive tilbakemeldingene som kommer som følge av selve målingen, som er den største motivasjonsfaktoren. Flere av informantene trakk frem at målingene kan være motiverende dersom man ligger an til å være den som presterer best. Mange ytret også at det er motiverende å få direkte tilbakemeldinger fra kundene, noe de indikerte bidrar til utvikling og læring.

4.2.4 Ansattes involvering og deltakelse

Det kom frem under intervjuene at ingen av de ansatte har blitt direkte inkludert i utviklingen av prestasjonsmålingssystemet. Avdelingslederen vi intervjuet kommenterte: “Jeg er usikker på om dette er prosess de ansatte kan være en del av, da de ikke ser det helhetlige bildet av hva som gir gevinst til organisasjonen”. Det ble videre uttrykt at de prestasjonsmålingene som benyttes i organisasjonen er bransjestandarder som er enkle og rutinepregede, og at det derfor et lite som kan påvirkes.

De ansatte uttrykte at selv om de ikke har blitt direkte inkludert i utviklingen av prestasjonsmålingssystemet, er ledelsen åpne for tilbakemeldinger. Våre funn indikerer at organisasjonen har en kultur hvor det er akseptert at de ansatte kan komme med tilbakemeldinger. Flere av de ansatte vi intervjuet kunne vise til eksempler hvor de har sagt ifra når de har sett problemer med måltallene. Én av de ansatte har gitt tilbakemelding på at gjøremålene var urettferdig fordelt, da én e-post ga et like “stort” gjøremål som én telefonsamtale, selv om én e-post var mye kjappere å håndtere. Et annet tilfelle hvor det ble gitt tilbakemelding var da ansatte sa ifra om at måltallet for effektivitet var satt for høyt, slik at det gikk ut over kvaliteten de ønsket å levere. Det har også blitt gitt tilbakemelding på at det bør gjøres målinger på oppfølgingssaker, samt at målet for kundetilfredshet ikke alltid reflekterer kundebehandlere, men heller hele opplevelsen med organisasjonen. I alle disse tilfellene hadde ledelsen hørt på tilbakemeldingene og endringer ble gjort. Informant K uttrykte: “Dersom man kommer med en positiv holdning i bunn og er løsningsorientert så blir man hørt”. Flere uttrykte dog at de ikke hadde følt et behov for å komme med tilbakemeldinger, og har derfor ikke gjort det.

Vi ønsket videre å se om de ansatte vi intervjuet følte en forpliktelse til målene som er satt i organisasjonen. Det viste seg de fleste informantene føler en forpliktelse, likevel var det et fåtall som uttrykte at de ikke føler en forpliktelse til målene. Det viste seg imidlertid ingen systematiske forskjeller mellom innleide og faste ansatte. De som ikke følte forpliktelse til målene begrunnet det med at prestasjonsmålingen ikke er noe de velger å fokusere på, at det ikke er noen konsekvenser dersom du ikke oppnår målene, samt at måloppnåelse kan være utenfor deres kontroll og kan bli påvirket av andre eksterne faktorer. Informant B uttrykte: “Nei egentlig ikke. Som jeg har fått inntrykk av er ingen konsekvenser hvis man har dårlige prestasjoner”.

Flere sa at de føler en forpliktelse overfor seg selv til å gjøre sitt aller beste, hvor de ønsker å yte godt i jobben for egen yrkesstolthet og karriere. Informant H var en av de som følte en forpliktelse til målene. Han begrunnet dette med “føler det viser litt hvordan jeg er som person”. Forpliktelse til organisasjonen var også gjennomgående. Majoriteten uttrykte at de føler et eierskap til arbeidsplassen og ønsker å bidra til organisasjonen på best mulig måte. Informant K sa: “Det handler for meg om et eierskap til arbeidsplassen og eierskap til firmaet man jobber i”.

4.2.5 Belønningssystemer

Det var ulike tanker rundt begrepet *belønning*, men de fleste nevnte at det er noe man får igjen for å gjøre en god jobb. Mens informant B sa: “Belønning er hvis man får en gjenstand, men det er jo også en belønning å få ros”, beskrev informant H belønninger slik: “Det å få ros og skryt er egentlig det jeg ser på som belønning, men også småting som gavekort og lignende”. Noen av informantene trakk frem eksempler på finansielle belønninger, som flaxlodd, gavekort eller andre gjenstander, mens andre trakk frem ikke-finansielle belønninger, som anerkjennelse, ros og skryt. Hvilke typer belønninger som benyttes virker å ha stor påvirkning fra ledelsens side. Organisasjonen bærer preg av å ha ledere som har jobbet i andre organisasjoner tidligere, og det er blitt implementert nye former for belønninger etter hvert som nye personer har kommet inn i ledelsen.

4.2.5.1 Individuelle og teambaserte belønninger

I organisasjonen benyttes det den dag i dag ikke teambaserte belønninger. Det ble påpekt fra informantene at organisasjonen bærer preg av godt arbeidsmiljø. Dette kan resultere i at de ansatte på eget initiativ finner på noe sammen. Det ble i denne sammenheng fremmet at det derfor ikke er like viktig å ha teambaserte belønninger. Avdelingslederen vi intervjuet trakk frem at hun synes prestasjonsmålingssystemet de har i dag fungerer veldig bra, og at hun derfor ikke ser noe behov for å innføre teambaserte prestasjonsmål og belønninger per dags dato. Hun påpekte at det er den individuelle oppfølgingen som er viktig for henne som leder nå. Daglig leder mente derimot at en felles belønning for alle kunne være en bra ordning, men at dette kan resultere i at noen bidrar mer enn andre og på denne måten svekker gruppekulturen.

For å få jobb i organisasjonen må man, og har alltid måttet, benytte bemanningsforetak. Vi ønsket derfor å undersøke nærmere hvorvidt det å få fast stilling oppleves som en motivasjonsfaktor for ansatte. Blant informantene mente majoriteten at det var en stor motivasjonsfaktor, mens resterende sa det ikke hadde betydning for deres motivasjon på jobb. I likhet med de fleste ansatte hadde også daglig leder inntrykk av at muligheten for å oppnå fast heltidsstilling er en viktig motivasjonsfaktor. Avdelingslederen har imidlertid et litt annet inntrykk. Hun opplever at det for noen er mer viktig enn andre, men at det er veldig få som fremmer det som en fremtredende motivasjonsfaktor. Flertallet av de som mente at muligheten for fast stilling ikke ga dem noe motivasjon er i skrivende stund innleide ansatte.

4.2.5.2 Finansielle og ikke-finansielle belønninger

Organisasjonen benytter forskjellige typer belønninger knyttet til prestasjonsmålingene. Foruten ikke-finansielle belønninger som skryt, heder, ros og ære, benyttes også finansielle belønninger. Da vi spurte om informantene hadde opplevd å få belønning og i hvilken form denne belønningen var, trakk mange frem ulike former for finansielle belønninger. Ikke-finansielle belønninger som ros, skryt, heder og ære ble derimot mer eller mindre glemt. Samtlige svarte at de hadde opplevd å få flaxlodd, en belønning som deles ut hver uke og er den mest brukte formen for belønning i organisasjonen. Flere av informantene sa at det var blitt et større fokus på finansielle belønninger den siste tiden. Det ble nylig innført en ny form for belønning hvor den med høyest snitt på kundetilfredshet får et gavekort på 2000 kroner og en gul t-skjorte. Dette ble gjort på bakgrunn av organisasjonens mål om å nå et gjennomsnitt på ni i kundetilfredshet innen 2020. Én i ledelsen hadde opplevd suksess med denne formen for belønning fra et tidligere arbeidsforhold. I tillegg gis det gavekort eller andre belønninger av mindre verdi til andre og tredje plass. Informant A uttrykte: “Det at nummer to og tre også belønnes er motiverende, da man ikke nødvendigvis trenger å være best, men at man likevel blir belønnet for gode prestasjoner”. Videre er det noen belønninger som er på organisasjonsnivå. Det belønnes blant annet med et gavekort på 2000 kroner for en hendelse som skiller seg ut eller belønning til en avdeling som har skilt seg ut i organisasjonen som helhet.

Et flertall av informantene sa at mulige belønninger var en motivasjonsfaktor, mens et fåtall mente det ikke påvirket dem i noen grad. Informant C uttrykte: “Ja, man blir jo motivert. Nå vil jeg kanskje også ta noen telefonsamtaler og ikke bare sitte på chat, fordi jeg vet at telefonsamtaler kan gi belønninger man ikke har mulighet til å få når man bare sitter på chat”. Blant dem som mente det ikke hadde noe påvirkning ble det trukket frem at det viktigste i jobben er å gi en god kundeopplevelse. Dette var en større motivasjonsfaktor enn en mulig belønning. Noen av informantene sa også at belønningene som blir benyttet ikke har stor nok verdi til at det påvirker motivasjonen, og at de ville gjort samme innsats uansett. Informant M var én av de som var av denne oppfatning og uttrykte: “Nei, de greiene der betyr ingenting for meg. Hadde det vært snakk om mye penger så hadde det vært noe, men det vi har betyr ikke så mye”.

Informantene ble senere i intervjuet spurt om hva som motiverer dem mest av finansielle og ikke-finansielle belønninger. Det var en lik fordeling mellom dem som svarte at finansielle belønninger motiverer mer enn ikke-finansielle, samt de som mente det motsatte. Noe som er

verdt å merke seg er at blant de innleide var de fleste samstemte om at de blir mer motivert av ikke-finansielle belønninger, mens blant de faste ansatte sa flertallet at de ble mer motivert av finansielle belønninger. Informant L var en av de som mente finansielle goder var mer motiverende og uttrykte: “Heder og ære bryr jeg meg ikke om. Jeg vil ha finansielle goder”. Det var også noen som syntes det var vanskelig å sette de to formene for belønning opp mot hverandre og at en kombinasjon vil være det optimale belønningssystemet. Flere trakk frem at finansielle belønninger kan skape en konkurransekultur blant de ansatte, noe som er med å bidra til økt motivasjon.

“Blir personlig mer motivert av å få anerkjennelse for å gjøre en god jobb. Vi har jo en ganske repetitiv hverdag ... Hvis jeg skulle velge en av dem ville jeg valgt anerkjennelse og skryt fremfor gaver, over en lengre periode gjør det noe med psyken” (Informant D)

Daglig leder påpekte at bonuser er et vanskelig tema, både på individ- og gruppenivå, og at det er vanskelig å finne et belønningssystem som tilfredsstillende alle. Dessuten kan man ende opp med å bruke mye penger og ressurser på ineffektive motivasjonsmetoder, og dermed resultatfattige prestasjoner. Daglig leder påpekte videre: “Etter å ha økt fokuset på finansielle belønninger virker de ansatte mer opptatt av målingene og er mer observante i forhold til egne prestasjoner”. Måten belønningene blir presentert på ble også påpekt som noe som kan ha innflytelse på hvordan de ansatte motiveres av ulike belønninger. Avdelingslederen som ble intervjuet nevnte at hun tidligere har vært leder i en organisasjon som benyttet seg av finansielle belønninger og bonusordninger i større grad, men at hun ikke tror det nødvendigvis påvirker ansattes motivasjon. Hennes oppfatning er at finansielle belønninger er motiverende på kort sikt, men at virkningene av belønningene flater ut i lengden. Hun trekker frem at ikke-finansielle belønninger i form av ros, heder og ære i mange tilfeller vil være mer motiverende, og at det er slik hun prøver å motivere sine ansatte i organisasjonen. Det ble sagt: “Bonuser og konkurranser er bra det, men det å fremheve de som har gjort noe bra i form av ros, heder og ære vil nok være mer motiverende for mange”.

4.2.6 Prestasjonsmålingens påvirkning på arbeidsinnsats og motivasjon

Våre funn indikerer at prestasjonsmåling har ulik påvirkning på ansattes arbeidsinnsats. Noen av informantene uttrykte at prestasjonsmåling har liten betydning for den daglige arbeidsinnsatsen, og påsto at de ville lagt inn en like stor innsats dersom de ble målt eller ikke. Informant F sa: “Har ikke så mye å si for daglig innsats, gjør så godt jeg kan uansett.”

De som opplever at prestasjonsmåling bidrar til økt arbeidsinnsats påpekte at de yter litt ekstra når de vet at prestasjonene måles, og at det gir en viss motivasjon til å gjøre det bra. Videre kan det føre til økt effektivitet, da man alltid har noe å strekke deg etter. For flere bidrar prestasjonsmåling til læring og utvikling. En kan da se områder som kan forbedres og hjelper med å vite hva man skal fokusere på. Det ble sagt fra informantene: “Føler jeg yter litt ekstra når jeg vet jeg blir målt” (Informant M) og “Målingene viser hva man kan bli bedre på og hjelper med å vite hva man skal fokusere på” (Informant G). De fleste som uttrykte at prestasjonsmåling ikke påvirker deres arbeidsinnsats var faste ansatte i organisasjonen. De som mente det påvirker arbeidsinnsatsen var hovedsakelig innleide fra bemanningsforetak.

For å få et bedre bilde av arbeidsmiljøet spurte vi informantene i lederposisjoner hvorvidt de mente det var noen synlige forskjeller på de innleide og de fast ansatte i daglig arbeidsaktivitet. Daglig leder opplevde at de innleide har lavere fravær, de er mer løsningsorienterte, samt at de er enklere å jobbe med sammenlignet med fast ansatte. Videre ble det sagt: “Jeg tror kanskje man ønsker å imponere litt mer når man er innleid og som et resultat blir man da mer positiv og løsningsorientert”. Avdelingslederen mente derimot at det ikke var noen synlige forskjeller blant innleide og de faste ansatte, og sa: “Det er ingen forskjeller. Jeg må tenke meg godt om hvis noen spør hvem som er fast ansatt og innleid”.

Det var delte meninger om hvorvidt de ansatte vi intervjuet motiveres av prestasjonsmålingen som gjennomføres. Flertallet mente det bidrar til økt motivasjon, mens andre var mer likegyldige til prestasjonsmålingen og uttrykte at det ikke var noe de tenkte noe særlig over. Det kom videre frem at når man har jobbet i organisasjonen over en lengre periode blir prestasjonsmålingen ofte vektlagt mindre. Da blir arbeidsoppgavene en vane og man glemmer ut hvilke målinger som gjennomføres. Informant C meddelte: “Hvis jeg gjør det bra så er det en motivasjonsfaktor, men det er ikke noe jeg tenker så veldig mye over. Jeg tenkte mer over målingene når vi begynte med det, nå er det bare blitt en del av hverdagen”.

Informantene i lederposisjoner uttrykte at de opplever alle sine ansatte som svært motiverte og at medarbeiderundersøkelsene viser en positiv utvikling. Det ble videre sagt at de trodde denne motivasjonen hovedsakelig kom fra det gode arbeidsmiljøet og kulturen de har i organisasjonen. Likevel uttrykte daglig leder at det er en trend at ansatte som har vært i organisasjonen i lengre tid er vanskeligere å motivere.

“Fornøyde medarbeidere er bedre på alt - mer serviceinnstilte, mer på jobb, lærer fortere” (Daglig leder).

5 Diskusjon

I dette kapitlet diskuteres de suksessfaktorene som legges til grunn for at organisasjoner skal lykkes med implementeringen av effektive prestasjonsmålingssystemer opp mot våre funn som er presentert i kapittel fire. Hensikten er å se om våre funn tilsier at det er andre suksessfaktorer for organisasjoner som har både innleide og faste ansatte.

Diskusjonskapitlet er bygget opp på samme måte som suksessfaktorene presentert i kapittel 2.1.

5.1 Flerdimensjonale prestasjonsmål

Som det fremkommer i funnene legger ledelsen stor vekt på tallene som fremkommer fra prestasjonsmålingen, men tar også subjektive vurderinger og ser personene bak tallene. Dette kan være en av grunnene til at samtlige ansatte i organisasjonen aksepterer og har positive holdninger til prestasjonsmålingen.

Noen av de vanligste fallgruvene ved prestasjonsmåling er at det legges for mye vekt på synlige handlinger, når noen deler av oppgaven ikke er synlige, samt at ansatte holdes ansvarlige for noe som ligger utenfor deres kontroll (Gibbons, 1998, s. 115; Mikkelsen, 2016a, s. 216-217). Dette virket ikke å være et problem i organisasjonen, da funnene viser at ledelsen er klar over at enkelte oppgaver ikke blir målt, samt at noen av oppgavene er mer krevende og tar mer tid enn andre. Det at de ansatte gis mulighet til å forklare og rettferdiggjøre tallene som fremkommer fra rapportene gjennom én-til-én-samtaler, der hendelser og andre eksterne faktorer som de ansatte ikke har kontroll over kan komme til overflaten, reduserer de ansattes risiko. Vi mener dette bidrar til større aksept av målingene blant de ansatte, da det gjør det enklere å se hvilke hendelser de ansatte skal holdes ansvarlig for og ikke (Lazear & Gibbs, 2017, s. 219-221).

Dersom enkelte deler av arbeidet ikke er målbart, blir vektlagt ulikt eller manipuleres, vil man kunne få et forvrengt bilde av resultatene (Baker, 2002, s. 729). Det viste seg at noen av de ansatte vi intervjuet i enkelte tilfeller har prøvd å forbedre resultatene ved å bevisst velge å fokusere på oppgaver som blir målt, framfor å fokusere på oppgaver som ikke måles. Dette er hva Holmstrom og Milgrom (1990) og Baker (1992) omtaler som “multitask-problemet”, hvor de ansatte velger bort aktiviteter som ikke blir belønnet, mot aktiviteter det gis belønning for (Prendergast, 1999, s. 8). Det at organisasjonen benytter seg av subjektive vurderinger reduserer risikoen for forvrengte resultater, da man med subjektive vurderinger enklere kan

vurdere elementer i prestasjoner som er vanskelig å måle og sette tall på (Baker et al., 1994, s.1125-1126; Fredriksen et al., 2016, s. 409).

De som uttrykte at de har prøvd å forvrengte resultatene var i hovedsak faste ansatte i organisasjonen. Dette ble begrunnet med ønsket om å kunne vise til gode resultater og skille seg ut blant de ansatte. Dette funnet er noe overraskende, men kan komme av at de er tryggere i sin jobbsituasjon og dermed tør å gjøre slike handlinger. Likevel er innleide ansatte de med lavest jobbsikkerhet og som av den grunn ønsker å skille seg mest ut. Håpet om å bli forfremmet til en fast stilling kan da være en viktig motivasjonskilde for ansatte (Lazear & Gibbs, 2017, s. 258; Prendergast, 1999, s. 33). Rapporten fra NHO Service (2016) viser imidlertid at noen ansatte foretrekker å arbeide i bemanningsforetaket fremfor kundeorganisasjonen. Dette kan derfor forklare hvorfor det ikke var de innleide arbeidstakerne vi intervjuet som hadde forsøkt å forvrengte resultatene.

En vanlig skjevhet ved prestasjonsmåling er at kvantitetsmål blir vektlagt mer enn kvalitetsmål (Holmstrom & Milgrom, 1991, s. 25; Lazear & Gibbs, 2017, s. 212). Dette ser ikke ut til å være et problem i case-organisasjonen, da det gjøres målinger basert på både kvantitet og kvalitet. Det at det gis insentiver for både kvalitet og kvantitet motiverer de ansatte til å allokere tid og innsats til begge aspekter (Prendergast, 1999, s. 23). Samtlige av informantene påpekte at kundetilfredshet er det viktigste prestasjonsmålet for organisasjonen. Flertallet av informantene trakk også frem kundetilfredshet som det mest motiverende prestasjonsmålet. Likevel var det noen unntak som ikke syntes dette målet var det mest motiverende. Disse mente at målene for effektivitet var mer motiverende fordi dette er mål de har direkte mulighet til å påvirke. Prestasjonsmål basert på objektive og kvantitative mål vil i mange tilfeller være mer nøyaktig og pålitelig enn subjektive og kvalitative prestasjonsmål, fordi de nettopp ikke er påvirket av personlige meninger (Ittner et al., 2003, s. 732). At målet for kundetilfredshet ikke nøyaktig måler ansattes prestasjoner, men kan påvirkes av faktorer utenfor kundebehandlerens kontroll, ble brukt som argument på hvorfor en blir mindre motivert av slike målinger. Mål som ikke reflekterer de ansattes prestasjoner kan være med å svekke deres motivasjon og holdning til prestasjonsmålingen, da det skaper en større risiko for de ansatte (Lazear & Gibbs, 2017, s. 209). At måloppnåelse kan være utenfor ansattes kontroll ble også brukt som et argument på hvorfor noen av informantene ikke følte en forpliktelse til målene som er satt.

Da de ansatte ble spurt om de hadde tillit til leders subjektive vurderinger av dem, svarte samtlige ja og antydte samtidig at de aldri hadde opplevd noen form for favorisering i organisasjonen. Dette er helt avgjørende for at prestasjonsmåling skal være effektivt og oppleves som noe positiv. Subjektive vurderinger kan åpne opp for favorisering og oppleves som urettferdig dersom det ikke ligger tillit i bunnen (Ittner et al., 2003, s. 730; Lazear & Gibbs, 2017, s. 222).

5.2 Ledelse og organisasjonskultur

Dersom ledelsen organiserer og leder ansatte slik at de dyrker engasjement, involvering og vilje til å yte det lille ekstra for organisasjonen, vil organisasjoner kunne oppleve økt måloppnåelse og bedre prestasjoner (Mikkelsen, 2016a, s. 175). De ansatte vi intervjuet sa at avdelingslederen er “én av oss” og er en viktig del av arbeidsmiljøet. Utgangspunktet for god prestasjonsledelse er dialog og tillit mellom ledelsen og arbeidstakerne (Mikkelsen, 2016a, s. 175-179). Avdelingslederen på kundesenteret er veldig opptatt av “positiv ledelse”. Hun vektlegger å jobbe med styrkene til de ansatte og fokuserer mye på utvikling. Det ble sagt at tallene som fremkommer fra prestasjonsmålingen brukes til å se forbedringspotensialer og gi tilbakemeldinger til de ansatte, slik at de alltid kan være i utvikling. Avdelingslederen uttrykte at ansatte har lett for å henge seg opp i dårlige resultater. Hun ønsker derimot å vri fokuset mot det de er gode på. At ledelsen ikke bare måler prestasjonene, men faktisk bruker tallene som fremkommer på å utvikle arbeidstakernes potensial er veldig viktig (Mikkelsen, 2016a, s. 175-179). At de ansatte gis mulighet til å utvikle seg er nøkkelen til å opprettholde brukbarheten og effektiviteten til prestasjonsmålingssystemer (Tung et al., 2011, s. 1293).

Bititci et al. (2004) konkluderte i sin studie at organisasjonens kultur og ledelsesstil påvirker hvordan prestasjonsmålingssystemer implementeres og benyttes, og vil videre påvirke suksess eller fiasko. Vi fikk et inntrykk av at kulturen innad i organisasjonen er bra, hvor de ansatte trives og at det å være på jobb er en motivasjonsfaktor i seg selv. Avdelingslederen vektlegger arbeidsmiljø som en viktig faktor for ansattes motivasjon på jobb. Dette er også noe de fokuserer på i rekrutteringsprosessen. Når hun skal ansette nye medarbeidere forteller hun at det er viktig at hun ser at de kan passe inn i organisasjonskulturen. Dette er spesielt viktig i organisasjoner som benytter både innleide og faste ansatte, da det viser seg at ulike ansettelsesforhold kan påvirke ansattes holdninger og atferd og skape et ugunstig arbeidsklima (Broschak et al., 2008, s. 5; Colbjørnsen, 2003; s. 165; Kalleberg et al., 2015, s. 364). Ansatte er med på å skape og bære kulturen og vil ha innflytelse på organisasjonens kultur (Bang, 1995, s. 77).

Som tidligere forskning viser må effektivt prestasjonsmålingssystem brukes til forbedring og utvikling, fremfor en kontrollmekanisme som kan resultere i en overvåknings- og kontrollkultur (Bititci et al., 2012, s 310; Franco & Bourne, 2003, s. 703-704). Informantene påpekte at en kultur for overvåkning og press kan være et potensielt problem med prestasjonsmåling, men at de ikke har opplevd dette i organisasjonen. Bititci et al. (2004) trekker frem viktigheten av å ha en organisasjonskultur som oppmuntrer handling og forbedring, og at feil ikke skal straffes. Dette viser seg å være holdninger også organisasjonen støtter og som vi tror har stor betydning for organisasjonens suksess ved bruk av prestasjonsmåling.

Colbjørnsen (2003) antyder imidlertid at innleid arbeidskraft kan skape en ugunstig organisasjonskultur og arbeidsklima (Colbjørnsen, 2003, s. 165). Våre funn viser derimot ingen tegn til at innleid arbeidskraft har en negativ påvirkning på verken organisasjonens kultur eller arbeidsklima. Våre informanter forklarte at de har et inkluderende arbeidsmiljø, hvor det er lite som skiller mellom hvem som er faste og hvem som er innleide. Avdelingslederen i organisasjonen påpekte at innleide og faste ansatte i organisasjonen behandles likt, og at hun må tenke seg nøye om for å klare å skille mellom innleide og faste ansatte. Bruk av innleid arbeidskraft kan skape et ugunstig arbeidsklima, og ulike ansettelsesforhold kan påvirke ansattes holdninger og atferd (Broschak et al., 2008, s. 5; Kalleberg et al., 2015, s. 364). Det vil derfor være viktig med et lederfokus som bevisst behandler alle ansatte på samme måte. I slike kontekster vil det være viktig å ha en leder som ikke fokuserer på ulikhetene blant de ansatte, men heller demper motsetningene blant dem. Det at det er lite som skiller ansatte med ulik ansettelsesform kan ha en betydning for at organisasjonen lykkes med bruken av prestasjonsmålingssystemet, selv om de har både innleide og faste ansatte.

5.3 Læring og utvikling

Dersom organisasjoner har et miljø der tilbakemeldinger er en naturlig del av arbeidshverdagen vil det kunne ha positiv påvirkning på prestasjonsmålingssystemet. Det er viktig at ledelsen ikke bare måler prestasjonene, men faktisk bruker tallene som fremkommer til å utvikle arbeidstakernes potensial. Noe av det viktigste med prestasjonsledelse er at det gis tilbakemeldinger basert på ansattes prestasjoner, og at ansatte motiveres og får støtte til å utvikle seg (Mikkelsen, 2016a, s. 176). Én-til-én-samtalen mellom de ansatte og avdelingslederen kan derfor også er med på å forklare hvorfor de ansatte har positive holdninger til prestasjonsmålingssystemet og hvorfor organisasjonen lykkes med

prestasjonsmålingssystemet. Teorien viser at god dialog mellom leder og medarbeider kan bidra til økt trivsel, forpliktelse, engasjement og bygger tillit (Mikkelsen, 2016a, s. 195). Som funnene våre viser får de ansatte gjennom én-til-én-samtale tilbakemeldinger, hvor det fokuseres på utvikling og forbedring. Flere av de ansatte ga uttrykk for at det ikke var selve prestasjonsmålingen, men tilbakemeldingene de får i etterkant som motiverer dem. Dersom ansatte ikke får tilbakemelding på sine prestasjoner og ikke vet hvordan de presterer vil det være vanskelig, om ikke umulig, for dem å gjøre justeringer og endringer som kan føre dem nærmere måloppnåelse (Becker, 1978, s. 429; Locke & Latham, 2002, s. 708).

Organisasjonen legger stor vekt på tilbakemelding og oppfølging av målingene som gjennomføres. På denne måten får målingene en større betydning for de ansatte, samt man får mulighet til å kunne gjøre justeringer og endringer som skal til for å komme nærmere måloppnåelsen. Man får også et klarere bilde på viktigheten av å benytte denne type målinger.

Gjennom medarbeidersamtalene får også de ansatte mulighet til å komme med tilbakemeldinger til ledelsen. Tidligere teori viser til viktigheten av å etablere en kultur hvor ansatte er forventet å gi konstruktive tilbakemeldinger, og på samme måte kunne motta slike tilbakemeldinger uten å handle defensivt (Lazear & Gibbs, 2017, s. 379). De ansatte uttrykte at dersom man kommer med en positiv holdning i bunn og er løsningsorientert, blir tilbakemeldingene hørt. Flere viste til eksempler hvor ledelsen har tatt til seg tilbakemeldinger og endringer har blitt gjort.

5.4 Ansattes involvering og deltakelse

Funnene våre viser at ingen av de ansatte har blitt direkte inkludert i utviklingen av prestasjonsmålingssystemet, men at organisasjonen har en kultur hvor det er akseptert at de ansatte kan komme med tilbakemeldinger. Avdelingslederen vi intervjuet kommenterte: “Jeg er usikker på om dette er en prosess de ansatte kan være en del av, da de ikke ser det helhetlige bildet av hva som gir gevinst til organisasjonen”. Dette resultatet er noe overraskende sett i sammenheng med tidligere litteratur, der ansattes involvering og deltakelse i utforming av prestasjonsmål og beslutningstaking vektlegges som en viktig faktor for prestasjonsmålingssystemers suksess (Tung et al., 2011, s. 1293). Ansattes involvering og engasjement er en ressurs som kan bidra til høyere tilfredshet blant de ansatte, samt økt kvalitet og produktivitet i organisasjonen (Pun et al., 2001, s. 97; Koberg et al., 1999, s. 77). Det er derfor overraskende er at selv uten direkte involvering, så oppleves de ansatte tilfreds i organisasjonen og uttrykker positive holdninger til prestasjonsmålingssystemet.

Kan dette kan ha en sammenheng med den type mennesker som jobber i slike organisasjoner, samt arbeidsoppgavene som utføres?

De ansatte vi intervjuet befant seg alle på kundesenterets førstelinje, som ofte regnes som den laveste rangering i en organisasjons hierarki. Forskning viser at jo høyere opp i hierarkiet ansatte befinner seg, desto større behov for myndighet og involvering har de (Koberg et al., 1999, s. 76). Organisasjonen benytter seg også av mange unge ansatte. Unge ansatte vektlegger ofte ikke autoritet og beslutningsmyndighet i like stor grad som eldre og mer erfarne ansatte (Loughlin & Barling, 2002, s. 551). Disse faktorene spiller antageligvis en rolle med hensyn til de ansattes grad av involvering og deltakelse i organisasjonen.

Det som typisk karakteriserer mange kundesentre er at arbeidsoppgavene er lite utfordrende og repeterende. Arbeidet kan være stressende, det er få muligheter for involvering og forfremmelse og det er typisk lavt lønnet. Det er et utbredt bruk av innleid arbeidskraft gjennom bemanningsforetak i slike typer organisasjoner. Fraværssraten og utskiftning blant de ansatte er også høyt og over gjennomsnittet i denne type jobb (Kinnie, Hutchinson & Purcell, 2000, s. 986). Våre funn indikerer at arbeidsoppgavene til de ansatte i organisasjonen er rutinepregede og repeterende. Når arbeidsoppgaver er mindre krevende og utfordrende kan det tenkes at det stilles lavere krav til utdanning blant de ansatte. Tidligere forskning antyder at høyere utdannede personer vanligvis er mer karrier- og profesjonsrettet, er mer sannsynlig til å utvikle en yrkesidentitet, og er også derfor mer opptatt av å bli gitt beslutningsmyndighet og ha innflytelse i jobben (Koberg et al., 1999, s. 74).

Flere av de ansatte vi intervjuet uttrykte at de begynte å jobbe i organisasjonen fordi det var en mulighet bemanningsforetaket ga dem, og det var en god mulighet til å komme inn i arbeidsmarkedet. Jobben i organisasjonen var følgelig ikke et karrierevalg de tenkte ut selv, noe som kan tyde på at det var viktigere å komme seg inn på arbeidsmarkedet fremfor å ta et direkte karrierevalg. For noen er jobb og karriere kilde til verdighet, belønning, identitet og fellesskap. For andre er det bare områder for fremmedgjøring og motløshet som man må gjennomføre for å kunne tjene penger (Smith, 2013, s. xxix). De ansatte som har jobbet på kundesenterets førstelinje over lengre tid kan også tenkes å være mindre opptatt av yrkesutvikling. De velger kanskje tryggheten ved å beholde en jobb de kjenner godt fremfor å prøve noe nytt og utfordrende (Smith, 2013, s. xxix). Dette kan være årsaken til at de ansatte vi intervjuet ikke er spesielt opptatt av å bli gitt beslutningsmyndighet og ha innflytelse i jobben (Koberg et al., 1999, s. 74).

Samtidig kan det diskuteres for at bruk av innleid arbeidskraft påvirker grad av involvering og deltakelse i organisasjonen blant de ansatte. Mange ansatte velger å være ansatt gjennom bemanningsforetak fordi de ikke ønsker å forplikte seg til fast arbeid (Coe, Jones & Ward, 2010, s. 1060). Funnene våre viser at for de innleide ansatte i organisasjonen er ikke muligheten for fast stilling en stor motivasjonsfaktor, noe som tyder på at mange ser på arbeidsforholdet som midlertidig. Hippel et al. (1997) fant i sin forskning at jo mer den ansatte ønsker en permanent jobb, desto mer forpliktet føler de seg overfor arbeidsgiveren. Nettopp fordi mange ser på arbeidet som midlertidig kan det tenkes at de ikke føler en forpliktelse og eierskap til arbeidsplassen, og med det er ikke involvering og deltakelse i organisasjonen like viktig for innleide ansatte. På grunn av andre faktorer som viser seg å ha betydning for involvering og deltakelse i denne konteksten, vil det være vanskelig å kunne argumentere for at involvering og deltakelse ikke er viktig i organisasjoner som bruker innleid arbeidskraft. Her kan det tenkes at funnene hadde vært noe annerledes dersom man hadde sett på andre kontekster og typer organisasjoner som benytter seg av innleid arbeidskraft. NHO Service og Handel (2018) viser at bruk av innleid arbeidskraft også er vanlig å benytte i bygg og anleggsbransjen, innen helse og omsorg, i økonomi og regnskap og i utdanningstjenester. I disse bransjene vil det stilles høyere krav for utdanning og kompetanse blant de ansatte. Mange blir også innleid til høyere posisjonerte stillinger i disse bransjene, enn i den konteksten vi har sett på. Følgelig vil kanskje involvering og deltakelse være viktigere i slike bransjer (Koberg et al., 1999, s. 74-76).

5.5 Belønningssystemer

Hensikten med belønninger er å motivere de ansatte til å gjøre noe de ellers ikke ville ha gjort, for eksempel øke effektiviteten (Kuvaas, 2011, s. 34-35). Noen av informantene mente at mulige belønninger ikke var noe som påvirket dem og at de uten belønninger ville gjort samme innsats. Andre mente det kunne øke deres motivasjon. Det var også noe uenighet om hvilken type belønning som var mest motiverende, hvor noen av informantene svarte at finansielle belønninger motiverer mer enn ikke-finansielle, mens noen mente det motsatte. Cameron og Pierce (1994) hevder at materielle belønninger som penger kan redusere indre motivasjon, mens verbale belønninger ofte kan ha motsatt effekt (Cameron & Pierce, 1994, s. 368). Våre funn viste en tendens til at det var flest innleide som motiveres av ikke-finansielle belønninger, mens flertallet av de faste ansatte motiveres av finansielle belønninger. Det kan tenkes at innleide ansatte gjerne motiveres mer av å klare å gjennomføre de daglige arbeidsoppgavene og derfor motiveres mer av skryt, ros, heder og ære sammenlignet med de faste ansatte. Våre funn indikerer at arbeidsoppgavene i organisasjonen er rutinepregede og

repeterende. Dette kan påvirke faste ansattes syn på belønninger hvor de ikke lengre motiveres i like stor grad av verbale belønninger da gjennomføring av arbeidsoppgavene ikke skaper samme engasjement, glede og tilfredsstillende deres behov og interesse slik som for nyansatte.

Organisasjonen benytter ikke finansielle belønninger som provisjon, men anvender i stedet mindre belønninger som flaxlodd og gavekort med en maksimal valør på 2000 kroner. For noen av informantene virket det som om flaxlodd var en belønning som man ikke tenkte så mye over. Gavekortet på 2000 kroner ble i større grad påpekt når man skulle se på sammenhengen mellom belønning og motivasjon. Andre mente derimot at de finansielle belønningene som benyttes ikke er av stor nok valør til at det påvirker deres motivasjon. Cascio (2010) belyser at det må gjøres vurderinger om godene som blir gitt er i tråd med organisasjonens strategi, møter ansattes behov, samt at kostnadene som medfølger må hensyntas da belønninger kan være kostbart for organisasjonen (Cascio, 2010, s. 465-466). Dette er i samsvar med daglig leders utsagn hvor det ble påpekt at man som organisasjon kan ende opp med å bruke mye penger og ressurser på å gjøre prestasjonene dårligere dersom man velger feil belønningssystem. Selv om noen av informantene mente at de finansielle belønningene som benyttes ikke er av stor nok valør til at det kan øke motivasjonen og arbeidsinnsats, kan daglig leder likevel vise til tall som viser at effektiviteten i organisasjonen som helhet hadde økt med 10-15% det siste året. Dette er etter at fokuset på prestasjonsbasert belønning er blitt intensivert. Dette indikerer følgelig at belønninger kan ha hatt positive effekter på ansattes innsats.

Hva som er det optimale belønningssystemet har lenge blitt diskutert i teorien, hvor det vises til både fordeler og ulemper med finansielle og ikke-finansielle belønninger. Teorien antyder at finansielle belønningssystemer gir de største effektene på kort sikt, men med tiden er det vist at ikke-finansielle belønninger har en mer vedvarende effekt (Kuvaas, 2011, s. 44). Dette var også en oppfatning avdelingslederen i organisasjonen hadde, der hun trakk frem at virkningen av finansielle belønninger flater ut i lengden. Noen av informantene mente at på grunn av deres repetitive hverdag vil ikke-finansielle belønninger som ros, heder og ære være noe som øker deres motivasjon for å prestere bra over lengre tid.

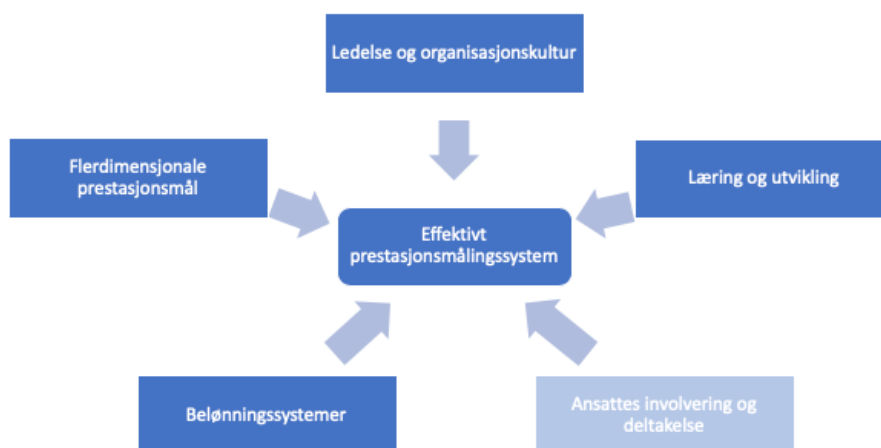
5.6 Prestasjonsmålingssystemets påvirkning på arbeidsinnsats og motivasjon

Funnene viste at prestasjonsmåling har noe ulik påvirkning på de ansattes arbeidsinnsats. De fleste innleide arbeidstakerne mener prestasjonsmåling har en påvirkning på arbeidsinnsatsen. Dette kan ha en sammenheng med at de føler på en større usikkerhet angående arbeidsforholdet og derfor har et større press på å prestere (Colbjørnsen, 2003, s. 165-166; Kalleberg, 2000, s. 349). Teorien indikerer også at en viktig kilde til ytre motivasjon er langsiktige forfremmelser av arbeidstakers stilling i organisasjonen (Lazear & Gibbs, 2017, s. 258; Prendergast, 1999, s. 33). Dette kan tyde på at innleide ansatte legger inn ekstra innsats for å bli fast ansatt i organisasjonen. Imidlertid viser funnene at flertallet av de som mener at muligheten for fast stilling ikke er en motivasjonsfaktor innleide ansatte. Rapporten fra NHO Service (2016) fremhever at noen velger å bruke bemanningsforetak for fleksibiliteten og arbeidserfaringen denne bransjen kan gi. Innleide ansatte motiveres derfor nødvendigvis ikke av muligheten for fast ansettelse, noe som også ser ut til å være tilfelle blant våre informanter.

Videre kom det frem at for flere av de faste ansatte i organisasjonen påvirker ikke prestasjonsmåling arbeidsinnsatsen. Dette kan skyldes at de har vært i organisasjonen over lengre tid og er vant til denne type måling. Prestasjonsmålingen blir derfor vektlagt mindre ettersom arbeidsoppgavene har blitt en rutine.

5.7 Suksessfaktorer i organisasjoner med innleide og faste ansatte

Våre funn og diskusjon kan oppsummeres i en ny modell for hva som må til for å lykkes med et effektivt prestasjonsmålingssystem for organisasjoner som bruker både innleid og faste ansatte. Funnene våre viser at suksessfaktorene for et effektivt prestasjonsmålingssystem i organisasjoner som har både innleide og faste ansatte ikke avviker betydelig fra de generelle suksessfaktorene som tidligere teori vektlegger. Der resultatene våre avviker noe fra tidligere teori er på ansattes involvering og deltakelse i prosesser i organisasjonen. I vår kontekst ser det ikke ut til at denne faktoren er essensiell for at organisasjoner med innleide og faste ansatte lykkes med implementeringen av et effektivt prestasjonsmålingssystem. Vi har derfor valgt å vektlegge involvering og deltakelse som en mindre viktig faktor for et effektivt prestasjonsmålingssystem i denne konteksten. Vi har imidlertid ikke valgt å ta faktoren bort fra modellen, da vi ser at i kontekster og organisasjoner som benytter seg av innleid arbeidskraft kan utfallet være annerledes. Til tross for at vi lette etter nye suksessfaktorer fant vi ingen nye faktorer som påvirker hva som skal til for å lykkes med implementeringen av effektive prestasjonsmålingssystemer i denne konteksten.



Figur 2: Suksessfaktorer i organisasjoner med innleide og faste ansatte

5.8 Studiens metodiske styrker og svakheter

Når studiens resultater skal vurderes er det viktig å forholde seg kritisk og vurderer kvaliteten på arbeidet. Bruk av kvalitativ metode har sine fordeler, men samtidig medfører også denne metoden svakheter på enkelte områder. For at konklusjoner kan anses som gyldige må derfor kvaliteten av arbeidet vurderes (Larsen, 2007; Tjora, 2010). Videre er validitet og reliabilitet viktig. Dette er begreper som benyttes for å beskrive hvor egnet en undersøkelse er (Gripsrud et al., 2010, s. 51).

Innenfor oppgavens tema fantes det ikke nok teori og kunnskap om fenomenet til at det var mulig å lage hypoteser og et godt spørreskjema. En kvalitativ tilnærming var derfor mer hensiktsmessig (Larsen, 2007, s. 26; Torja, 2010, s. 91). Ved bruk av kvalitative metoder har man en fordel med tanke på bortfall, da vi fikk møte informantene ansikt til ansikt. Det er for mange lettere å unngå å fylle ut et tilsendt spørreskjema, mens det er en større terskel å trekke seg fra et intervju. Kvalitativ undersøkelse gjorde det også mulig for oss å gå i dybden på temaet og danne en bedre helhetsforståelse (Larsen, 2007, s. 26; Torja, 2010, s. 91). Gjennom intervju fikk vi muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål som ga oss mer utfyllende og utdypende svar, og ryddet opp i misforståelser underveis. Muligheten til å kunne stille flere og mer utdypende spørsmål, samt at informanten har mulighet til å snakke fritt og be om oppklaring, gjorde det enklere å sikre god validitet (Larsen, 2007, s. 26). Validitet forteller hvor godt analysens resultater måler det man har som formål å analysere, samt i hvilken grad resultatene kan overføres til andre utvalg og situasjoner (Gripsrud et al., 2010, s. 51-52; Sekran & Bougie, 2016, s. 220). Det kan kunne anses som en begrensning at vi ikke hadde flere enn 14 intervjuer. Imidlertid følte vi ikke det ville gitt oss noe ny informasjon ved å

intervjue flere, og følte derfor at 14 informanter var vårt metningspunkt (Malterud, Siersma & Guassora, 2016, s. 1758).

For å oppnå god validitet ble det videre benyttet lydopptaker under intervjuene, før de i etterkant ble transkribert, kodet og kategorisert (Tjora, 2010, s. 161). Dette ble gjort for å unngå å miste relevant og betydningsfull informasjon, samt sikre at innsamlet data ble presentert og benyttet korrekt. Validiteten ble også styrket ved å benytte flere forskjellige spørsmål innenfor samme tema i intervjuguiden (Sekaran & Bougie, 2016, s. 222). I tillegg ble spørsmålene formulert på en klar og tydelig måte for å forhindre misforståelser.

Reliabilitet beskriver hvorvidt en analyse vil kunne gi samme resultat dersom den på et senere tidspunkt gjentas (Gripsrud et al., 2010, s. 102). For å gjøre analysen etterprøvable er det derfor ønskelig med høy reliabilitet. Kunnskap om det aktuelle temaet vil i være en fordel for å kunne stille presise spørsmål, noe som vil kunne styrke oppgavens reliabilitet (Tjora, 2010, s. 176). For å stille mer forberedt til intervjuene hadde vi en samtale med daglig leder i organisasjonen i god tid før intervjuene for å lære mer om prestasjonsmålingsystemet som benyttes. En annen faktor som vil kunne påvirke reliabiliteten er relasjonen mellom intervjuer og informantene (Tjora, 2010, s. 178). Vi hadde ikke kjennskap eller relasjoner til noen av informantene. Dette styrker reliabiliteten ved oppgaven, da det ikke ville hatt betydning for resultatet dersom andre forskere ville gjort den samme jobben. Som forsker kan man også styrke reliabiliteten ved å gi leseren en detaljert beskrivelse av forskningsprosessens kontekst, samt en åpen og detaljert fremstilling av fremgangsmåten som er benyttet (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 244). Dette er noe vi har gjort ved å inkludere en casebeskrivelse og en gjennomgang av metoden som er benyttet i denne oppgaven.

Når kvalitative metoder benyttes er det ikke mulig å gjøre statistiske generaliseringer, men funnene kan likevel gi nyttig informasjon for hvilken retning videre forskning skal ta og for bygging av ny teori (Larsen, 2007, s. 26; Sekaran & Bougie, 2016, s. 249). Våre resultater viser at ansattes involvering og deltakelse ikke er en like viktig faktor for å lykkes med prestasjonsmåling i organisasjoner med både innleide og faste ansatte. For å kunne generaliserer disse resultatene må det imidlertid gjøres forskning hvor det benyttes et større utvalg, gjerne også fra flere ulike organisasjoner.

Intervjueffekt, eller kontrolleffekten, er en annen ulempe ved kvalitative undersøkelser. Dette innebærer at den som holder intervjuet selv eller selve metoden påvirker resultatet. Effekten

kan oppstå ved at informanten svarer slik en tror intervjueren vil at en skal svare, at en svarer for å skjule uvitenhet eller svarer det som en tror er allment akseptert. Informasjonen som innhentes vil da være verdiløs (Larsen, 2007, s. 27). Metoden er godt egnet for å sikre god validitet, men sikring av høy reliabilitet er ikke like enkelt. Når det benyttes intervju kan ulike forskere observere og legge merke til ulike ting som påvirker deres tolkning eller oppfatning. Informanten kan også påvirkes av både situasjonen og intervjueren, og det er dermed ikke gitt at informanten ville svart likt dersom den ble spurt på et senere tidspunkt eller av en annen intervjuer (Larsen, 2007, s. 81). På bakgrunn av dette måtte vi være bevisste på å fremstå som nøytrale under hvert intervju for å unngå å kunne påvirke noen av intervjuobjektene svar. Å være fullstendig nøytralisert er vanskelig å kunne opprettholde. Vårt engasjement for temaet vil i noen tilfeller derfor kunne sees på som støy, men også som en ressurs (Tjora, 2010, s. 176).

5.9 Praktiske implikasjoner

Selv om man ikke kan trekke noen statistiske generaliseringer fra våre funn, er det likevel noe som kan tas med videre dersom man er leder i en organisasjon som har både innleide og faste ansatte. Våre funn viser seg å trolig være noe preget av konteksten vi har undersøkt, men man kan likevel trekke ut noen praktiske implikasjoner som vil være mindre kontekstrelatert.

De fleste organisasjoner benytter ulike former for prestasjonsmåling. I organisasjoner som vår case-organisasjon er det utallige målinger man kan gjennomføre og det er derfor viktig å velge de målingene som står i henhold til deres mål og strategi. Det er også viktig at dette blir kommunisert til alle organisasjonens ledd slik at de i fellesskap jobber mot det samme. Videre ser det ut til at ansatte gis mulighet til å kunne forklare sine resultater er et viktig element for at organisasjonen skal kunne lykkes med et effektivt prestasjonsmålingssystem. Som et resultat av dette viser ansatte større aksept til målingene fremfor å føle seg overvåket og assosiere prestasjonsmåling med noe negativt.

Videre viser det seg å være viktig å ha en ledelse og organisasjonskultur hvor det å skape et samhold er viktig. En kultur hvor man også som innleid føler seg inkludert. Dersom det blir et klart skille mellom hvem som er innleide og hvem som er faste ansatte vil dette kunne påvirke ansattes holdninger og atferd, samt skape et ugunstig arbeidsklima. Dette vil videre kunne påvirke organisasjonens suksess til implementeringen av et effektivt prestasjonsmålingssystem.

Læring og utvikling er en viktig del av prestasjonsmålingsprosessen. Det viser seg å være viktig at ledere ikke bare måler prestasjonene, men faktisk bruker tallene som fremkommer til å gi tilbakemeldinger og utvikle arbeidstakernes potensial. Her viser én-til-én-samtaler seg å være et effektivt verktøy.

Ansattes involvering og deltakelse ser ikke ut til å ha stor betydning for om organisasjoner lykkes med implementeringen av et effektivt prestasjonsmålingssystem i vår kontekst. Imidlertid må man være forsiktig med å utelate dem i kontekster hvor det vil være naturlig at de har større beslutningsmyndighet og et behov for involvering.

Belønningssystemer er, og vil trolig alltid være, et vanskelig tema. Da ulike individer motiveres av ulike belønninger er det viktig å konstruere et system som vil kunne hjelpe organisasjoner å nå sine mål. Det er imidlertid viktig å tenke gjennom at slike systemer kan medføre både tilsiktede og utilsiktede effekter. Hva som er det optimale belønningssystemet vil være kontekst- og individrelatert, og det er derfor vanskelig å si noe om hva som vil fungere for andre.

5.10 Forslag til videre forskning

Vi har i denne oppgaven kun undersøkt én organisasjon, i telekommunikasjonsbransjen, for å kunne svare på vårt forskningsspørsmål. Våre informanter er alle ansatt i en kundeserviceavdeling, hvor det typisk er repeterende og lite utfordrende oppgaver og få muligheter for involvering (Kinnie et al., 2000, s. 986). Organisasjonen benytter seg også av mange unge ansatte. Det kan tenkes at den type mennesker som jobber i organisasjonen, samt de arbeidsoppgavene som utføres, påvirker holdninger til prestasjonsmålingssystemet og ønsket om å bli involvert og gitt beslutningsmyndighet. Det kan tenkes å være andre utfordringer i kontekster som blant annet benytter innleide konsulenter eller profesjonell tjenesteyting, hvor den innleide gjerne ønsker større involvering og deltakelse, samt beslutningsmyndighet. Tidligere teori har sett nærmere på hva som skal til for å oppnå suksess med et effektivt prestasjonsmålingssystem, men det er fortsatt et behov for flere studier om temaet, sett i ulike kontekster, for å se om det kan være kontekstrelaterte suksessfaktorer som påvirker om organisasjoner lykkes med implementeringen av et effektivt prestasjonsmålingssystem. Det kan derfor være hensiktsmessig for videre forskning å se nærmere på andre bransjer som benytter innleid arbeidskraft, og se om resultatet gjentar seg eller om det avviker fra konteksten vi har sett på.

For videre forskning kan det også være hensiktsmessig å ta utgangspunkt i flere organisasjoner i samme kontekst. Dette for å se hvorvidt involvering og deltakelse faktisk ikke er en viktig faktor for å lykkes med prestasjonsmåling når det brukes både innleide og faste ansatte. Våre funn viser en tendens av positive holdninger til prestasjonsmåling, mye på grunn av de organisatoriske faktorene ledelse og organisasjonskultur, samt læring og utvikling. Videre kan det være andre faktorer som vil påvirke om organisasjoner med innleide og faste ansatte vil lykkes med et effektivt prestasjonsmålingssystem. Ettersom vi kun har sett på én organisasjon er det vanskelig å si at den kan representere bransjen som en helhet, da utvalget er lite. Kvalitativ metode var hensiktsmessig å benytte i denne undersøkelsen, men for å kunne generalisere resultatet vil det kunne være en fordel å benytte ulike metoder i samme undersøkelse. Ved å benytte metodetriangulering vil man kunne utjevne ulike metoders svakheter og fordeler.

Dagens teori antyder at ulikheter i ansettelsesforhold påvirker enkeltpersoners prestasjoner, holdninger og atferd, samt deres jobbtilfredshet og motivasjon (Broschak et al., 2008, s. 5; Kalleberg et al., 2015, s. 364). Bruk av innleid arbeidskraft gjennom bemanningsbransjen er i stor vekst, og videre forskning på dette området vil derfor være svært relevant for fremtiden.

6 Konklusjon

Spesifikke organisatoriske faktorer vil kunne påvirke effektiviteten til prestasjonsmålingssystemer (Tung et al., 2011, s. 1288). Tidligere forskning legger til grunn flerdimensjonale prestasjonsmål, ledelse og organisasjonskultur, læring og utvikling, ansattes involvering og deltakelse, samt belønningssystemer som viktige organisatoriske suksessfaktorer (Tung et al., 2011, s. 1288). Vi har analysert organisasjonens bruk av prestasjonsmåling opp mot de fem valgte suksessfaktorene for implementeringen av et effektivt prestasjonsmålingssystem. Resultatene viser at suksessfaktorene i organisasjoner som har både innleide og faste ansatte ikke avviker betydelig fra de generelle suksessfaktorene som tidligere teori vektlegger.

“Positiv ledelse” virker å ha positiv innflytelse på ansattes oppfattelse av denne typen måling. Noe av det viktigste med prestasjonsledelse er at det gis tilbakemeldinger basert på ansattes prestasjoner, og at ansatte motiveres og får støtte til å utvikle seg (Mikkelsen, 2016a, s. 176). Det at tallene som fremkommer fra prestasjonsmålingen brukes til å se forbedringspotensialer og gi tilbakemeldinger til de ansatte slik at de alltid kan være i utvikling, er en viktig faktor for at prestasjonsmålingssystemer skal være effektive. Det viser seg videre å være viktig at ledere i organisasjoner ser menneskene bak tallene, bruker prestasjonsmåling for utvikling og læring, gjør subjektive vurderinger av prestasjoner og har evne til å komme med konstruktive tilbakemeldinger, samtidig som de også er åpne for å ta i mot tilbakemeldinger.

Læring og utvikling viser seg å være en annen viktig faktor for prestasjonsmålingssystemers suksess. Noen påpekte at det er de konstruktive tilbakemeldingene som kommer som en følge av selve målingen som er den største motivasjonsfaktoren. Dersom ansatte ikke får tilbakemelding på sine prestasjoner og ikke vet hvordan de presterer vil det være vanskelig for dem å gjøre justeringer og endringer som kan føre dem nærmere måloppnåelse (Becker, 1978, s. 429; Locke & Latham, 2002, s. 708). Det at de ansatte føler seg sett og hørt gjennom én-til-én-samtalene er en faktor som kan bidra til økt trivsel, forpliktelse, engasjement og bygger tillit (Mikkelsen, 2016a, s. 195). Det er også viktig at organisasjoner har et miljø der ansatte gis mulighet til å komme med tilbakemeldinger til ledelsen. Dersom ansatte er forventet å gi tilbakemeldinger, og på samme måte kan motta slike tilbakemeldinger uten å handle defensivt, vil det kunne bidra til et positivt arbeidsmiljø (Lazear & Gibbs, 2017, s. 379). Funnene våre indikerer at subjektive vurderinger og tilbakemeldinger bidrar til større aksept og positivt holdninger til målingene, da de medfører mindre risiko for de ansatte, samt reduserer risiko for manipulering.

Resultatene viser at ansatte i variert grad blir påvirket av mulige belønninger, hvor det for noen gir en viss motivasjon, mens for andre har det ingen betydning. Imidlertid kom det frem at effektiviteten i organisasjonen som helhet hadde økt med 10-15% det siste året. Dette er etter at fokuset på prestasjonsbasert belønning er blitt intensivert. Dette indikerer følgelig at belønninger kan ha positive effekter på ansattes innsats.

Der resultatene våre avviker noe fra resultatene av tidligere forskning er på ansattes involvering og deltakelse i prosesser i organisasjonen. Teorien viser at ansattes involvering er en viktig faktor for prestasjonsmålingssystemers suksess (Tung et al., 2011, s. 1293). Likevel oppleves de ansatte svært tilfreds i organisasjonen og uttrykker positive holdninger til prestasjonsmålingssystemet, uten direkte involvering. Dette kan tenkes å ha en sammenheng med den type mennesker som jobber i slike organisasjoner, samt arbeidsoppgavene som utføres.

Organisasjoner som benytter seg av unge ansatte vil muligens kunne involvere de ansatte i mindre grad, da unge ansatte ofte vektlegger det å ha autoritet og beslutningsmyndighet i mindre grad enn eldre og mer erfarne ansatte (Loughlin & Barling, 2002, s. 551). Når arbeidstakerne jobber lavt nede i hierarkiet vil de ofte også ofte stille lavere krav til involvering og deltakelse i organisasjonen (Koberg et al., 1999, s. 76). Oppgavene på et kundesenter er også repeterende og mindre utfordrende, og det kreves følgelig mindre utdanning blant de ansatte. Dette er noe tidligere forskning antyder kan ha en påvirkning på ansattes ønsker om innflytelse i jobben, da høyere utdannede personer vanligvis er mer karriereorienterte og er mer sannsynlig til å utvikle en yrkesidentitet (Kinnie et al., 2000, s. 986; Koberg et al., 1999, s. 74).

Videre kan det tenkes at grad av involvering og deltakelse i organisasjonen påvirkes av bruk av innleide ansatte. Mange ansatte velger å være ansatt gjennom bemanningsforetak fordi de ikke ønsker å forplikte seg til fast arbeid (Coe, Jones & Ward, 2010, s. 1060). Nettopp fordi mange ser på arbeidet som midlertidig kan det tenkes at de ikke føler en forpliktelse og eierskap til arbeidsplassen, og med det er ikke involvering og deltakelse i organisasjonen like viktig for innleide ansatte.

Det vil likevel være vanskelig å gjøre en endelig konklusjon for hva som skal til for å lykkes med implementeringen av effektive prestasjonsmålingssystemer for organisasjoner som har både innleide og faste ansatte, da vi kun har sett på én spesifikk kontekst. Vi kan derfor kun si

noe om hvilke suksessfaktorer som har påvirkning for vår kontekst. Det som viser seg i våre funn er at hvilken type organisasjon som studeres har mer å si for hva som skal til for å lykkes med et effektivt prestasjonsmålingssystem, enn det faktum at de benytter innleide ansatte eller ikke. De type menneskene som jobber i organisasjonen og de arbeidsoppgavene de har viser seg å være viktige faktorer som påvirker implementering av prestasjonsmålingssystemer, og i andre kontekster kan det kanskje derfor være andre utfordringer ved prestasjonsmålingssystemer enn det som viser seg her.

Litteraturliste:

- Aguinis, H. (2009). *Performance management*. New Jersey: Pearson Prentice-Hall.
- Arbeidsdepartementet. (2011). *Felles ansvar for eit godt og anstendig arbeidsliv*. (Meld. St. 29 2010-2011). Hentet fra:
<https://www.regjeringen.no/contentassets/762a9dbd58104547a5edf8b68908fbc7/pdfs/stm201020110029000dddpdfs.pdf>
- Arbeidsmiljøloven. (2005). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (LOV-2005-06-17-62). Hentet fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Arbeidstilsynet. (u.å.). Bemanningsforetak. Hentet fra:
<https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidsforhold/ansettelse/innleie/bemanningsforetak/>
- Baker, G. (2002). Distortion and Risk in Optimal Incentive Contracts. *The Journal of Human Resources*, 37 (2), 728-751.
- Baker, G., Gibbons, R. & Murphy, K. J. (1994). Subjective Performance Measures in Optimal Incentive Contracts. *The Quarterly Journal of Economics*, 109 (4), 1125-1156
- Bang, H. (1995). *Organisasjonskultur* (3. utg.). Oslo: Tano.
- Baxter, P. & Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544-559.
- Becker, L. J. (1978). Joint Effect of Feedback and Goal Setting on Performance: A Field Study of Residential Energy Conservation. *Journal of Applied Psychology*, 63 (4), 428-433.
- Bititci, U., Garengo, P., Dörfler, V. & Nudurupati, S. (2012). Performance Measurement: Challenges for Tomorrow. *International Journal of Management Reviews*, 14, 305-327.
- Bititci, U. S., Mendibil, K., Nudurupati, S., Turner, T. & Garengo, P. (2004). The interplay between performance measurement, organizational culture and management styles. *Measuring Business Excellence*, 8(3), 28-41.
- Bloomberg, L. D. (2018). Case Study Method. Hentet fra:
<http://methods.sagepub.com/reference/the-sage-encyclopedia-of-educational-research-measurement-and-evaluation/i4294.xml>
- Bourne, M., Franco-Santos, M., Micheli, P. & Pavlov, A. (2018). Performance measurement and management: a system of systems perspective. *International Journal of Production*, 56(8), 2788-2799.
- Bratton, J. & Gold, J. (2012). *Human Resource Management: Theory & Practice* (5. utg.). UK: Palgrave Macmillan.

- Broschak, J. P., Davis-Blake, A. & Block, E. S. (2008). Nonstandard, Not Substandard: The Relationship Among Work Arrangements, Work Attitudes, and Job Performance. *Work and Occupations*, 35 (1), 3-43.
- Brown, C. (1990). Firms' Choice of Method of Pay. *Industrial & Labor Relations Review*, 43(3), 165-182.
- Cameron, J. & Pierce, W. D. (1994). Reinforcement, Reward, and Intrinsic Motivation: A Meta-Analysis. *Review of Educational Research*, 64(3), 363-423.
- Cascio, W. F. (2010) *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits* (8. utg.). New York: McGraw-Hill.
- Cavaluzzo, S.K. & Ittner, C.D. (2004). Implementing performance measurement innovations: evidence from government. *Accounting, Organisations and Society*, 29(1), 243-67.
- Coe, N. M., Jones, K., Ward, K. (2010). The Business of Temporary Staffing: A Developing Research Agenda. *Geography Compass*, 1055-1068.
- Colbjørnsen, T. (2000). *Resultatavhengig belønning. En utredning skrevet for Kreditkassen.* (25). Utgivelsessted: Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning, Bergen.
- Colbjørnsen, T. (2003). *Fleksibilitet og forutsigbarhet: Arbeid og organisasjoner i endring.* Oslo: Universitetsforlaget.
- Córdova, E. (1986). From full-time wage employment to atypical employment: A major shift in the evolution of labour relations? *International Labour Review*, 125(6), 641-657.
- Courty, P. & Marschke, G. (2008). A General Test for Distortions in Performance Measures. *The Review of Economics and Statistics*, 90 (3), 428-441.
- Franco, M. & Bourne, M. (2003). Factors that play a role in “managing through measures”. *Management Decision*, 41(8), 698-710.
- Fredriksen, A., Lange, F & Kriechel, B. (2016). Subjective performance evaluations and employee careers. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 134, 409-429.
- Gibbons, R. (1998.) Incentives in Organisations. *Journal of Economic Perspectives*, 12 (4), 115-132.
- Gibbs, M. (1995). Incentive compensation in a corporate hierarchy. *Journal of Accounting & Economics*, 19 (2), 247-277.
- Gray, D., Micheli, P. & Pavlov, A. (2015). *Measurement Madness. Recognizing and avoiding the pitfalls of performance measurement.* New Jersey: Wiley.
- Green, D. & Lepper, M. R. (1974). Effects of Extrinsic Rewards on Children's Subsequent Intrinsic Interest. *Child Development*, 45(4), 1141-1145.

- Grimstad, T. H. (2018). Endringer i arbeidsmiljøloven fra 1. januar 2019. Hentet fra: <https://www.finansnorge.no/arbeidsgiver/tema/arbeidsrett/endringer-i-arbeidsmiljolooven-fra-1.-januar-2019/>
- Gripsrud, G., Olsson, U. H. & Silkoset, R. (2010). *Metode og dataanalyse*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Hall, R. (2006). Temporary agency work and HRM in Australia: Cooperation, specialization and satisfaction for the good of all? *Personnel Review*, 35 (2), 158-174.
- Helth, P. (red.). (2019). *Ledelse og læring i praksis* (2. utg.). Fredriksberg: Samfundslitteratur.
- Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.
- Hippel, C., Mangum, S. L., Greenberger, D. B, Heneman, R. L. & Skoglund, J. D. (1997). Temporary Employment: Can Organizations and Employees Both Win? *The Academy of Management Executive*, 11(1), 93-104.
- Hoff, K. G. (2016). *Strategisk økonomistyring* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget
- Holme, I., M. & Solvang, B., K. (1996). *Metodevalg og metodebruk* (3. utg.). Otta: Tano.
- Holmstrom, B. & Milgrom, P. (1991). Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 7, 24-52.
- Jenkins, G. D., Mitra, A., Gupta, N. & Shaw, J. D. (1998). Are Financial Incentives Related to Performance? A Meta-Analytic Review of Empirical Research. *Journal of Applied Psychology*, 83(5), 777-787.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3.utg). Oslo: Abstrakt forlag.
- Kalleberg, A. L. (2000). Nonstandard Employment Relations: Part-Time, Temporary and Contract Work. *Annual Review of Sociology*, 26, 341-365.
- Kalleberg, A. L., Nesheim, T. & Olsen, K. M. (2015). Job quality in triadic employment relations: Work attitudes of Norwegian temporary help agency employees. *Scandinavian Journal of Management*, 31, 362—374.
- Keegan, D. P., Eiler, R. G. & Jones, C. R. (1989). Are your performance measures obsolete? *Management Accounting*, 70(12), 45–50.
- Kerr, S. (1975). On the Folly of Rewarding A, while Hoping for B. *Academy of Management Journal*, 18, 769-783.
- Kinnie, N., Hutchinson, S. & Purcell, J. (2000). ‘Fun and surveillance’: the paradox of high commitment management in call centers. *International Journal of Human Resource Management*, 11(5), 967-985.

- Kleingeld, A., Tuijl, H. V. & Algera, J. A. (2004). Participation in the design of performance management systems: a quasi-experimental field study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 831–851.
- Koberg, C. S., Boss, R. W., Senjem, J. C. & Goodman, E. A. (1999). Antecedents and Outcomes of Empowerment. *Group & Organization Management*, 24(1), 71-91.
- Kuvaas, B. (2011). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvaløy, O. & Olsen, T. E. (2012). The Rise of Individual Performance Pay. *Journal of Economics & Management Strategy*, 21(2), 493-518.
- Larsen, A. K. (2007). *En enklere metode. Veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lazear, E. & Gibbs, M. (2017). *Personnel Economics in Practice* (3. utg.). New York: John Wiley & Sons.
- Levy, P., E. & Williams, J., R. (2004). The Social Context of Performance Appraisal: A Review and Framework for the Future. *Journal of Management*, 30(6), 881-905.
- London, M. (2003). *Job feedback: Giving, seeking and using feedback for performance improvement* (2. utg.). New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Loughlin, C. & Barling, J. (2002). Young workers' work values, attitudes, and behaviours. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (74), 543-558.
- Malterud, K., Siersma, V. D. & Guassora, A. D. (2016). Sample Size in Qualitative Interview Studies: Guided by Information Power. *Qualitative Health Research*, 26(13), 1753-1760.
- Mikkelsen, A. (2016a). *HMS, etikk og internasjonale perspektiver* (2. utg.). Oslo: Cappelen Damm.
- Mikkelsen, A. (2016b). *Strategisk HRM: Ledelse, organisasjon, strategi og regulering* (2. utg.). Oslo: Cappelen Damm.
- Merchant, A. K. & Van der Stede, A. W. (2017). *Management Control Systems. Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (4. utg.). UK: Pearson Education.
- Nesheim, T. & Rørvik, R. (2011). *Organisering av transaksjoner mellom bemanningsbedrifter og kunder (SNF-rapport 02/11)*. Bergen: Samfunns- og næringslivsforskning AS.
- NHO Service. (2016). Ansatt i bemanningsbransjen. Hentet fra: https://www.nhosh.no/contentassets/c665533cc6f241d994e402519163b702/bemanningsrapport-2016_f36.pdf

- NHO Service. (2017). Verdt å vite om bemanningsbransjen. Hentet fra:
<https://www.nhosh.no/contentassets/de497c9c10204a688502bc255276870e/verdt-a-vite-om-bemanningsbransjen-2016-2017.pdf>
- NHO Service og Handel. (2018). Bemanningsbarometeret. Bemanningsbransjens utvikling. Hentet fra:
<https://www.nhosh.no/contentassets/fb6e4d0744404385a41f962ef5db8981/bemanningsbarometeret-3.-kvartal-2018.pdf>
- Prendergast, Canice. (1999). The Provisions of Incentives in Firms. *Journal of Economic Literature*, 38, 7-63.
- Pun, K. F., Chin, K. S. & Gill, R. (2001). Determinants of Employee Involvement Practices in Manufacturing Enterprises. *Total Quality Management*, 12(1), 95-109.
- Reeve, J. (2009). *Understanding Motivation and Emotion* (3.utg.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Ringdal, K. (2001). *Enhet og mangfold*. Bergen: Fagbokforlaget
- Roman, J. Francisco. (2009) An analysis of changes to a team-based incentive plan and its effects on productivity, product quality, and absenteeism. *Accounting, Organizations and Society* 34, 589–618.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (7. utg.). Storbritannia: John Wiley & Sons Ltd.
- Thomas, D. R. (2006). A General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data. *American Journal of Evaluation*, 27(2), 237-246.
- Tjora, A. (2010). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Torp, H. (Red.). (2005). *Nytt arbeidsliv. Medvirkning, inkludering og belønning*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Tung, A., Baird, K. & Schoch, H. P. (2011). Factors influencing the effectiveness of performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(12), 1287-1310.
- Vik, S. (2007). *Prestasjonskultur og prestasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget
- Wimalasiri, J. S. & Kouzmin, A. (2000). A comparative study of employee involvement initiatives in Hong Kong and the USA. *International Journal of Manpower*, 21(8), 614-634.

- World Employment Confederation. (2018). Economic Report. Enabling work, adaption, security & prosperity. Hentet fra:
https://www.wecglobal.org/fileadmin/media/pdf/WEC_Economic_Report_2018_Edition.pdf
- Yin, R. K. (1995). *Case Study Research. Design and Methods* (2. utg.). California: SAGE Publications.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4. utg.). California: SAGE Publications, Inc.

Vedlegg 1: Intervjuguide – ledelse og ansatte

Til ledelsen:

Bakgrunn

- Hvor lenge har du hatt stillingen du har nå?
- Hvordan opplever du å være leder?

Ansatte

- Hvilke egenskaper bør de ansatte ha for å passe inn i deres organisasjon?
- Hvor mange faste og innleide har dere?
 - Hvordan er fordelingen?
- Opplever du forskjeller mellom ansatte i organisasjonen og ansatte fra bemanningsforetak i daglig arbeidsaktivitet?
 - Hvilke forskjeller?
- Behandles faste og innleide ansatte på samme måte?
- Benyttes ansatte fra bemanningsforetak også i kjernen i organisasjonen?
- Hvilke forventninger har dere til de ansatte?
 - Stilles det samme forventninger til faste ansatte i organisasjonen og ansatte via bemanningsforetak?

Prestasjonsmåling

- Hva legger du i begrepet prestasjonsmål?
- Hvordan har dere arbeidet med utviklingen av prestasjonsmålingssystemene?
 - Hvordan gikk dere frem for å velge hva som skal måles og ikke?
- På hvilken måte har dere inkludert de ansatte i utviklingsprosessen?
 - Hvorfor/hvorfor ikke?
- Tilgang til teknologi gjør det nå lettere å måle de ansatte på flere områder, har dette påvirket deres prestasjonsmålingssystem?
- Hvordan måler dere prestasjonen til de ansatte? Utdyp
 - Hvilke målinger blir benyttet?
 - Brukes individuelle eller teambaserte prestasjonsmål?
 - Hva legges størst vekt på i prestasjonsmålingen som blir utført?
- Blir prestasjoner vurdert kun etter det som kan telles og måles, eller blir det også gjort subjektive vurderinger av prestasjoner?

- Hva er fordelene ved å benytte prestasjonsmåling?
 - Kan føre til økt effektivitet?
 - Kan det bidra til læring og utvikling?
- Opplever dere forskjellige resultater i prestasjonsmålingen mellom de ansatte som er ansatt av organisasjonen selv og de som er ansatt av bemanningsforetak?
 - Hva tror dere denne forskjellen kommer av?
- Har du opplevd at ansatte har tatt bevisste valg der de fokuserer på oppgaver som blir målt, framfor å fokuserer på oppgaver som ikke måles?
- Anser du prestasjonsmåling hovedsakelig som et insentivsystem for motivasjon eller som en form for kontrollmekanisme?
 - Ser du noen problemer med prestasjonsmåling?
- Dere planlegger nå oppgradere prestasjonsmålingssystemet, hva er bakgrunnen for dette?

Motivasjon og belønning

- Hvordan motiverer du dine ansatte på ditt team?
 - Får de ansatte på ditt team tilbakemelding/oppfølging rundt måloppnåelse?
 - Ser du noen av målene som viktigere enn andre?
- Hvordan opplever du ansattes motivasjon
 - Påvirkes denne motivasjonen i noen grad av prestasjonsbaserte belønninger?
- Forslag til hva som kan øke motivasjon for bedre prestasjoner?
- Hva legger du i begrepet belønning?
 - Hvilke belønningssystemer benyttes på kundesenteret?
 - Hvor viktig synes du belønningssystemene er?
- Opplever du at de ansatte blir mer motivert av finansielle belønninger som gaver, goder osv. eller ikke finansielle belønninger som skryt, ros, heder og ære?
- Opplever du at ansatte blir motivert av å kunne bli forfremmet til en fast stilling?

Bemanningsforetak

- Hvorfor benytter dere bemanningsforetak?
- Har dere benyttet bemanningsforetak i lang tid?
- Hvilke andre fordeler er det ved å bruke bemanningsforetak?
 - Er det kostnadsbesparende å benytte bemanningsforetak?
- Ser du noen ulemper ved å bruke bemanningsforetak?

Til de ansatte

Bakgrunn

- Hvilket årstall er du født?
- Er du for øyeblikket ansatt av organisasjonen eller bemanningsforetak?
- Fikk du jobben på egenhånd eller via bemanningsforetak?
 - Hvorfor gikk du gjennom bemanningsforetak?
- Hvor lenge har du jobbet i stillingen du nå jobber i?

Prestasjonsmåling

- Hva legger du i begrepet prestasjonsmål?
- Hvilken betydning har prestasjonsmåling for din arbeidsinnsats?
- Hvordan opplever du prestasjonsmåling? Beskriv det med 3 ord
- Føler du en forpliktelse til målene?
- Hvilke fordeler ser du med prestasjonsmåling?
 - Mener du det kan føre til økt effektivitet?
 - Mener du at det bidrar til læring og utvikling?
- Opplever du at prestasjoner kun blir vurdert av det som kan telles og måles, eller blir det også gjort subjektive vurderinger av prestasjoner?
- Har du tillit til at din leder kan ta subjektive vurderinger av din prestasjon?
 - Har du opplevd favorisering fra ledelsen sin side?
- Har du bevisst valgt å fokusere på oppgaver som blir målt, framfor å fokusere på oppgaver som ikke måles?
- Har du blitt inkludert i prosessen med å utvikle prestasjonsmålingssystemet?
 - Har du kunne påvirket hva som skal måles?
- Har du noen gang gitt tilbakemelding til ledelsen på den prestasjonsmålingen som gjennomføres?
 - Hvorfor/ hvorfor ikke?
- Ser du noen problemer med prestasjonsmåling?

Motivasjon og belønning

- Blir du motivert av prestasjonsmåling? Utdyp
 - Hvilke mål blir du mer/mindre motivert av?
- Hva legger du i begrepet belønning?
- Har du opplevd å få belønning for prestasjonene du gjør på jobb?
 - Hvilke?

- Hvordan påvirkes din motivasjon av mulige belønninger?
- Hva motiverer deg mest - individuelle eller teambaserte belønninger?
- Blir du mer motivert av finansielle belønninger som gaver, goder osv. eller ikke finansielle belønninger som skryt, ros, heder og ære?
- Motiverer det deg å kunne bli forfremmet til en fast stilling i organisasjonen?
 - Føler du at forfremmelsene er rettferdige?

Annet

- Føler du det er noen forskjell på ansatte via bemanningsforetak og ansatte i organisasjonen?
 - Hvilke?
 - Daglige oppgaver og lønnsnivå
- Har du andre kommentarer eller spørsmål?

Vedlegg 2: Refleksjonsnotat – Ida Merethe Paulsen

Sammendrag av oppgaven

Det er lenge forsket på hva som er det optimale prestasjonsmålingssystemet for at organisasjoner skal kunne oppnå overordnede mål og ønsket verdiskapning. Tidligere forskning legger til grunn flerdimensjonale prestasjonsmål, ledelse og organisasjonskultur, læring og utvikling, ansattes involvering og deltakelse, samt belønningssystemer som viktige organisatoriske suksessfaktorer for et effektivt prestasjonsmålingssystem (Tung, Baird & Schoch, 2011, s. 1289).

På grunn av økt konkurranse er arbeidslivet i stadig forandring, og ansettelse gjennom bemanningsbyrå har blitt mer og mer vanlig (Torp, 2005, s. 35). Til tross for bemanningsbransjens globale vekst er det likevel lite forskning på om bruk av innleide arbeidstakere påvirker hva som skal til for å lykkes med et effektivt prestasjonsmålingssystem. Formålet med oppgaven var å se om bruk av både innleide og faste ansatte i organisasjoner påvirker hvilke suksessfaktorer som skal til for å lykkes med implementeringen av et effektivt prestasjonsmålingssystem. På bakgrunn av dette ble følgende forskningsspørsmål formulert: *Hva skal til for å lykkes med implementering av effektive prestasjonsmålingssystemer i organisasjoner som har både innleide og faste ansatte?*

For å besvare forskningsspørsmålet analyserte vi en organisasjons bruk av prestasjonsmåling opp mot de fem valgte suksessfaktorene for et effektivt prestasjonsmålingssystem. Undersøkelsen ble gjennomført ved bruk av kvalitativ og eksplorativ metode, hvor vi samlet inn data ved hjelp av semistrukturerte intervjuer med ledere og ansatte i organisasjonen.

Funnene i oppgaven viser at suksessfaktorene for et effektivt prestasjonsmålingssystem i organisasjoner som har både innleide og faste arbeidstakere ikke avviker betydelig fra de generelle suksessfaktorene som tidligere teori vektlegger. Det viser seg at flerdimensjonale prestasjonsmål, læring og utvikling, ledelse og kultur og belønningssystemer er alle viktige faktorer for et effektivt prestasjonsmålingssystem. Der funnene avviker noe er på ansattes involvering og deltakelse i organisasjonen, hvor det i vår kontekst ikke viser seg å være en viktig faktor.

Vi konkluderer med at faktorene som tidligere forskning legger til grunn stemmer i stor grad overens med våre funn, men at i vår kontekst er ikke ansattes involvering og deltakelse en

essensiell faktor for at organisasjoner med både innleide og faste arbeidstakere skal lykkes med implementeringen av et effektivt prestasjonsmålingssystem.

Internasjonale faktorer

Organisasjonen vi har studert er Norges ledende leverandør av fiberbasert datakommunikasjon til bedrifter, operatører og offentlig sektor. Gjennom intervjuet med avdelingslederen påpekte han at de har store sesongsvingninger, hvor prosjekter og utbygginger styrer hvor mye arbeidsmengde de har. Dette påvirker igjen hvor mye arbeidskraft de trenger. Dette betyr at etterspørselen i markedet vil ha store betydninger for organisasjonens inntjening, samt behov for arbeidskraft. Her vil også konkurransen i markedet ha en påvirkning. Organisasjoner må i dag være fleksible og endringsvillige for å møte konkurransen i markedet, og med denne endringstakten kan det vanskelig for organisasjoner å inngå langsiktige kontrakter med arbeidstakere (Colbjørnsen, 2003, s. 17). Sesongsvingningen medfører følgelig at organisasjonen har et midlertidig behov for ansatte, og bruk av innleid arbeidskraft vil derfor være svært effektivt i slike situasjoner. Det kan være svært kostnadskrevende for organisasjoner å sitte på store mengder arbeidskraft i perioder med lite etterspørsel fra markedet.

Innovasjon

Analyseenheten vi tok utgangspunkt i er organisasjonens lokale kundeserviceavdeling i Kristiansand. Dagens teknologi gjør det mulig å måle ansatte på et kundesenter på svært mange områder. De målingen som benyttes i organisasjonen er bransjestandarder som er svært vanlig å benytte seg av i slike organisasjoner. Likevel er det mange nye og innovative målinger i markedet som vår case organisasjon ikke benytter seg av. For å bli mer konkurransedyktig bør organisasjonen vurdere å implementere noen nye og innovative målinger som kan få fram prestasjonene på en bedre måte. Dette kan for eksempel være å ta i bruk kunstig intelligens for å effektivisere kundeserviceopplevelsen. Organisasjonen bør også ta i bruk mer robuste kundetilfredshetsmålinger, da det viste seg at målingene de benytter i dag ikke alltid reflekterer kundebehandlingen på en effektiv måte. Fordi bransjen er så stor og utbredt i hele verden er det vanskelig å komme opp med helt nye og innovative målinger som ikke har blitt utforsket og benyttet tidligere. Men organisasjonen som vi har studert kan ta i bruk mange innovative og effektive løsninger som allerede er ute i markedet og implementere det i organisasjonen.

Ansvar

Organisasjonen vi har studert benytter seg av rundt tretti prosent innleide arbeidstakere. Ved bruk av innleide arbeidstakere kan det oppstå flere etiske utfordringer som det er viktig at organisasjonen er klar over og tar hensyn til. Eu's vikarbyrådirektiv legger til grunn at innleide arbeidstakere skal ha de samme lønns- og arbeidsvilkår som de ville fått ved direkte ansettelse (Regjeringen, 2018). Dersom innleide og faste arbeidstakere blir forskjellsbehandlet i organisasjonen vil det kunne oppstå problemer. Det stilles følgelig et ansvar til organisasjonen om å lønne og behandle alle ansatte likt, samt legge til rette for et godt arbeidsmiljø for alle ansatte. Et arbeidsmiljø hvor alle føler seg sett og hørt kan ha store effekter på prestasjonene innad i organisasjonen, og kan gi store konkurransefortrinn.

Litteraturliste:

Colbjørnsen, T. (2003). *Fleksibilitet og forutsigbarhet: Arbeid og organisasjoner i endring*.

Oslo: Universitetsforlaget.

Regjeringen. (2018). Vikarbyrådirektivet. Hentet fra:

<https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmiljo-og-sikkerhet/innsikt/vikarbyradirektivet/id672407/>

Torp, H. (Red.). (2005). *Nytt arbeidsliv. Medvirkning, inkludering og belønning*. Oslo:

Gyldendal Akademisk

Tung, A., Baird, K. & Schoch, H. P. (2011). Factors influencing the effectiveness of performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(12), 1287-1310.

Vedlegg 3: Refleksjonsnotat – Karoline Linaae

Sammendrag

Det har lenge vært forsket på hva som er det optimale prestasjonsmålingssystemet.

Prestasjonsmåling defineres som en formell prosess hvor målet er å skaffe, analysere og uttrykke informasjon om et aspekt av en prosess, en aktivitet eller en person (Gray, Micheli & Pavlov, 2015, s. 15). Ulike organisatoriske faktorer påvirker implementeringen, bruken og oppfattelsen av prestasjonsmålingssystemer. Flerdimensjonale prestasjonsmål, ledelse og organisasjonskultur, læring og utvikling, ansattes involvering og deltakelse, samt belønningssystemer anses å være viktige organisatoriske suksessfaktorer for et effektivt prestasjonsmålingssystem (Tung, Baird & Schoch, 2011, s. 1288).

På grunn av økt konkurranse er arbeidslivet i stadig forandring (Torp, 2005, s. 35). I senere tid har blant annet ansettelse gjennom bemanningsforetak blitt en mer fremtredende måte å organisere arbeid på (Córdova, 1986, s. 646). På verdensbasis ble det i 2016 hjulpet 56 millioner mennesker med å finne jobb gjennom bemanningsforetak, hvor 85 000 av disse ble ansatt i det norske arbeidsmarkedet (NHO Service, 2017, s. 3; World Employment Confederation, 2018, s. 4). Til tross for denne bransjens globale vekst er det likevel lite forskning på om bruk av innleide arbeidstakere påvirker hva som må til for å lykkes med et effektivt prestasjonsmålingssystem.

Formålet med oppgaven er å se om bruk av innleide og faste ansatte i organisasjonen påvirker hvilke faktorer som skal til for å lykkes med implementeringen av et effektivt prestasjonsmålingssystem. Resultatene viser at suksessfaktorene for implementeringen av et effektivt prestasjonsmålingssystem i organisasjoner som har både innleide og faste arbeidstakere ikke avviker betydelig fra de generelle suksessfaktorene som tidligere teori vektlegger. Våre funn indikerer at flerdimensjonale prestasjonsmålinger, ledelse og organisasjonskultur, læring og utvikling og belønningssystemer er viktige suksessfaktorer for å lykkes med implementeringen av et effektivt prestasjonsmålingssystem. Der resultatene våre avviker noe fra tidligere litteratur er for ansattes involvering og deltakelse. Til tross for at de ansatte vi intervjuet ikke er direkte involvert, oppleves de ansatte svært tilfreds og uttrykker positive holdninger til prestasjonsmålingssystemet.

Det vil imidlertid være vanskelig å gjøre en endelig konklusjon på vårt forskningsspørsmål da vi kun har sett på én spesifikk kontekst. Våre funn indikerer at type organisasjon som studeres har mer å si for hva som skal til for å lykkes med implementeringen av et effektivt

målingssystem fremfor det faktum om organisasjonen benytter innleide arbeidstakere eller ikke.

Internasjonale faktorer

Globale økonomiske endringer har resultert i økt konkurranse og usikkerhet blant bedrifter. Resultatet av disse endringene er et arbeidsliv i stadig forandring (Córdova, 1986, s. 646). Dette gjelder ikke bare nasjonalt, men også internasjonalt. Det faktum at det på verdensbasis ble hjulpet 56 millioner mennesker med å finne jobb gjennom bemanningsforetak i 2016 indikerer at dette er et relevant tema også utenfor våre landegrenser (NHO Service, 2017).

Analyseenheten som benyttes i denne oppgaven er Norges ledende leverandør av fiberbasert datakommunikasjon til bedrifter, operatører og offentlig sektor. På grunn av store sesongsvingninger, hvor prosjekter og utbygging styrer arbeidsmengden, benytter organisasjonen innleid arbeidskraft i tillegg til sine faste ansatte. Arbeidsmengden vil videre styre behovet for arbeidskraft. Bruk av innleid arbeidskraft gjør at organisasjonen kan være fleksible slik at de kan møte konkurransen i markedet. Dette er ikke et uvanlig fenomen da det vil er svært kostbart for organisasjoner å ha mange faste ansatte i perioder med lav etterspørsel av deres tjenester. Innleid arbeidskraft benyttes i mange ulike bransjer. Dette gjelder ikke bare i Norge, men også i utlandet. Dette viser at forskningsspørsmålet som i denne oppgaven er rettet mot en norsk organisasjon også vil være et aktuelt spørsmål å stille i internasjonale organisasjoner.

Innovasjon:

Analyseenheten i denne oppgaven er en lokal kundeserviceavdeling i Kristiansand. Avdelingen er en del av en større organisasjon hvor det benyttes svært mange målinger knyttet til ansattes prestasjoner. Målingene som organisasjonen benytter er i skrivende stund typiske for denne bransjen. Prestasjonsmåling i seg selv er ikke et nytt fenomen, men teknologiens utvikling gjør det nå mulig å gjøre svært mange ulike målinger. Våre funn indikerer at målingen for kundetilfredshet kan gi resultater som ikke alltid reflekterer den ansattes prestasjoner. Dette skyldes teknologien som benyttes. Det er lite som tilsier at dagens teknologi ikke vil utvikles videre, og det kan derfor antas at nye og bedre måleverktøy vil kunne være tilgjengelig slik at organisasjonen kan effektivisere og gjøre målingene mer nøyaktige i fremtiden.

Bemanningsbransjen en betydningsfull aktør i både det nasjonale og internasjonale markedet. Bransjen vår analyseenhet operer innenfor er intet unntak. Det vil derfor være tenkelig at videre forskning bør inkludere hvordan endringer i arbeidsmarkedet og bruk av bemanningsforetak kan påvirke hva som må til for at organisasjoner skal kunne lykkes med effektive prestasjonsmålinger. Det å endre litteraturens fokus vil kunne bidra til teori-og kunnskapsutvikling for hvordan slike målingssystemer kan benyttes på en best mulig måte.

Ansvar

Bruken av innleid arbeidskraft kan skape potensielle etiske utfordringer. Disse utfordringene er det viktig å være klar over og videre ta hensyn til. Organisasjonen som benyttes i denne casestudien har rundt 30% innleide ansatte som jobber sammen med organisasjonens egne faste ansatte. Det er ingen overraskelse at ulikheter i ansettelsesforhold påvirker personers holdninger og atferd. Colbjørnsen (2003) antyder at innleid arbeidskraft kan skape en ugunstig organisasjonskultur og arbeidsklima. Dersom ledelsen synliggjøre ulikheter blant ansatte fremfor å dempe disse motsetningene kan dette være med å bidra til etiske problemer. Det vil være hensiktsmessig for enhver organisasjon å ha et arbeidsmiljø hvor samtlige føler seg inkludert, sett og hørt. Dette vil kunne ha betydelige effekter på ansattes prestasjoner, i tillegg til å kunne gi organisasjonen konkurransefortrinn i markedet.

Litteraturliste:

- Colbjørnsen, T. (2003). *Fleksibilitet og forutsigbarhet: Arbeid og organisasjoner i endring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Gray, D., Micheli, P. & Pavlov, A. (2015). *Measurement Madness. Recognizing and avoiding the pitfalls of performance measurement*. New Jersey: Wiley
- NHO Service. (2017). Verdt å vite om bemanningsbransjen. Hentet fra:
<https://www.nhosh.no/contentassets/de497c9c10204a688502bc255276870e/verdt-a-vite-om-bemanningsbransjen-2016-2017.pdf>
- Tung, A., Baird, K. & Schoch, H. P. (2011). Factors influencing the effectiveness of performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(12), 1287-1310.
- World Employment Confederation. (2018). Economic Report. Enabling work, adaption, security & prosperity. Hentet fra:
https://www.wecglobal.org/fileadmin/media/pdf/WEC_Economic_Report_2018_Edition.pdf