

Innføring av individuelt prestasjonslønnssystem i en internasjonal produksjonsbedrift

En casestudie



Av Beth E. Iversen

Våren 2015



MASTEROPPGAVE
EXECUTIVE MBA

SEMESTER: Høstsemester 2014

FORFATTER: Beth E. Iversen

STUDENTNUMMER: 221826

VEILEDER: Ola Kvaløy

TITTEL: Innføring av individuelt prestasjonslønnssystem i en internasjonal
produksjonsbedrift - En casestudie

ENGELSK TITTEL: The implementation of performance based incentive system in an
international manufacturing company - A case study

EMNEORD/ STIKKORD: Insentiver, individuell prestasjonsmåling, motivasjon, atferds
økonomi

SIDETALL: 108 (inkludert litteraturliste)

OPPGAVEN ER MOTTATT I FIRE – 4 – INNBUNDNE EKSEMPLARER

STAVANGER, 12.06.2015

UNDESKRIFT UiS

EVU:.....

Forord

Masteroppgaven er skrevet som avslutning på studiet Executive Master i Business and Administration, ved Universitet i Stavanger.

Tema er individuell prestasjonslønn. Oppgavens overordnede spørsmål er: i hvilken grad er insentivsystemet i casebedriften i samsvar med teori og empiri på området. Et nærmere fokus er satt på motivasjon og subjektiv prestasjonsmåling.

Av hensyn til oppdragsgiver og ansatte i bedriften er all informasjon anonymisert.

Arbeidet med oppgaven har vært utfordrende og krevende, men også givende og spennende. Jeg ønsker å takke Ola Kvaløy, som har gitt meg veiledning og gode motiverende råd under prosessen. Jeg ønsker å takke ektemannen min og barna mine for deres tålmodighet og fantastiske støtte underveis, og for at de har akseptert at jeg har vært delvis «utmeldt» av familielivet i denne perioden. Jeg vil takke mine foreldre og svigerforeldre for all hjelp de har stilt opp med, og min svoger for å ha lest korrektur. Til slutt vil jeg rette en stor takk til personalsjefen i bedriften som har stilt opp til lange krevende informerende samtaler og gitt meg oppmuntring hele veien. I tillegg, vil jeg takke administrerende direktør som mottok meg med åpenhet for å gi meg innsikt i deres system.

Stavanger, juni 2015

Beth E. Iversen

Sammendrag

Motivasjon og belønning har tradisjonelt vært knyttet opp mot hverandre, hvor økonomisk teori antyder at ansatte responderer på finansielle insentiver ved å yte høyere innats. I flere år har derfor virksomheter jaktet på det optimale insentivsystemet, med formål om å kunne styre ansattes innsats slik at strategier kan gjennomføres og bedriften oppnår ønsket verdiskapning. Selv om både teori og tidligere empiri viser at individuell prestasjonslønn kan slå feil ut, innfører stadig flere bedrifter denne type ordning.

Formålet med oppgaven er å få en forståelse for hvorfor og hvordan virksomheter innfører individuell prestasjonslønn og problemstillingen er derfor:

I hvilken grad er insentivsystemet i virksomheten i samsvar med teori og empiri på området?

Det er satt fokus på motivasjon og hvordan bedriften benytter subjektivt skjønn i sine evalueringer av ansatte.

For å utforske oppgavens problemstilling gjennomføres et kvalitativt teoretisk fortolkende casestudie. Datainnsamling ble utført ved hjelp av samtalebaserte og semi-strukturerte intervjuer. Ettersom prestasjonssystemet til virksomheten er i en innfasingsprosess, er virksomheten og dens ansatte anonymisert.

Opgavens funn er omfattende ettersom flere områder ble undersøkt, og det er empiriske bevis som en både i henhold til og i kontrast til teori. Oppgavens funn viser at bedriftens formål med innføring av individuell prestasjonslønn er i hovedsak for å beholde og motivere nøkkelpersoner som har stor innvirkning på bedriftens resultater. Bedriften benytter både finansielle og ikke-finansielle insentiver i belønningssystemet, og objektive og subjektive resultatmål. Empiri viser at virksomheten er preget av en kultur hvor teamarbeid står sterkt, og det ville være interessant med videre studier i virksomheten for å studere hvordan individuell prestasjonslønn får innvirkning på kulturen. Resultatene indikerer at å benytte subjektive skjønn og karaktersetning i evalueringer, oppfattes som negativt både for ansatte og for ledere som skal evaluere. Det konkluderes med at systemet bør vurderes og muligens modifiseres for å forhindre at systemet ødelegger for teamkulturen og for å forhindre demotiverte ansatte.

Innholdsfortegnelse

Forord	3
Sammendrag	4
1. Innledning	8
1.1 Problemstilling og oppgavens struktur	12
2. Teori	13
2.1 Motivasjon og insentiver	13
2.2 Prestasjonsbasert lønn	16
2.2.3 Individuell versus kollektiv prestasjonslønn	18
2.2.4 Risiko og insentivstyrke	20
2.4 Indre motivasjon og ikke-finansielle insentiver	23
2.5 Andre motivasjonsfaktorer	24
2.6 Prestasjonsmåling	26
2.7 Finansielle og ikke-finansielle resultatmål	26
2.8 Finansielle resultatmål	27
2.9 Multitasking, skjeve prestasjonsmål og vridningseffekter	27
2.10 Ikke-finansielle resultatmål og subjektive skjønn	29
2.11 Subjektive skjønn og ufullstendige kontrakter	31
2.12 Kriterier for prestasjonsmåling	32
2.12.1 Utforming av mål	32
2.12.2 Strategisk mål kongruens	37
2.12.3 Validitet og reliabilitet	37
2.13 Teknikker for resultatmåling	37
2.14 Teoretisk perspektiv for å bedre prestasjonsmåling	39
3. Metode	40
3.1 Forskningsdesign	40
3.2 Utvalg	40

3.3	Innsamling av data	40
3.4	Analyse av data	41
3.5	Validitet og reliabilitet	42
3.6	Dataanalysens utfordringer	43
3.7	Etikk	44
4.	Case.....	45
4.1	Analyseenheten	45
5.	Analyse og diskusjon	50
5.1	Motivasjon og insentiver	50
5.2	Prestasjonsbasert lønn	54
5.3	Individuell versus kollektiv prestasjonslønn	55
5.4	Risiko og insentivstyrke	58
5.5	Indre motivasjon og ikke-finansielle insentiver	63
5.6	Andre motivasjonsfaktorer	65
5.7	Prestasjonsmåling	66
5.8	Finansielle resultatmål.....	67
5.9	Multitasking, skjeve prestasjonsmål og vridningseffekter	68
5.10	Ikke-finansielle resultatmål og subjektive skjønn	71
5.11	Subjektive skjønn og ufullstendige kontrakter	80
5.12	Kriterier for prestasjonsmåling.....	81
5.12.1	Utforming av mål.....	81
5.12.2	Strategisk kongruens	86
5.12.3	Validitet og reliabilitet	87
5.13	Teknikker for resultatmåling	89
5.14	Teoretisk perspektiv for å bedre prestasjonsmåling	91
6.	Konklusjon.....	93
6.1	Oppgavens viktigste funn.....	93

6.2	Avhandlingens bidrag	96
6.3	Refleksjon over oppgavens utforming	97
6.4	Forslag til videre forskning	97
7.	Referanser	98

1. Innledning

I flere år har virksomheter og forskere forsøkt å finne ut hva som er det optimale belønningssystemet for at virksomheter skal kunne gjennomføre sine strategier og oppnå ønsket verdiskapning. Den dokumentasjonen som i dag finnes om prestasjonsbasert lønn gir ingen entydige indikasjoner på at denne type avlønning har fungert etter hensikten. Til tross for det, tar systemene et stadig sterkere grep om norsk arbeidsliv og flere bedrifter innfører resultatavhengig lønn. Dersom en bedrift innfører prestasjonsbasert lønn kan man derfor undres over hvorfor bedrifter innfører systemet, og hvordan bør i så fall systemet være utformet for å fungere optimalt?

Hensikten med denne studien er å få en forståelse av hvorfor og hvordan virksomheter innfører individuelle prestasjonsbaserte lønnsystemer, og i hvilken grad prestasjonslønnssystemet i dette caset samsvarer med teori og empiri på området. Videre er målet å sette nærmere fokus på motivasjon og prestasjonsmåling som blir foretatt ved hjelp av subjektivt skjønn, i casebedriften.

Bedrifter benytter prestasjonsbasert lønn av flere grunner, men den grunnleggende faktoren bunner mye i at motivasjon og belønning tradisjonelt har vært knyttet opp mot hverandre. Økonomiske teorier antyder at ansatte responderer på finansielle insentiver, ved å yte høyere innsats. Flere studier bekrefter at finansielle insentiver har positive effekter på produktivitet og effektivitet (for eksempel Gibbons, 1997; Prendergast, 1999; Lazear, 2000). Videre viser forskning at finansielle insentiver har positiv effekt på prestasjoner hvor ansatte har «enkle», rutinepregede oppgaver (Jenkins et al, 1998). I dagens arbeidsmarked og spesielt på ledernivå, er det derimot få stillinger som inneholder «enkle» arbeidsoppgaver. Å innføre prestasjonsbasert lønn for stillinger hvor ansatte har komplekse arbeidsoppgaver kan derfor få utilsiktede effekter, som for eksempel måleproblemer og vridningseffekter. Kort oppsummert kan finansielle insentiver virke motiverende på kvantitet men ikke på kvalitet (Kohn, 1993).

Ulik forskning har konkludert med at finansielle insentiver alene nødvendigvis ikke er nok for å motivere og få ansatte til å prestere mer. Et mye omdiskutert tema er nettopp hvorvidt økonomiske belønninger er i ferd med å miste sin motiverende kraft til fordel for ikke-finansielle insentiver. Forskning viser at ikke-finansielle insentiver er knyttet til indre motivasjon og finansielle insentiver til ytre motivasjon (Deci, 1972). En indre motivert person utfører arbeidsoppgaver bare av gleden ved å gjøre dem. For mye vekt på ytre motivasjon, kan trekke vekk denne gleden og kan i tillegg endre ansattes oppfattelse av oppgavene (Vidal og Nossol, 2011). Videre mener forskning at det er komplisert å bruke prestasjonslønn i yrker hvor man ønsker kreativitet og innovasjon (Kuvaas, 2008). Prestasjonslønn kan ha en negativ effekt på kreativitet i så måte at fokuset og driv blir flyttet fra indre motivasjon til ytre motivasjon, og fortrenger kreativitet (Kuvaas, 2008). Ikke-finansielle insentiver vil være viktig å innføre slik at ansatte får motivasjon til å yte i oppgaver som krever kvalitet, forståelse, kreativitet, utvikling og læring (Kohn, 1993; Kuvaas, 2008). Utfordringen til bedrifter blir dermed å utforme et prestasjonssystem som skal stimulere ansattes ytre og indre motivasjon, gjennom både finansielle insentiver og ikke-finansielle.

Individuell prestasjonslønn er hensiktsmessig å bruke i tilfeller hvor den enkeltes bidrag til resultatet er lett å observere og individuelle resultater kan skilles ut fra bidraget fra kollegaer (Brown, 1990, Jenkins, 1998). Det er derfor et omdiskutert tema at prestasjonslønn blir brukt i så stor grad i Norge, ettersom kulturene i virksomhetene ofte er karakterisert av samarbeid, tillit og egalitære relasjoner. Flere forskere mener at belønningssystemer er den sikreste veien til å ødelegge samarbeid og velfungerende organisasjoner ved å tvinge ansatte til å konkurrere for belønninger og anerkjennelse (Kohn, 1993, Kuvaas, 2008). En viktig faktor ved prestasjonsbasert lønn vil derfor være å finne ut hvilket nivå belønningene skal ligge på og må tilpasses den enkeltes bedrifts kultur.

Når virksomheter innfører individuelle prestasjonsbaserte lønnsystemer, påføres ansatte risiko fordi det er usikkerhet knyttet til hvilken lønn de faktisk ender opp med. Usikkerheten er forbundet med utenforliggende årsaker som kan påvirke prestasjonen til den ansatte som for eksempel markedstilstander og produksjonsfaktorer (Lazear, 1986). Risiko har dermed en kostnad hvis ansatte er risiko averse. Ved å ta hensyn til utenforliggende årsaker, vil risikokostnaden forbundet med prestasjonslønn bli redusert, noe som vil være rettfærdig overfor medarbeiderne.

Teori og empiri viser at bedrifter bruker prestasjonslønn strategisk for å velge ut arbeidstakere som kan ha stor innvirkning på produktivitet, og bedriftens resultater og dermed få økt verdiskapning (Barth et al., 2006; Vik, 2007; Henneberger et al., 2007; Lemieux et al., 2007). I tillegg blir individuell prestasjonslønn brukt hvor bedrifter ønsker å tiltrekke og beholde ansatte med særskilte egenskaper eller kompetanse (Kvaløy og Olsen, 2007). Dette peker på at prestasjonslønn kan ha en selekterende effekt i det at ansatte som innehar slike ettertraktede egenskaper og som er risikovillige tiltrekkes til bedrifter med prestasjonslønn. Det betyr at bedrifter som skal innføre individuell prestasjonslønn, bør utforme et system hvor risikokostnaden for ansatte blir minimert, samtidig som insentivstyrken ligger på et akseptabelt nivå.

Like viktig som å finne riktig måte å belønne for å påvirke ansattes motivasjon og tiltrekke riktige medarbeidere, vil det være å sette riktige prestasjonsmål. Prestasjonsmåling spiller en nøkkelrolle i utviklingen av strategiske planer, evaluering av oppnåelse på organisatoriske mål, og kompensere ansatte. Valget av prestasjonsmål er derfor en av de mest kritiske utfordringene som organisasjonen møter. Det er forskjeller i hvilke type resultatmål bedrifter vektlegger i sine systemer.

Objektive måltall har den fordelen at de er entydige for å avgjøre om mål er nådd eller ikke, og gir ansatte og ledere klare handlings- og beslutningssignaler. Derimot kan objektive måltall medføre måleproblemer, som for eksempel at ansatte retter innsatsen inn mot de mål som gir størst uttelling i form av belønning, og bort fra viktige sider ved arbeidet som ikke gir belønning.

I de siste to ti år har derfor bruken av subjektive resultatmål blitt mer og mer populært. Subjektiv måling gir større mulighet for mer fullstendig og presis informasjon rundt prestasjon og kan redusere insentiv forvrengninger forårsaket av ufullkomne finansielle måltall (f.eks. Baker et al, 1994; Prendergast, 1999). Subjektive måltall kan dermed bidra til å redusere risiko rundt ansattes arbeidssituasjon og føre til et mer rettferdig belønningssystem. Videre kan ledere få et nyttig verktøy som de kan bruke til å vurdere hvordan det går med bedriften lenge før det foreligger finansielle resultater (Ittner og Larcker, 2003). Basert på utredningen blir utfordringen til bedrifter som skal innføre prestasjonsbasert lønn, å balansere forholdet mellom vektlegging av objektive og subjektive måltall.

Til tross for sine sterke sider er det også negative sider ved subjektive målemetoder. Flere studier viser at ansatte kan opptre opportunistisk ved å spille på «trynefaktor» (Prendergast, 1999), og gjennom såkalt «rent-seeking» (Milgrom og Roberts, 1990), hvor ansatte prøver å påvirke lederen til å gi dem god skår for å oppnå bedre belønning. På ledernivå kan subjektive skjønn føre til skjevheter ved at lederen er motvillig til å gi ansatte dårlig skår (Prendergast, 1999) eller ved å fortette resultater rundt en norm (Prendergast og Topel, 1993). I tillegg kan subjektive målinger påvirkes av favorisering, bekreftelsesskjevheter og i verste fall diskriminering (Kariger og Ford, 1985). Flere eksempler fra teori, tidligere empiri og fra arbeidslivet viser at det er knyttet store utfordringer til å benytte skår setting i evalueringer av prestasjonen til ansatte (Baker et al., 1987; Bretz og Milkowitz, 1989; Amelie, 2014; Kuvaas i Therkelsen, 2014). Kuvaas (i Therkelsen, 2014) mener at ansatte som får tilbakemelding via karakterer og får dårlig skår, vil miste sin mestringstro og motivasjonen vil falle. I systemer hvor subjektive målinger inngår er derfor tillit til leder svært viktig (Gibbs et al., 2003). Forskning viser at suksessen med prestasjonssystemer avhenger av lederens relasjon til de ansatte, evnen til å følge med på prestasjonene, og evnen til å utføre gode medarbeidersamtaler (Murphy, 1991).

Bonus kontrakter basert på objektive måltall kan håndheves av en domstol, i motsetning til subjektive bonuskontrakter (Baker et al., 1994). Subjektive bonuskontrakter kan derfor defineres som ufullstendige ved at det er forhold som er observerbare, men ikke verifiserbare (Prendergast og Topel, 1993). Subjektive insentivkontrakter fungerer best om lederen har sittet lenge og det er tillit mellom den ansatte og leder (Gibbs et al., 2003). Ligger det derimot gode alternativer til rette som ikke er avhengige av tillit, vil det koste mindre å bryte tilliten. En forutsetning for at en subjektiv kontrakt blir overholdt vil da være at nåverdien av å overholde den må være større enn nåverdien av å bryte den. Under slike forhold er derfor tillit avgjørende mellom kontraktspartene.

I prestasjonsmåling er det visse kriterier som må være oppfylt for at systemet skal virke med hensikt, deriblant selve målsettingen. I forhold til individuell prestasjonsmåling er det kritisk at mål er satt riktig, ettersom det kan få konsekvenser for den ansattes lønn og bonus, og det kan påvirke den ansattes motivasjon og mestringsevne. Utfordringen til bedrifter som skal innføre prestasjonslønn vil være å utforme mål som er strategisk kongruente i forhold til organisasjonens mål og målingene bør også være reliable og valide for at de skal fange opp det som faktisk skal måles (Ittner og Larcker, 2003).

I forsøk på å få rettferdige målesystemer og systemer som skal virke hensiktsmessig, er det utviklet mange typer teknikker for resultatmåling, men en hovedutfordring for organisasjoner er å finne teknikker som skal fange opp all relevant informasjon. Bedriftene må bestemme hvilke faktorer som er de strategisk viktigste og som lar seg måle, holde systemet enkelt og ikke minst påse at det er rettferdig overfor ansatte, slik at det kan bidra til å styrke ønsket kultur.

Teoriene, forskningsfeltene og problemstillingene knyttet til prestasjonsbasert lønn er nærmest uendelige, noe denne utredningen på enkelte områder bærer preg av.

1.1 Problemstilling og oppgavens struktur

På bakgrunn av denne innledningen er formålet med oppgaven å gi et bilde av det nåværende prestasjonsbaserte lønnsystemet til en virksomhet. Problemstillingen kan formuleres på følgende måte;

I hvilken grad er insentivsystemet i virksomheten i samsvar med teori og empiri på området?

- Videre er målet å sette nærmere fokus på motivasjon og prestasjonsmåling som blir foretatt ved hjelp av subjektivt skjønn.

På bakgrunn av problemstillingen vil jeg i kapittel 2 presentere relevant teori med eksempler fra tidligere empiri, for å belyse prestasjonsbasert lønn med fokus på motivasjon og subjektiv prestasjonsmåling i krysningpunktet adferdsøkonomi og HRM. Deretter vil jeg i kapittel 3 gå gjennom den metodiske delen, samtidig som jeg presenterer og beskriver caset og virksomhetens prestasjonssystem. I kapittel 4 drøftes caset og informasjon fra informanten i lys av teori, mens jeg til slutt i kapittel 5 vil konkludere på oppgaven. Referanser er gjengitt i teksten med henvisning til referanselisten bak i oppgaven.

2. Teori

I dette kapitlet presenteres teoretiske aspekter, med eksempler fra tidligere empiri, for å belyse prestasjonsbasert lønn i krysningspunktet adferdsøkonomi og HRM. Dette danner grunnlaget for den videre analysen og diskusjonen som skal besvare problemstillingen.

Kapitlet vil først beskrive motivasjon og insentiver. Det vil videre bli lagt vekt på finansielle insentiver og ytre motivasjon, for så å presentere prestasjonsbasert lønn; hva det er, når og hvorfor bedrifter bruker systemet. Så vil jeg gå inn på forskjellen mellom individuell versus kollektiv bonus og beskrive risiko aspekter og betydningen av insentivstyrke i forhold til prestasjonsbasert lønn. Fokuset vil så bli satt på indre motivasjon og ikke-finansielle kriterier for å få en forståelse av hvorfor disse faktorene er viktige å ta hensyn til. Prestasjonsmåling er en stor del av denne oppgaven og vil bli beskrevet, med vekt på finansielle og ikke-finansielle resultatmål, og fordeler og ulemper ved bruk av disse. Kriterier for måling av prestasjon vil også bli beskrevet og til slutt vil jeg legge frem teoretiske perspektiv som ser på å bedre prestasjonsmåling.

2.1 Motivasjon og insentiver

Å være motivert betyr «å bli aktivert» til å gjøre noe (Ryan og Deci, 2000). En person som ikke har drivkraft eller føler inspirasjon til handling er karakterisert som umotivert. En person som har energi og er aktivert til å utføre noe er ansett som motivert (Ryan og Deci, 2000). Motivasjon oppstår fordi man ønsker å få tilfredsstilt behov. Motivasjon er individuelt betegnet på grunn av forskjeller i behov, men forhold som personlighetstrekk, verdier og alder er eksempler på andre viktige drivere en må ta hensyn til når man skal motivere ansatte til å nå sine mål. I arbeidslivet er det mange ulike måter å tilfredsstille behov på, og for å få frem hva som motiverer den enkelte ansatte, vil det være viktig å ikke generalisere, men forstå de individuelle forskjellene. Tidligere forskning og teori rundt motivasjon har gått ut i fra at mennesker kun har forskjellig nivå av motivasjon (lav vs høy motivasjon), men ser man litt nærmere på fenomenet oppdager man at motivasjon også varierer med hvilke type motivasjon man innehar. Teoretikere som studerer ulike typer motivasjon, mener de underliggende mekanismene dreier som om hvorfor man skal gjøre noe, basert på holdninger og mål til en oppgave (Deci og Ryan, 2000).

Man skiller ofte mellom ulike typer motivasjon med utgangspunkt i ulike behov, årsaker eller mål som gir opphav til en handling. Det mest grunnleggende skillet er mellom ytre og indre motivasjon hos mennesker. Ytre motivasjon er ofte knyttet til finansielle insentiver og refererer til utførelsen av en oppgave fordi den leder til en belønning (Deci, 1972). Det vil da si at det er konsekvensene av en utført arbeidsoppgave som motiverer den ansatte, og ikke oppgaven i seg selv. Indre motivasjon kommer fra de psykologiske behov man har og en indre motivert person utfører arbeidsoppgaver bare av gleden ved å gjøre dem (Deci, 1972). Indre motivasjon er knyttet til behov som tilfredstillelse, interesse, mestring og finne mening med det man gjør. I følge teorien, er ikke-finansielle insentiver viktige for å påvirke den indre motivasjonen til mennesker. Ikke-finansielle insentiver består blant annet av anerkjennelse, utviklingsmuligheter og økt jobbansvar.

I forhold til prestasjonslønn kan man si at motivasjon er gjennomgående i hele prosessen. Denne grunnleggende mekanismen må være tilstede for at prestasjonslønn skal fungere etter hensikten. Mitchell (1997) definerer motivasjon gjennom tre ord: retning, intensitet og utholdenhet. Det betyr at høyt motiverte personer tar valg, de vet hvilke retning de vil ta i forhold til å ta valg. De bruker tid og krefter på å komme dit, som reflekterer intensitet, og holder ut til de har klart å nå målene. Den ønskede effekten av prestasjonslønn er nettopp å motivere de ansatte til høyere innsats, mer effektivitet og å være retningsgivende til og nå bestemte mål. Uten motivasjon til å yte innsats, vil ikke målsettinger bli nådd, og viljen til innsats på jobb blir mangelfull.

Motivasjon er den enkeltes ansvar. Ledere har som ansvar å stimulere, opprettholde og forsterke den enkelte medarbeiders motivasjon, det vil si få innsikt i hva som er driverne til ansattes motivasjon og bygge på dem (Vik, 2007). Innfører man et prestasjonsbasert lønnsystem er derfor nøkkelen å finne en balanse mellom å påvirke både ytre og indre motivasjon.

Motivasjon og belønning har i uminnelige tider vært knyttet opp mot hverandre og en hjørnestein i økonomisk teori er at ansatte responderer på økonomiske insentiver. Det er blitt antatt at folk primært er motivert av sin økonomiske egeninteresse (Cappelen og Tungodden, 2012). Denne antagelsen har påvirket hvordan økonomer tenker i forhold til arbeidsgiver og arbeidstaker, og prinsipal - agent teorien blir ofte brukt for å forklare dette forholdet. I den klassiske varianten av problemet fastsetter prinsipalen lønnsvilkår for agenten som produserer

varer eller tjenester for bedriften. Verdiskapningen er avhengig av hvor mye innsats den ansatte yter. Det er umulig å skrive en komplett kontrakt som kan håndheves basert på et slikt forhold, fordi prinsipalen ikke kan verifisere hvor mye innsats agenten yter direkte. Her er det med andre ord asymmetrisk informasjon. Det oppstår dermed en interessekonflikt, spesielt hvis agenten kun mottar fastlønn. Prinsipalen ønsker at agenten skal yte høyest mulig innsats, men agenten ønsker ikke å bli påført ekstra innsatskostnader. Dette kalles for «moralsk hasard» problemet (Holmstrom, 1979). Løsningen på et slikt problem kan derfor være å designe et belønningssystem som er i agentens egeninteresse, og som motiverer til å yte høyere innsats. Man må gi insentiver. Dette gir en teoretisk begrunnelse for å innføre prestasjonsbasert lønn slik at de økonomiske interessene til agenten sammenfaller mer med prinsipalens mål (Cappelen og Tungodden, 2012). Dermed kan finansielle insentiver brukes til å styre adferd dersom insentivenes størrelse påvirkes direkte av medarbeidernes innsats. Forutsetningene for det er at det må være en klar og forutsigbar kobling mellom resultatet av arbeidet og belønningen.

Finansielle insentiver har i følge forskning, en sterk effekt på prestasjon hvor de ansatte har enkle, rutinepregede oppgaver, som er koblet til noen få målbare resultater som er enkle å måle (Jenkins et al., 1998). Derimot er det vanskeligere å forsvare den «en-dimensjonale» tradisjonelle prinsipal-agent teorien fordi i nåtidens arbeidsmarked er det relativt få stillinger som består av enkle trivielle oppgaver. Ved bruk av prestasjonslønn i organisasjoner hvor ansatte multitasker, kan en ende opp med utilsiktede effekter. Prinsipal-agent teorien bør derfor ta hensyn til flere effekter som spiller inn når det skal gis insentiver hvor ansatte har flere oppgaver, som for eksempel vridningseffekter og skjeve prestasjonsmål (Holmstrom og Milgrom, 1991). Ved å vektlegge flere faktorer kan prinsipal-agent teorien kalles for en multidimensjonal teori, følge Holmstrom og Milgrom (1991).

Når det kommer til effekten av, og motivasjonen for å innføre finansielle insentiver, er dette et omdiskutert tema. Insentiver er knyttet til innsatsfaktorer. De forandrer det vi gjør for eksempel i form av å produsere mer av noe eller gjøre noe fortere, men insentiveffekten vil vare kun for en periode (Kohn, 1993). Forskning går mot at finansielle insentiver virker motiverende på kvantitet, men ikke på kvalitet, og kan bidra til å redusere innovasjon og nyskaping (Kuvaas, 2014). I tillegg, finansielle belønninger vil ikke kunne motivere ansatte til å gjøre bedre innsats hvis de er demotivert i utgangspunktet (Kohn, 1993) Dette kan tvert om virke mot sin hensikt og oppfattes som bestikkelse, hvor man indirekte sier; «hvis du gjør

dette, så får du belønning». Dette kan fortrenge ansattes moralske motivasjon (Cappelen og Tungodden, 2012).

Finansielle insentiver kan være en informasjonskilde om hva organisasjonen verdsetter og prioriterer, og kan være et aktivt virkemiddel for å få gjennomført vedtatte strategier (Bolstad, 2012). Belønninger kan også gi feil signaler, i det at ansatte fokuserer kun på de oppgavene som prinsipalen setter en merkelapp på, og ikke tar hensyn til andre viktige sider ved arbeidet. For eksempel så kan finansielle insentiver ha direkte positive effekter på de ansattes innsats ved at de er mer produktive, men ikke på deres kunnskaper, ferdigheter og evner (Kuvaas, 2008). Derfor utfordres prinsippal-agent teorien til å omfatte mer enn en rasjonell medarbeider som motiveres av kun penger for å utføre jobben.

2.2 Prestasjonsbasert lønn

Colbjørnsen (2000) definerer prestasjonsbasert lønn som « ...at hele eller deler av den økonomiske belønningen varierer med hvilke resultater de ansatte og/ eller bedriften frembringer».

Fra Colbjørnsens definisjon ser vi at prestasjonslønn skiller seg fra fastlønn i det at fastlønn ikke varierer med resultat i samme tidsintervall som den variable lønnen. Fastlønn er knyttet til et definert beløp som er avtalt på forhånd i en kontrakt mellom arbeidsgiver og ansatt, og blir betalt ut uavhengig av periodens resultat (Lazear, 1986), for eksempel i form av månedslønn eller årslønn.

En gjennomgang av teorien viser at prestasjonsbasert lønn blir omtalt som resultatlønn, akkordlønn, bonus, insentiv lønn etc. nettopp fordi belønningsdelen i den variable lønnsformen kan bestå av ulike ordninger, og det er stor variasjon i hvordan virksomheter designer det variable lønnskonceptet. I dette caset er belønningsdelen av den variable lønnen bonus og vil bli fokusert på videre.

Bonus er en fleksibel belønningsform og kan settes inn i et belønningssystem alt etter hvilken effekt man ønsker. Bonus kan sies å være direkte avhengig av periodens resultat. Bonus kan knyttes til tidsintervaller der den vanligste ordningen går ut på å gi bonus etter oppnådde årsresultater. Ønsker man imidlertid å motivere ansatte til maksimal innsats med høy

effektivitet kan man belønne oftere. Nåtidens arbeidsmarked er påvirket av markedsbaserte arbeidsforhold. Bonus kan derfor settes med hensikt for å redusere turnover og brukes som et virkemiddel til å få ansatte til å bli værende i bedriften (Prendergast, 1993). Noen virksomheter velger å gi konsern - eller divisjonsbonus, mens andre gir individuell eller team bonus. I et prestasjonsbasert system der hensikten er å forankre mål med bedriftens strategi og med ansattes mål, kan man belønne med bonuser både til styringsmål, interne kvalitets – og effektivitetsmål (Colbjørnsen, 2000).

Formålet med prestasjonslønn varierer med hva bedriftene ønsker å oppnå med belønningssystemet (for eksempel Baker, 1987; Kohn, 1993; Prendergast, 1999; Sliwka 2007; Folkestad, 2008, Kuvaas, 2008; Kaspersen 2013). For eksempel stilles det andre krav til løsninger som skal øke motivasjonen til de ansatte enn om formålet er å stimulere til kreativitet og risikotaking blant ansatte (Behn, 2003, Cornelissen et al., 2010). Det samme er tilfellet dersom det er viktigere å få medarbeidere til å vektlegge andre forhold i sine beslutninger, enn å få dem til å jobbe hardere. Videre bruker virksomheter prestasjonslønn der man ønsker at ansattes interesser skal legges mer på linje med organisasjonen (Baker, 1987), og der kostnadene med overvåking av prestasjon kan holdes på et lavt nivå. Samtidig er det viktig at bedrifter er konkurransedyktige, og forskning viser at virksomheter bruker prestasjonsbasert lønn for å tiltrekke og beholde ansatte med rett kompetanse og ønskede egenskaper (Kvaløy og Olsen, 2012). Samlet kan man si at prestasjonslønn blir brukt som et strategisk virkemiddel for å øke bedriftens verdiskapning.

En gjennomgang av teorien viser at det er variert suksess med bruk av prestasjonslønn (for eksempel Prendergast, 1999; Lazear, 2000; Bragelien, 2005; Folkestad, 2008; Kuvaas, 2008). Grunnen for dette er at det er komplisert å sette sammen et system som skal ta hensyn til alle relevante variabler for at systemet skal virke hensiktsmessig. Dette avhenger av hvilke behov de ansatte har, og i hvilken grad bedriften ønsker å bruke prestasjonslønn som et personalpolitisk verktøy. For eksempel kan belønninger gis med ikke-finansielle insentiver, det vil si uten at de er direkte knyttet til lønn; i form av videreutdanning, forfremmelse, spennende arbeidsoppgaver og gode tilbakemeldinger. Man kan også belønne i form av den tradisjonelle metoden, med finansielle insentiver som nevnt i forrige avsnitt. Mange bedrifter ønsker å ha belønningssystemer som har direkte insentiveffekt, som også stimulerer den indre motivasjon med indirekte insentiver. Som regel vil derfor et prestasjonsbasert lønnsystem i

dag bestå av både finansielle og ikke finansielle insentiver. Her ligger det mange utfordringer som vi skal se nærmere på i de neste avsnitt.

For å motivere de ansatte og for at systemet skal fungere med hensikt, vil det være viktig at systemet er skreddersydd hver enkelt bedrift (Bolstad, 2012). Grunnen for dette er at faktorer som stillingsbeskrivelse- / nivå, organisasjonskultur, bedriftens strategiske mål, holdninger og type arbeidsoppgaver med mer, vil variere fra bedrift til bedrift. En annen viktig forutsetning er at de bakenforliggende systemene må fungere for å kunne sette riktige og rettferdige målekriterier. Dette kan dreie seg om bedriftens interne regnskapssystem produksjonstill, salgstall, markedstill (Bragelien, 2003). I tillegg må bedriftene definere arbeidets karakter og avklare organiseringen av arbeidsoppgaver for å avgjøre om bonusen skal legges på individuelt nivå eller på team nivå.

2.2.3 Individuell versus kollektiv prestasjonslønn

Fra litteraturen kan man oppsummere at det er stor variasjon i hvilke kriterier bedrifter legger til grunn for å utforme et bonus system. Kollektiv og individuell bonus har forskjellige motivasjonseffekter, og brukes til forskjellig formål.

Kollektive bonuser eller teambonuser baserer seg på resultatene til større grupper, til forskjell fra individuelle bonuser, hvor hvert enkelt individ blir belønnet basert på egne oppnådde resultater (Mas og Moretti, 2009). Kollektive bonuser som for eksempel overskuddsdeling, er en forhåndsdefinert andel av et overskudd som går til de ansatte, og har fordeler som enkel administrasjon og kostnadmessig forutsigbarhet for eierne (Kuvaas, 2008). Teambonuser blir brukt når det er vanskelig å skille den enkeltes bidrag til bedriften, og når man ønsker å påvirke til samarbeid mellom de ansatte (Roman, 2009). I tillegg kan teambonuser gi den enkelte insentiver til å prestere og gjøre det som er best for teamet, som er med på å skape et godt samarbeidsklima. Kollektive bonuser kan også være med på å skape tilhørighetsfølelse og lojalitet ved at alle føler de er i «samme båt», som i sin tur kan motivere ansatte til å yte ekstra ved for eksempel uforutsette hendelser.

Derimot, er det ut fra økonomisk teori, vanskelig å forklare teambonuser ettersom insentiveffekten reduseres ved økende størrelse på teamene (Prendergast, 1999; Bhattacharjee, 2005). Dette kan forklares med det såkalte 1/N problemet (Prendergast, 1999). 1/N problemet

refererer til det faktum at den individuelle innsats har en liten påvirkning på gruppens innsats, ettersom den enkeltes bonus ikke kan overstige $1/N$ av resultatet som oppnås av teamet. Dersom det er 1000 individer i et team vil det da være høy sannsynlighet for at enkelte individer vil yte lav innsats på bekostning av de andre i gruppen. Dette blir i økonomisk teori definert som gratispassasjerproblemet (Holmstrom, 2001; Bhattacharjee, 2005). Gratispassasjerproblemet har også sammenheng med hva økonomisk teori definerer som moralsk hasard problemet. Moralsk hasard refererer til situasjonen der man skal stimulere agenten til å yte høyere innsats, men prinsipalen har ikke mulighet til å observere den enkeltes handlinger direkte, og hvor mye innsats agenten egentlig yter. Agenten ønsker ikke å bli påført ekstra innsats kostnader, og ettersom handlingene er uobserverbar for prinsipalen, kan agenten velge å gjøre minst mulig eller handlinger som ikke er i prinsipalens interesse (Holmstrom, 2001).

Gratispassasjerproblemet kan bli dempet dersom størrelsen på teamet blir redusert. Dette vil i følge teorien genere et selvforsterkende system ved at det oppstår gruppepress, så vel som at systemet kan fostre samarbeid mellom ansatte (Bhattacharjee, 2005). Argumentet for dette er at det vil være svært vanskelig å kunne identifisere ansatte som sluntrer unna i større grupper, sammenlignet med små grupper (Lazear, 1998 i Bhattacharjee, 2005). Gruppepress, i form av å straffe unnasluntrere, har vist seg å fungere som et insentiv til å bedre prestasjon til ansatte, spesielt hvis det er i kombinasjon med finansielle insentiver og andre organisatoriske tiltak (Roman, 2009). Mas og Moretti (2009) hevder at positivt gruppepress fører til økning i produktivitet blant skiftarbeidere. Dette forklares ved at lavt produktiv ansatte vil yte høyere prestasjon dersom høyt produktiv ansatte er tilstede. Ved å sette inn høyt produktiv ansatte i samme skift som lavt produktiv ansatte får man en såkalt «spillover» effekt hvor positivt gruppepress kan dominere gratispassasjerproblemet. (Mas og Moretti, 2009).

Til forskjell fra teambonuser, hevder teori og empiri at individuell bonus vil gi gunstig motivasjonseffekt. Ved individuell bonus kan den enkelte selv påvirke egne resultater. Forskning viser at det er hensiktsmessig å bruke individuell bonus i tilfeller hvor den enkeltes bidrag til resultatet er lett å observere, og individuelle resultater kan skilles ut fra bidraget fra kollegaer (Brown, 1990; Jenkins, 1998). I tillegg, hvor den enkelte ansatt har myndighet til å treffe beslutninger som påvirker relevante resultater (Colbjørnsen, 2000). Barth et al., (2006) hevder at for ledere vil tilstrekkelig autonomi og autoritet være viktige forutsetninger for at individuell bonus skal virke motiverende.

Individuell insentivlønn er mindre brukt i jobber hvor det er varierte arbeidsoppgaver sammenlignet med jobber hvor man har færre rutinerte oppgaver. Dette er forbundet med overvåking, at det er lettere å overvåke arbeidet på grunn av mindre kompleksitet (Brown, 1990).

Flere studier peker på at prestasjonsbasert lønn har en eller annen form for seleksjonseffekt. I studiet utført av Lazear (2000) og Bandiera et al., (2011) antydte resultatene at høyt produktive agenter ble tiltrukket til bedriftene og at mindre produktive sluttet, på grunn av den individuelle belønningsformen. Videre blir individuelle belønningsordninger brukt hvor man ønsker å tiltrekke og beholde medarbeidere med særskilte egenskaper eller kompetanse (Kvaløy og Olsen, 2007), og i firma som har ansatte med høy utdanning (Barth et al., 2006; Henneberger et al., 2007; Lemieux et al., 2007). Forklaringen på dette er at kvaliteten og innsatsen til høyt kvalifiserte ansatte har større innvirkning på resultatene til virksomheten, enn kvaliteten og innsatsen til andre ansatte. I sammenheng med dette viser empiriske studier at individuell prestasjonslønn kan bidra til lønnsforskjeller, spesielt hvis ordningen omfatter ansatte på høyere nivå i organisasjonen (Lemieux et al., 2009, Piketty og Saez, 2001).

Bloom og Van Reenen (2010) konkluderte, ut i fra en samlet gjennomgang av studier, med at individuelle belønninger øker produktiviteten, og at det er bevis for at insentiver påvirker arbeidstakere, men den presise «insentiv effekten» på produktivitet er vanskelig å tolke.

I arbeidet med å utforme prestasjonsbaserte lønssystem, vil det være viktig å definere arbeidets karakter, hvordan arbeidsoppgavene er organisert, og hvilket nivå belønningene skal ligge på.

Denne oppgaven vil videre ta for seg individuell belønning.

2.2.4 Risiko og insentivstyrke

Når man innfører et prestasjonsbasert lønssystem, vil ofte spørsmål komme om hvor mye av lønnen som skal være variabel, og hvor mye som skal være fast lønn. Dette er viktige faktorer å ta hensyn til fordi i et prestasjonsbasert lønssystem vil de ansatte være utsatt for varierende grad av risiko. I hvilken grad de ansatte blir motivert av prestasjonslønnen kommer blant

annet an på i hvilken grad de er risikovillige eller risiko avers, og her er mennesker vidt forskjellige.

Den variable delen av prestasjonslønnen kalles for insentivstyrke, og det er spesielt tre faktorer det er viktig å ta i betraktning når insentivstyrken skal fastsettes: utenforliggende årsaker som kan ha innvirkning på en ansattes prestasjoner, risiko, og grad av insentivstyrke. Nedenfor er en beskrivelse av disse faktorene.

Når man innfører prestasjonslønn vil det være usikkerhet knyttet til hvor mye lønn den ansatte ender opp med. Dette har sammenheng med at det er andre årsaker enn ansattes egne beslutninger og handlinger som kan påvirke resultatene. Disse årsakene kaller man ofte for støy, og kan dreie seg om utenforliggende eller interne forhold i bedriften, alt i fra markedstilstander, produksjonsfaktorer, værforhold, teknologiske løsninger eller fastlagte regler og prosedyrer (Lazear, 1986; Colbjørnsen, 2000; Mikkelsen og Laudal, 2014). Den ansatt kan også ha flaks eller uflaks eller bli syk, og kan ende opp med dårligere resultat enn tiltenkt.

Ved innføring av prestasjonslønn vil det være viktig å ta hensyn til utenforliggende årsaker som kan påvirke resultatene til de ansatte. Holdes ansatte ansvarlig for resultater de har hatt begrensede muligheter til å påvirke, vil dette virke urettferdig og demotiverende, og mot systemets hensikt. Colbjørnsen (2000) tar inn disse forholdene i det såkalte kontrollbarhetsprinsippet: jo mer resultatet påvirkes av utenforliggende årsaker, jo lavere bør insentivstyrken være. Skal man derimot kontrollere for de fleste typer støy vil prestasjonssystemet bli for komplekst og vil virke mot sin hensikt. Kontrollbarhetsprinsippet tilsier at det vil være hensiktsmessig med et enkelt system med lavere intensivstyrke, enn et komplekst system med høy intensivstyrke (Ibid). Bragelien (2005) påpeker at selve bonusordningen kan i seg selv skape støy ved at prestasjonsmålingene blir for komplekse. Dette kan føre til at det blir vanskelig for den ansatte å se sammenheng mellom egen prestasjon og forventet belønning, hvor resultatet blir at insentiveffekten forsvinner. I sum tilsier dette at det vil være fordelaktig med relativt enkle sammensatte prestasjonssystemer.

Som nevnt vil utenforliggende forhold kunne påvirke resultatene til ansatte, i den forstand at de blir utsatt for risiko. Til motsetning har bedriften bedre mulighet for å redusere sin risikokostnad. Ansatte må ofte legge alle eggene i en kurv, og blir dermed mer eksponert for

risiko. Risiko har en kostnad hvis den ansatte er risiko avers, som betyr at den ansatte vil foretrekke fastlønn fremfor et usikkert beløp med samme forventningsverdi (Lazear, 1986). Bonuser, vil med andre ord, være mindre verdt for ansatte enn de er for eierne som innfører prestasjonslønn. Ettersom mennesker flest er antatt å være risikoaverse, vil man ha kompensasjon for å ta økt risiko (Grund og Sliwka, 2010). I sammenheng med prestasjonslønn, betyr det at den ansatte ønsker mer risikotillegg og at den totale forventede kompensasjonen bør være høyere jo mer lønnen vil variere.

Prestasjonslønn påvirker ofte hva slags arbeidstakere som søker seg til bedriften og hvem som finner det attraktivt å bli værende. Dette er basert på hvor stor toleranse de har for risiko (Prendergast, 1999). For eksempel ser man ofte at selgere er mer villige til å ta risiko enn for eksempel regnskapsmedarbeidere. Toleranse for risiko vil også variere med livsfase og tilgangen på alternative inntektskilder (Colbjørnsen, 2000). Videre vil arbeidstakere som føler de er kompetente, når mål og kan levere, være mer villige til en variabel lønn og finner bedrifter med prestasjonslønn attraktive (Lazear, 2000). Dette kan føre til en seleksjon av arbeidstakere der de som har risikovilje vil finne det attraktivt å jobbe der. Denne type seleksjon kan redusere bedriftens kostnader med at det vil bli lavere turnover (Prendergast og Topel, 1993). Sammert opp fra teori kan man si at bedrifter kan bruke prestasjonslønn strategisk til å velge ut arbeidstakere hvis formålet er å øke kapital (Lazear, 1986)

Virksomheter må gjøre avveininger mellom insentivstyrke og risikokostnader ved utformingen av bonussystemet. Ved fast insentivstyrke (lineær bonus) er belønningens prosentvise andel av resultatet det samme. Det vil si at en selger vil for eksempel ha en fast prosentvis bonus, uansett hvor godt eller dårlig resultatet er (Colbjørnsen, 2000). Det positive med slike ordninger er at motivasjonseffekten vil vedvare uavhengig av resultat, og det vil gi tydelige signaler om hvilke resultater man får belønning for.

Ved avtakende insentivstyrke har man en prosentvis bonus av resultat, men med tak. Det vil si at når man har nådd taket vil man ikke få mer bonus. Resultatet av slike ordninger vil føre til at man straffes mer for dårlig arbeid, enn man premieres for godt arbeid. Dette kan føre til at ansatte treffer beslutninger og vrir oppmerksomheten mot arbeidsoppgaver der man er sikker på å unngå de store feilene, men heller ikke motiveres til å utøve ekstraordinær innsats (Colbjørnsen, 2000). Avtagende insentivstyrke vil da kunne fremme middelmådighet og forsiktighet.

Økende insentivstyrke gir større belønning jo bedre resultatet er. Det betyr at man har mer å vinne på å gjøre det godt, enn man har å tape på å gjøre feil. Det positive med slike ordninger er at ansatte kan motiveres til ekstraordinær innsats, og til å ta risiko (Bragelien 2003). Det negative er at jo mer belønning man får, jo mer risiko er man villig til å ta. Dette kan føre til at ansatte kun ser på gevinsten uten å ta hensyn til mulige feil under veis (Siegert, 2014).

Ved å bruke insentivstyrken som et verktøy, har bedrifter mulighet for å regulere de ansattes motivasjon i den retning det er mest hensiktsmessig og forsvarlig.

Så langt har vi sett på ytre motivasjon i lys av prestasjonslønn, prestasjonslønns formål, individuell versus kollektiv belønning, og faktorer man må ta hensyn til for å unngå fallgruver ved prestasjonslønn som for eksempel risiko og utenforliggende årsaker. Prinsipal-agent teorien begrenser sin oppmerksomhet rundt motivene til ytre motivasjon hos menneske, om å få økt inntekt gjennom innsats uten å bli påført ekstra innsatskostnader. I de siste årene har derimot forskning vist at ansatte som er drevet av indre motivasjon, opplever høyere jobb tilfredshet, er mer dedikert og engasjert og har i tillegg lavest sykefravær (Kaspersen, 2013). Et mye omdiskutert tema er nettopp hvorvidt økonomiske belønninger er i ferd med å miste sin motiverende kraft til fordel for indre motivasjon og ikke-finansielle insentiver. Dette skal jeg se nærmere på i neste avsnitt.

2.4 Indre motivasjon og ikke-finansielle insentiver

Forskning har kommet frem til at finansielle insentiver alene ikke nødvendigvis er nok til å øke motivasjon og prestasjon til ansatte. Eksempelvis har Deci (1972) og Anderson (1976) funnet at, ikke-finansielle insentiver som positive tilbakemeldinger sammen med annen feedback, øker den indre motivasjon. Kvaløy et al., (2013) fant at motiverende samtaler ledsaget av prestasjonslønn, økte prestasjonen betydelig til studenter som ble ansatt for å legge inn data inn i en database. Denne kombinasjonen førte også til en forbedring i kvalitet i arbeidet som ble utført, mens prestasjonslønn alene førte til flere feil. Videre ble det observert at prestasjonslønn reduserte prestasjon, hvis motiverende ord uteble.

Tilhengere av å bruke insentiver i atferdsmessige eksperimenter argumenterer for eksempel at økonomiske insentiver kan være nyttig i å få folk til å prestere mer (Lazear, 2000; Gneezy et al., 2011). Motstanderne mener at bruk av finansielle insentiver i disse områdene kan slå

tilbake, fordi ytre insentiver kan fortrenge indre motivasjon, som er viktige for å fremme ønsket atferd (Deci, 1972; Fessler, 2003; Gneezy et al., 2011). Dette blir betegnet som «crowding-out» effekt (Deci, 1972; Fehr og Falk, 2002). Det betyr at det finnes skjulte kostnader på bekostning av belønning (Kunz and Pfiaff, 2002).

Mennesker utøver innsats på jobb delvis på grunn av at arbeidsoppgavene er interessante i seg selv, man føler glede av å utføre dem, og fordi at fullføring av oppgaver gir en følelse av egenverd, at man har prestert og mestret noe (Vidal og Nossol, 2011). Prestasjonslønn kan undergrave denne type indre motivasjon personer har for å utføre komplekse attraktive oppgaver, og dermed redusere prestasjonen og oppfattelsen av oppgaven (Fessler, 2003). Fessler (2003) fant i sin studie at for oppgaver som ikke blir oppfattet som attraktive, har ikke formen på kompensasjonen noe å si for prestasjon (Fessler, 2003). Frey (1997) fant at ansatte i non-profit organisasjoner var mer indre motivert og forpliktet til jobben i seg selv og interessen for oppgavene, enn de var motivert av lønn. Innføring av prestasjonslønn i slike stillinger, kan føre til at ansatte som «brenner» for sine oppgaver, vil miste sin indre motivasjon til å utføre arbeidsoppgavene med samme glede og intensitet som før.

I kreative yrker og forskningsmiljøer kan det være komplisert å bruke belønning hvis man ønsker kreativitet mer enn produktivitet (Moxnes, 2005). Dette mener forskerne fordi kreativitet er indre styrt. Prestasjonslønn kan dermed ha en negativ effekt i så måte at fokuset og driv blir flyttet fra indre motivasjon til ytre motivasjon, og struper kreativitet.

I dagens samfunn, med forutsetning om at man er fornøyd med lønnen, vil egen tilfredsstillelse, selvstendighet, og gleden av å bidra til å skape verdier i samfunnet, være vesentlig sterkere drivkrefter enn kun økonomisk premiering (Bolstad, 2012).

2.5 Andre motivasjonsfaktorer

Resiprositet (gjensidighet) er en sosial norm som forskere mener kan bli undertrykket ved innføring av økonomiske insentiver (Fehr og Falk, 2002). Resiprositet vil si at man responderer på positive handlinger med å utøve positive handlinger tilbake, eller man responderer med fiendtlig handling dersom man føler en fiendtlig intensjon. Resiprositet er ikke drevet av en forventning om å få noen materiell gode tilbake. Forskerne poengterer at ønsket om resiprositet, og ønsket om å unngå sosial misbilligelse er viktig å ta hensyn til når man skal studere virkningen av insentiver på de ansattes motivasjon.

I et prinsipal-agent forhold som baseres på prestasjonslønn kan man si at fastlønn speiler en ubetinget gave, og agenten vil utøve arbeidsinnsats utover et minimumsnivå. Arbeidstakere ønsker å besvare en gave med en gave, og jo mer verdifull gaven er, desto mer ønsker den ansatte å gi tilbake (Mikkelsen og Laudal, 2014). Dersom fastlønnen øker og agenten er drevet av resiprositet, vil agentene yte høyere innsats med høyere lønn (Cappelen og Tungodden 2012). Innfører man derimot prestasjonslønn, kan for eksempel bonus delen oppfattes som en betinget gave. For en ansatt som er drevet av resiprositet, kan den betingede gaven oppfattes av agenten som en straffende handling, og agenten vil da respondere med å yte mindre innsats (Kohn, 1993). I tillegg kan prestasjonslønn oppfattes som en mistillitserklæring i det at prinsipalen ikke tror at medarbeideren kan yte ekstra innsats, hvis agenten ikke får betalt for det. Agenten kan også oppfatte et skifte fra fastlønn til prestasjonslønn som kontrollerende, hvor prinsipalen ønsker å spore agentens innsats (Kohn, 1993).

Som man kan se er det en rekke kompliserte utfordringer knyttet til prestasjonsbasert lønn og motivasjon. Noe forskning går for at lønn har en motiverende kraft i seg selv og andre er motstridende til disse uttalelsene. Kuvaas (2008) fastslår at indre motivasjonsfaktorer er viktig å stimulere for oppgaver hvor man skal yte kvalitet, forståelse, læring, utvikling og kreativitet. Ytre motivasjonsfaktorer er viktig å stimulere hvor man skal utføre trivielle, enkle og kjedelige oppgaver, og hvor man kun er opptatt av finansielle resultat (Kuvaas, 2008). I likhet med dette viser forskning at prestasjonslønn fungerer beste hvor ansatte har «enkle jobber» (Brown, 1990), og hvor de ansatte lett kan se en sammenheng mellom innsats, måloppnåelse og belønning. Det er funnet betydelig effekt av monetær belønning på prestasjon hvor ansatte har enkle oppgaver som er relativt enkle å måle (Prendergast, 1999; Lazear, 2000).

I henhold til teori og empiri kan man dermed konkludere med at utfordringene er å designe belønningssystemer som inneholder både ikke-finansielle og finansielle belønninger som skal stimulerer til henholdsvis den indre og ytre motivasjon.

Like viktig som å finne riktig måte å belønne for å påvirke motivasjon til de ansatte, er målesystemet man skal bruke for å måle prestasjonene til de ansatte. Dette beskrives videre i neste avsnitt.

2.6 Prestasjonsmåling

Prestasjonsmåling er definert som en kvantifisering av hvor bra aktivitetene i en prosess, eller resultatene av en prosess, overensstemmer med et spesifikt mål (Hronec, 1993).

I henhold til Hronec's definisjon, vil da hensikten med prestasjonsmåling være å innhente all tilgjengelig informasjon som skal tjene som input til administrative beslutninger, som lønn og belønning. Men verdiskapning inneholder mye mer enn det som kan telles og måles. Vel så viktig som å oppnå gode salgstall for bedriften og at bedriften har gode driftsresultat, er kvaliteten på arbeidet, stå-på-vilje og pålitelighet, viktige deler av den ansattes verdiskapning. Videre bør prestasjonsmåling brukes til å identifisere hvilke ansatte bedriften ønsker å beholde, og hvilke tiltak som må iverksettes for å fylle kompetansemangel, og som kan bedre prestasjonene i organisasjonen (Bolstad, 2012).

Behn (2003) definerer 8 hensikter som ledelsen har for å måle prestasjon og det er for å evaluere, kontrollere, budsjettere, motivere, promotere, belønne, lære og forbedre. Utfordringen er at det ikke finnes en magisk målemetode for alle disse og konsekvensen er at ledere må velge, og definere formålet med målingen, hva de skal fokusere på, og hvordan de skal måle, ettersom det er praktisk umulig å måle alt.

Det er også viktig å ta hensyn til faktorer som ligger utenfor målesystemet, men som allikevel er viktig for bedriftens effektivitet og ansattes trivsel. Dette for å unngå at kun det som måles regnes som viktig, og at andre oppgaver forsømmes. Samtidig må man ivareta rettfærdige målesystemer for å unngå negativ organisasjonsadferd. For å kunne innhente all tilgjengelig informasjon, vil derfor prestasjonsmåling ofte bestå av både finansielle og ikke-finansielle kriterier.

2.7 Finansielle og ikke-finansielle resultatmål

Man skiller ofte mellom finansielle og ikke-finansielle resultatmål når man måler prestasjoner, også såkalt objektive og subjektive resultatmål. Objektive resultatmål bruker finansielle kriterier som måltall og omfatter det som kan telles og måles. Subjektive resultatmål inkluderer ikke-finansielle kriterier og omfatter måling ved bruk av blant annet subjektivt skjønn. Tabell 1 viser eksempler på ulike måltall bedriften kan benytte seg av.

Tabell 1. Eksempler på ulike måltall i prestasjonsmåling

Subjektive resultatmål	Objektive resultatmål
Lederskap	Driftsresultat
Pålitelighet	Driftsmargin
Verdier	Produksjonsvolum
Initiativtaker	Salgstall
Omsorgsfull	Antall feil og klager

2.8 Finansielle resultatmål

Fordelen ved å bruke finansielle resultatmål er at de gir entydige kriterier for å avgjøre om målet er nådd eller ikke, og gir ansatte klare handlings og beslutningssignaler (Ittner, Larcker og Meyer, 2003). Med bruk av objektive måltall unngår man i stor grad såkalt «trynefaktor» som man kan oppleve i subjektive målinger, hvor ansatte kan innnynde seg hos lederen (Prendergast, 1999). Til tross for dette er det utfordringer ved kun å bruke objektive måltall. Disse er beskrevet i neste avsnitt.

2.9 Multitasking, skjeve prestasjonsmål og vridningseffekter

Ved bruk av objektive måltall som eneste kriteriet for måling, vil det være vanskelig å måle alle relevante dimensjoner i prestasjonslønn systemet. En av grunnene for dette har sammenheng med hvor mange oppgaver de ansatte har og hvor komplisert de er å måle, noe som i økonomisk teori er kjent som multitasking problemet (Holmstrom og Milgrom, 1991; Prendergast, 1999). Ved for mange måleindikatorer vil ikke lederne klare å prosessere alle målingene når de skal evaluere, og hvor mye de skal vektlegge de forskjellige målene (Ittner og Larcker, 1998), noe som igjen kan føre til urettferdige målesystemer. I tillegg vil som regel verdiskapningen fra oppgavene til de ansatte bestå av mer enn det som kan telles og måles. Hvis prestasjonslønnen er da kun bestemt av innsats på oppgaver som kan måles, vil dette føre til hva Baker, Gibbons og Murphy (1994) kaller for «distortionary performance measure» eller skjeve prestasjonsmål, hvor man får et forvrengt bilde av resultatene i et bonussystem.

Forskerne mener at skjeve prestasjonsmål henger ofte sammen med at ansatte har hatt mulighet til å manipulere måle kriteriene, ved å bruke mer tid på oppgaver som gir belønning (Baker et al., 1994). Som et eksempel på dette kan det vises til en artikkel av Bragelien (2005)

hvor uvettig bruk av balansert målstyring er fremhevet. Her viser han til utfordringene med å belønne for mange operasjonelle indikatorer, og resultatet er at man får vridningseffekter. Vridningseffekter kan forekomme hvor relevante dimensjoner av en ansattes prestasjon, ikke blir fanget opp av de valgte prestasjonsmålingene (Holmstrom og Milgrom, 1991). Dette kan føre til at det som ikke måles får for lite oppmerksomhet, og det blir satt for stor fokus på kun det som måles. Videre konstaterer Ittner og Larcker (1998) fra sine studier at prestasjonslønn kan gi incentiver til å vektlegge arbeid i de mål som lettest lar seg måle. Generelt sett, når ansatte har mange oppgaver å forholde seg til og blir målt ut i fra, vil incentiv lønn vri oppmerksomheten mot det som belønnes, og bort i fra det som ikke belønnes.

Derimot kan man i enkelte tilfeller oppnå positive resultater med vridningseffekter. Gjennom prestasjonslønn viser bedriften hvilke mål som er viktige for virksomheten, og den ansatte vil da muligens fokusere på oppgaver som er viktige for effektiviteten og kvaliteten i organisasjonen. Vridningseffekten av prestasjonslønn kan da føre til at viktige arbeidsoppgaver prioriteres.

Fisher (1995) og Branchato (1995) beskriver flere andre grunner for at objektive måltall kan komme til kort; de mangler forutsigbarhet med tanke på å forklare fremtidige resultater, inneholder for lite informasjon til å kunne veilede ledere i riktig retning, reflekterer ikke flere funksjonelle prosesser innenfor selskapet som foregår samtidig, og gir utilstrekkelig informasjon om verdien til kompetansen til ansatte. Objektive måltall bidrar for lite med informasjon rundt den opprinnelige grunnen for problemer, og fanger ikke opp viktige forandringer i virksomheten før det er for sent (Ittner og Larcker, 1998).

Som vi har sett kan multitasking, skjeve prestasjonsmål og vridningseffekter føre til såkalt måleproblemer. I mangel på gode måltall for objektive målemetoder, har virksomheter inkorporert ikke-finansielle resultatmål eller såkalt subjektive målemetoder. I de første avsnittene under vil det bli fokusert på fordelene ved å bruke subjektive måltall, videre vil utfordringene bli beskrevet.

2.10 Ikke-finansielle resultatmål og subjektive skjønn

«Insentiv kontrakter inkluderer ofte viktige subjektive komponenter som reduserer insentiv forvrengninger forårsaket av ufullkomne objektive mål» (Baker et al., 1994).

Fordelene med å innføre subjektive måltall er at de kan bidra med å forebygge vridningseffekter og skjeve prestasjonsmål, ved at man får dekket andre relevante forhold enn kun det som kan telles (Baker et al, 1994; Gibbs, 2003; Ittner et al, 2003). Lederen kan skjønnsmessig vurdere andre viktige dimensjoner ved arbeidet slik at ansatte kan få muligheten til å prioritere riktig mellom arbeidsoppgavene. Subjektive måltall blir i tillegg brukt hvor de ansatte har flere arbeidsoppgaver (Gibbs et al., 2003), det vil si ved multitasking (Holmstrom og Milgrom, 1991; Prendergast og Topel, 1993; Prendergast, 1999).

Ved å innføre subjektive skjønn har man et bredere vurderingsgrunnlag og prestasjonssystemet vil kunne oppleves som mer rettferdig (Prendergast og Topen, 1993). Lederen som skal måle, får også en innsikt i utenforliggende årsaker som har vært med på å påvirke resultatene til den ansatte underveis i måleperioden, og kan vektlegge dette ved evaluering, noe som vil være en fordel både for firma og for den ansatte (Gibbs et al., 2003). Subjektive måltall kan bidra til at den ansattes og bedriftens interesser blir lagt mer på linje med hverandre slik at risikoen med prestasjonslønn for de ansatte blir redusert (Gibbs et al., 2003). Subjektive måltall brukes også for å forhindre at objektive måltall blir manipulert av ansatte, ved at kvaliteten ikke reduseres på bekostning av produktiviteten (Holmstrom og Milgrom, 1991).

Videre kan ledere få et nyttig verktøy som de kan bruke til å vurdere hvordan det går med bedriften lenge før det foreligger finansielle resultater (Ittner og Larcker, 2003). Investorer kan også få muligheten til innblikk i bedriftens generelle prestasjon, ved at subjektive måltall reflekterer produktivitet som er u håndgripelig på andre måter, for eksempel forskning - og utviklings produktivitet i et firma (Ittner og Larcker, 2003).

Mange bedrifter har gode erfaringer med subjektive kriterier, gitt at det på forhånd er klart hva slags type kriterier som skal ligge til grunn for den subjektive vurderingen (Bragelien, 2005). Bragelien (2005) viser til et vellykket system der Støperibedriften Furnes-Hamjern i

Hamar, har kriterier som bransjerelatert praksis/ kompetanse, utdanninge/fagbrev, faglig dyktighet og stabilitet/fleksibilitet/fravær i sine vurderinger, når den variable delen av lønnen skal beregnes. For å sikre objektivitet i systemet, er alltid fabrikk sjefen med i alle vurderingene av de ansatte.

Mange faktorer taler for å inkludere subjektive måltall i prestasjonsmåling, men på grunn av at målingen nettopp er subjektiv, og menneskers «synsing» blir påvirket av flere faktorer, har man også negative sider ved subjektive målemetoder. Dette kan forekomme ved at man får en systematisk skjevhet innført i prestasjonsmålingen ved bruk av subjektive skjønn. Det er flere potensielle kilder til slike skjevheter.

Subjektive skjønn kan manipuleres av ansatte ved for eksempel at ansatte kaster vekk verdifull tid på å innnynde seg hos lederen (Prendergast, 1999), å spille på såkalt «trynefaktor». Ansatte kan bruke tid på å gjøre tjenester for lederen eller «smiske» for å sette seg selv i bedre lys. I tillegg kan ansatte prøve å påvirke evalueringen ved at når målingene nærmer seg, bruker de verdifull tid på å prøve å påvirke lederen til å gi dem god skår, får og oppnå bedre belønning eller andre goder. Dette blir kalt for «rent-seeking» (Milgrom and Roberts, 1990).

På ledernivå kan subjektive skjønn føre til skjevheter i måling ved at lederen er motvillig til å gi de ansatte dårlig skår (Prendergast, 1999). Dette henger sammen med at mennesker overvurderer sine egne prestasjoner, og ved å gi dårlig skår til sine ansatte kan det oppstå konflikter mellom leder og den ansatte (Bretz og Milkovitz, 1989). Ledere kan også fortette resultater rundt en norm i stedet for å skille mellom god og dårlig prestasjon, hvor den som vurderer har en tendens til å legge alle på midten av en skala. Dette kan føre til at lederen delvis undergraver organisasjonens mål (Prendergast og Topel, 1993). Subjektivitet kan også påvirkes av at leder har «favoritter» hvor de gir bedre skår til dem de kommer best overens med eller syns mer om, enn andre ansatte (Ittner et al, 2003). Mikkelsen og Laudal (2014) beskriver andre fallgruver ved subjektive målemetoder. «Halo» og «Horn» - effekter oppstår når den som vurderer vektlegger henholdsvis positive eller negative trekk og lar disse prege andre deler av vurderingene. En «dobbeltgjenger» kan forekomme hvis lederen belønner prestasjoner til ansatte som er i tråd med hans egne likheter og straffer det som er ulikt. «Bekreftelsesskjevheter» kan oppstå når lederen leter etter informasjon som kan bekrefte tidligere oppfatninger. Fordommer kan også føre til skjevheter i prestasjonsmåling ved at man påvirkes av sine oppfatninger om andre. Ledere kan for eksempel vise forakt for en type

klesdrakt, eller i verste tilfelle diskriminere mellom rase og religion, og gi ansatte som er av sin egen rase, en høyere skår (Kraiger og Ford, 1985). Andre fallgruver ved subjektiv prestasjonsmåling er å gi for stor vektlegging på få hendelser, og medarbeidere blir holdt ansvarlig for forhold som ligger utenfor deres kontroll. Skjevheter i måling kan også forekomme i situasjoner hvor leder kjenner sånn noenlunde til utfallet av evalueringen en ansatt skal få. Dette kan spille en rolle når leder da skal sette skår på den ansatt ved at leder allerede har forhåndsbestemt (enten bevisst eller ubevisst) hvilke skår den ansatte skal få (Ghosh and Lusch, 2000)

2.11 Subjektive skjønn og ufullstendige kontrakter

Ser man bort i fra fallgruver som subjektivt skjønn kan frembringe, vil selve insentiv kontrakten også kunne skape problemer hvis man bruker subjektive målemetoder. Bonus kontrakter basert på objektive måltall kan håndheves av en domstol, i motsetning til subjektive bonuskontrakter (Baker et al., 1994). Subjektive bonuskontrakter kan derfor sies å være ufullstendige ved at det er forhold som er observerbare men ikke verifiserbare (Prendergast og Topel, 1993). På grunn av dette er det en fare for at partene kan bryte avtalen, ved å inngå bonuskontrakter som senere ikke blir overholdt. Bedriften kan for eksempel si at den ansatte ikke presterte i henhold til målene, og holde tilbake insentivene for å spare penger. En subjektiv kontrakt kan allikevel sies å være selv-forsterkende i det at det er omdømme kostnader knyttet til å bryte den og viser åpenbart uærlig oppførsel (Prendergast og Topel, 1993; Baker et al., 1994). Ved eventuelt brudd kan dette bli kjent blant andre i markedet og kan føre til dårlig rykte for bedriften (Baker et al., 1994), eller for den ansatte. Gibbs et al., (2003) hevder at subjektive insentivkontrakter fungerer best for både prinsipal og agent, om lederen har sittet lenge og det er tillit mellom den ansatte og leder. Ligger det derimot gode alternativer til rette som ikke er avhengige av tillit, vil det koste mindre å bryte tilliten (Mikkelsen og Laudal, 2014). En forutsetning for at en selv-forsterkende kontrakt blir overholdt vil da være at nåverdien av å overholde den må være større enn nåverdien av å bryte den.

Baker et al., (1994) hevder at en bonusordning som inneholder en kombinasjon av både subjektive og objektive måltall vil kunne oppfattes som mer rettferdig av ansatte ettersom man får et bredere vurderingsgrunnlag, i tillegg vil en god kombinasjon øke verdien av kontrakten mellom ansatt og bedrift, samt redusere insentivene for å gå fra avtalen.

Dessverre er litteraturen og forskningen på subjektive målemetoder som viser direkte effekt av subjektive kriterier på økonomiske resultater, mangelfull (Prendergast, 1999; Gibbs et al., 2003; Ittner, 2008). Forskerne mener dette har en sammenheng med flere faktorer. Mange av ordningene er begrenset av subjektiviteten til dem som faktisk har implementert systemene, og det er tatt for lite hensyn til utenforliggende årsaker til resultatene. I tillegg bruker bedrifter for enkle variabler til å fange opp komplekse målinger, og har mangel på gode data for implementering av systemet (Ittner og Larcker, 2003). Til tross for få pålitelige studier som viser den økonomiske effekten, er subjektive skjønn som metode svært utbredt (for eksempel Ittner og Larcker, 2003; Kvaløy og Olsen, 2007; Bloom og Van Renssen, 2010).

2.12 Kriterier for prestasjonsmåling

2.12.1 Utforming av mål

Mål påvirker menneskers prestasjoner og handlinger på ulike måter og gir en retning for handling. Målstyring går ut på at man styrer aktiviteter og allokere tid til de områdene av en virksomhet som skaper resultater, og det er basert på grad av måloppnåelse at belønninger blir gitt. I et prestasjonsmålingssystem vil det derfor være viktig å se på målsettingsteori, for å kunne utforme mål slik at de får ønskede virkninger.

Det er ikke mulig å gå inngående i målsettingsteori men det som er relevant for denne oppgaven blir dratt frem.

Mål er retningsgivende og forteller en ansatt hva som må gjøres og hvor stor innsats som trengs for å gjøre det (Locke, 1997).

Locke og Latham (2002) definerer fire mekanismer som mål virker gjennom:

1. mål virker som en retningsgivende funksjon; de retter oppmerksomheten og innsatsen mot mål relevante aktiviteter og bort i fra irrelevante aktiviteter
2. mål har en energigivende funksjon i så måte at høyere mål leder til høyere innsats enn lave mål.
3. mål påvirker utholdenhet ved at man bruker mer tid og mer innsats på å nå vanskelige mål.
4. mål påvirker handling indirekte ved at vi blir stimulert til å bruke den kunnskapen og de strategiene som trengs for å nå målene.

Ut i fra dette kan man si at mål har to hoved kjennetegn: innhold og intensitet. Målinnholdet er resultatet som ønskes oppnådd, for eksempel økt produktivitet med 30 %. Målintensitet refererer til hvor viktig målet er for en person som skal nå det, og hvor mye krefter man bruker for å oppnå ønsket prestasjon.

I målsettingsteori skiller man ofte mellom prestasjonsmål og læringsmål. Prestasjonsmål er mål som er knyttet til å gjennomføre arbeidsoppgaver, og kalles derfor også arbeidsmål. Læringsmål er mål som er knyttet til å tilegne seg kunnskaper gjennom kompetanseheving, læring og personlig utvikling, og hvordan en kan forbedre prestasjoner med nye tillærte strategier. Læringsmål blir derfor også kalt utviklingsmål. I bedrifter med et prestasjonsbasert lønningssystem bør derfor målene legges til et nivå som hver ansatt har mulighet for å oppnå, og knyttes til mål-behov ansatte har; om det er til læring, utvikling eller bedre prestasjoner.

Forskning på målsetting viser at når medarbeidere får et mål, bruker de den kunnskap og ferdigheter de har som er relevant til oppgaven, og utøver innsats til målet er nådd. Hvis mål inneholder oppgaver som er nye for en person, vil personen bevisst utvikle strategier for å nå målet (Locke og Latham, 2002).

For personer som innehar spesifikk kunnskap og som blir gitt høye spesifikke prestasjonsmål, har det vist seg at prestasjonen øker, i det at personen utnytter strategier han har tillært seg for å nå målet (Locke og Latham, 2002).

I noen tilfeller, med komplekse oppgaver, vil det være en fordel å sette som mål at ansatte skal «gjøre sitt beste» for å nå målet, i motsetning til å sette spesifikke høye prestasjonsmål. Grunnen for dette er at høye prestasjonsmål kan gjøre ansatte så engstelige for å mislykkes med å nå målet, at de glemmer å lære hva som er effektivt, og jobber på usystematiske måter. Det vil da være bedre å sette læringsmål slik at ansatte kan mestre oppgaven med å tillære seg forskjellige strategier for å nå målene (Locke og Latham, 2002).

Locke og Latham (2002) har beskrevet ut fra sammendrag av forskning, flere forutsetninger for at målsetting skal fungere med hensikt; gjennom forpliktelse, tilbakemeldinger og grad av kompleksitet. Der hvor man knytter prestasjon til målene, vil forpliktelse være en forutsetning for å nå mål (Locke og Latham, 2002). Forpliktelse er mest relevant når målene er vanskelige.

Dette skyldes at mål som er vanskelige krever høyere innsats og er assosiert med lavere sjanser for å nå målene, sammenlignet med lette mål.

Forskerne peker på to nøkkelkategorier for at ansatte skal føle forpliktelse; følelsen av at målene er viktige for dem og at de har tiltro til egen mestringsevne (Self – efficacy) (Locke og Latham, 2002). Forskerne peker på flere alternativer hvor man kan få ansatte til å føle forpliktelse til målene, for eksempel gjennom lederens evne til å kommunisere viktigheten av mål, være visjonær og inspirerende.

Et annet alternativ er å involvere ansatte i selve målsettingen. Om hvorvidt deltakelse i målsetting fører til høyere prestasjoner er et omstridt diskusjonstema innenfor målsettingsteori. Blant annet konkluderte Erez (1986) med at ved deltakelse i målsetting vil målene føles mer viktige for en person, ved at man føler man «eier» målene. Locke et al., (1997) fant at den primære fordelen ved deltakelse i målsetting er kognitiv snarere enn motiverende, i det at det skjer en informasjonsutveksling. Ansatte som fikk delta i å formulere mål og strategier, presterte bedre og hadde en høyere mestringsevne enn de som ikke deltok i dette arbeidet (Latham et al., 1994).

Finansielle insentiver kan også være med å forbedre mål forpliktelse. Men her er det flere faktorer som spiller inn. For det første må størrelsen på insentivet være høyt nok, hvor Locke og Latham (2002) påstår at mer penger gir mer engasjement. For det andre påvirker mål og insentiver hverandre. Er målene satt slik at de er vanskelig å nå, og ansatte kun får bonus hvis de når målene, kan dette skade prestasjonene. Så snart personen innser at målene ikke kan nås, vil tiltro til egen mestringsevne reduseres og dermed prestasjonene. I motsetning, vil moderat vanskelige mål ikke ha denne effekten (Locke og Latham, 2002).

For at mål skal være effektive, er tilbakemelding på ens prestasjoner viktig. Mennesker trenger å få vite hvordan de gjør det i forhold til målsettingen slik at de kan justere nivå på prestasjonene eller styre innsatsen i rett retningen, og justere strategien etter hva som kreves for å nå målene (Locke og Latham, 2002). I studier om effekten av tilbakemelding i sammenheng med måloppnåelse viser Erez (1977) og Becker (1978) at å gi feedback ledet til høyere prestasjoner i forhold til grupper som ikke fikk tilbakemelding. Mål og tilbakemelding er gjensidig avhengig av hverandre og virker bedre sammen enn hver for seg (Locke og Latham, 2002). I forhold til relativ tilbakemelding, viste Vidal og Nossol (2011) at ved å gi

tilbakemelding på hvordan de ansatte presterte relativt til andre, økte produktiviteten og at denne enkle metoden for å øke prestasjoner er kostnadsfritt for firma. De sier i samme studie at å gi tilbakemelding på relativ prestasjon, øker den indre motivasjonen og at tilstedeværelse av prestasjonslønn forsterket dette forholdet. Det er vist at å få tilbakemelding på relativ prestasjon har konsekvenser for de ansattes tilfredshet, motivasjon og produktivitet (Kluger og DeNisi, 1996).

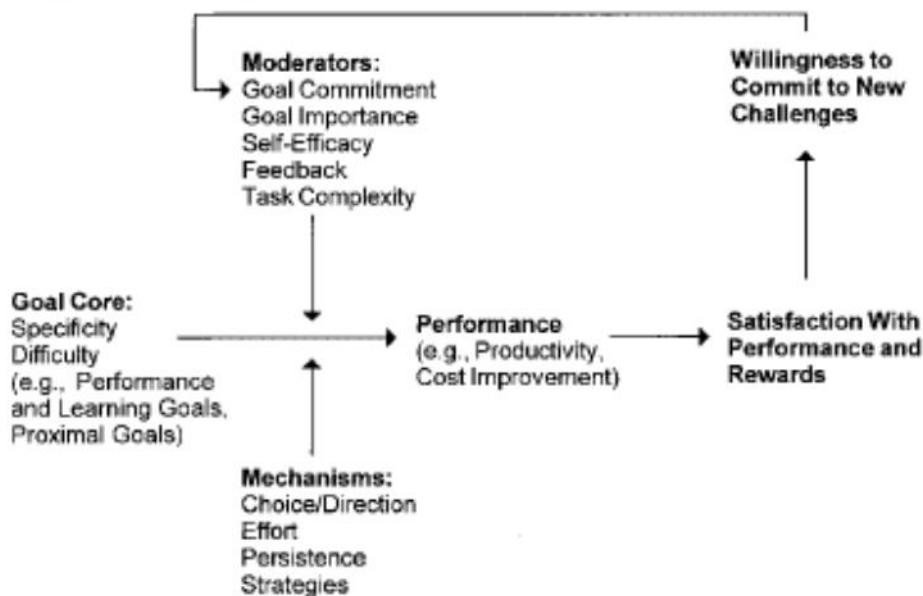
I sammenheng med den sosiale konteksten av medarbeidersamtaler og feedback, viser Levy og Williams (2004) gjennom sin review på dette tema, at den dynamiske sosiale konteksten spiller en stor rolle i effektiviteten av samtalen og hvordan de deltakende reagerer på prosessen. Levy og Williams har definert flere områder som inneholder en mengde variabler og faktorer, som kan påvirke både den som gir tilbakemelding, og den som får tilbakemelding i en medarbeidersamtale. Som et eksempel kan både det «ytre» og «indre» miljø spille en rolle. For eksempel kan HR strategier, den økonomiske situasjon i og utenfor bedriften, og oppførselen til evaluerer, og den som blir evaluert, påvirke utfallet av samtalen. Videre mener de at variabler som relasjonen mellom leder og ansatt, den som evaluerer sin ansvarlighet, og kompetanse betyr mye. Tillit mellom de involverte er essensielt hvor man skal evaluere en annens prestasjoner (Gibbs et al, 2003)

En annen forutsetning for mål effekt er grad av kompleksiteten på oppgavene. Der hvor kompleksiteten på oppgaven øker, og ansatte ikke har utviklet de nødvendige strategiene for å utføre oppgavene, er effekten av å sette mål lavere ved komplekse oppgaver, enn ved enkle oppgaver. Det vil derfor være viktig å sette læringsmål ved komplekse oppgaver, istedenfor prestasjonsmål (Locke og Latham, 2002).

Vanskelig prestasjonsmål kan også virke på risiko nivå til ansatte. Knight et al., (2001) fant for eksempel at prestasjonsnivå økte ved å sette vanskelige prestasjonsmål for personer i et dataspill. Dette hadde en sammenheng med at personene brukte mer risikofylte strategier for å nå målene.

Forskning på målsettingsteorien har ført til utviklingen av en prestasjonssyklus som beskriver sammenhengen mellom målsetting og prestasjoner.

Essential Elements of Goal-Setting Theory and the High-Performance Cycle



Figur 1. Essensielle elementer i målsettingsteori og høy prestasjonssyklus (fra Locke og Latham, 2002).

Figur 1 forklarer hvordan høye mål leder til høye prestasjoner, som i sin tur leder til belønninger; for eksempel erkjennelse og opprykk. Belønningene resulterer i høy tilfredshet, så vel som tro på egen mestringsevne. Dette kan føre til en oppfattelse av å mestre fremtidige utfordringer, og personene ønsker å sette enda høyere mål. Syklusen viser at tilfredshet er resultatet, ikke årsaken til høy prestasjon, når belønninger er i samsvar med ytelsen. Jobb tilfredshet fører til prestasjon kun hvis det fører til organisatorisk engasjement, og kun hvis engasjementet er knyttet til spesifikke og utfordrende mål, og forutsetningene som nevnt i avsnittet over, er tatt i betraktning. (Locke og Latham, 2002).

Locke og Latham (2002) hevder at effekten av mål setting er veldig pålitelig, men beskriver i sin målsettingsteori flere fall gruver. Disse fallgruvene har sammenheng med forutsetningene for målsetting i det at mangel på forpliktelse og tilbakemeldinger på mål kan føre til at ansatte ikke når målene. I tillegg kan man feile ved måloppnåelse ved at bedriften ikke knytter målene opp mot resultatmålinger, mangel på måling av individuelt satte mål eller mangel på informasjon om oppgaven. I tillegg, at man setter prestasjonsmål når det er nødvendig med læringsmål, eller at det ikke blir satt kortsiktige mål i sammenheng med usikkerhet i omgivelsene.

For at systemet skal fungere med hensikt, er det som nevnt tidligere, en forutsetning at de ansatte opplever målingene som rettferdige. Det vil da være essensielt at de forstår hvilke kriterier som blir brukt for å oppnå belønning (Ittner et al, 2003) Foruten å ta hensyn til forskningen som er gjort innenfor målsettingsteori og anbefalinger for hvordan mål bør utformes, er det flere andre krav man kan stille til resultatmålingene. Disse er beskrevet i neste avsnitt.

2.12.2 Strategisk mål kongruens

Strategisk kongruens betyr at målingene må være i samsvar med organisasjonens strategi, mål og kultur. Merchant og Van der Stede (2007) skiller for eksempel mellom systemer på strategisk nivå, og systemer som fungerer på et taktisk og operativt nivå. Formålet er å kontrollere og styre medarbeidernes atferd og skape samsvar mellom ledernes og ansattes mål, altså oppnå det som kalles målkongruens. Manglende målkongruens og kobling til bedriftens strategiske mål kan føre til målkonflikter og vanskeligheter med å forankre overordnede mål med lokale mål i bedriften (Johanson og Madsen, 2013). Seijts og Latham (2000b) fant at når spesifikke vanskelige mål som var tilegnet ansatte, og var i samsvar med gruppens mål om å maksimere prestasjon, økte gruppens prestasjon. I mangel på kongruens, kan personlige mål ha en ødeleggende effekt på gruppens prestasjon.

2.12.3 Validitet og reliabilitet

Målingene bør også være reliable og valide for at de skal fange opp det som faktisk skal måles. Validitet eller gyldighet refererer til hvorvidt målingene virkelig måler det de har til hensikt å måle (Ittner og Larcker, 2003). I prestasjonsmåling er det viktig å etterstrebe høy validitet. Med reliabilitet menes pålitelighet og refererer til i hvilken grad måleteknikkene avslører faktisk prestasjon, og at det ikke blir introdusert feil ved bruk av selve teknikkene (Ittner og Larcker, 2003). Målingene må være så stabile over tid at man kan komme frem til samme resultat hvis man skal gjøre samme målinger om igjen. Forskning antyder at målingene må i tillegg ta hensyn til variasjon som kan forekomme over tid, og det er viktig å oppnå konsistente målinger slik at resultatmålingene er til å stole på.

2.13 Teknikker for resultatmåling

I forsøk på å få rettferdige målesystemer og systemer som skal virke hensiktsmessig, er det utviklet mange typer teknikker for resultatmåling.

Mikkelsen og Laudal (2014) har summert opp og skiller mellom seks hovedtyper for resultatmålinger:

1. Personorienterte metoder; som måler kunnskaper, ferdigheter, holdninger og personlighetstrekk. Her fokuseres det på å beskrive og vurdere de ansattes ferdigheter og holdninger, og den vanligste måten å gjøre dette på er ved bruk av skalaer. Det nivå behovene kartlegges på, avhenger av om det er på individ, team eller organisasjonsnivå.
2. Adferds orienterte metoder fokuserer på atferd i en arbeidssituasjon som er viktig for å være effektiv i jobben. Kritiske hendelser og adferds forankrete rangeringsskalaer er eksempel på to teknikker som blir brukt. Kritiske hendelser kan for eksempel beskrive spesifikke situasjoner eller episoder som den ansatte har vært involvert i, og beskriver selve jobbatferden til den ansatte.
3. Resultatorienterte metoder er nært knyttet til målstyring, og blir brukt for å vurdere resultater, opp mot målene, som blir satt for medarbeideren. Her fokuseres det mer på resultater, enn på atferd, for hvordan resultatene er oppnådd. Metoden er basert på målsettingsteori. Denne kan kombineres med kvalitativ og kvantitativ resultatmåling. Det brukes ofte vurderingsskalaer for å måle prestasjonene og det legges også inn skåring/ karaktersetting av ansatte.
4. Metoder basert på sammenligning rangerer de ansatte innenfor samme nivå eller jobbkategori fra den beste til den dårligste. Metoden brukes i praksis ofte ved innstillinger og ansettelser, ved tildeling av priser og premier, og ved nedbemanning
5. Essayteknikker brukes der leder og den ansatte med egne ord beskriver resultater og prestasjoner, og teknikken blir ofte brukt som et supplement til andre vurderingsteknikker, der de andre kommer til kort og ikke nødvendigvis fanger opp nødvendig informasjon
6. 360-gradersvurdering og selvvurdering. I 360-gradersvurderinger brukes flere kilder ved vurdering av prestasjoner. Underordnede, kolleger og kunder kan på frivillig basis, i tillegg til leder, vurdere en medarbeiders prestasjoner. Metoden er i første rekke et middel for den enkelte leder til å oppnå økt selvinnsikt om rollen, og den kan derfor da brukes i medarbeiderutvikling, karriererådgiving, teambygging eller til administrative formål.

I selvvurdering kan medarbeidere på egen hånd vurdere seg selv. Selvvurdering kan være nyttig som grunnlag for lærings- og utviklingsmål, eller som forberedelse til en medarbeidersamtale.

I teknikkene beskrevet ovenfor ser man ut i fra de forskjellige metodene at ansatte blir målt både på atferdsmessige grunnlag og ut i fra direkte objektive resultater.

De metodene som er relevante for casebedriften vil bli fokusert på i analysen.

2.14 Teoretisk perspektiv for å bedre prestasjonsmåling

Gjennom forskning og teori er det utarbeidet veiledende råd om hvordan prestasjonsbaserte lønssystemer og prestasjonsmålinger kan bygges opp for å virke hensiktsmessig.

HR-Norge har i sitt hefte om belønning (2012) utarbeidet tommelfinger regler for måling. Her rådes det til at bedriftene må bestemme hvilke faktorer som er de strategisk viktigste og som lar seg måle, og beholde systemet enkelt. I tillegg, påse at systemet oppleves som rettferdig, at ansatte kan påvirke resultatene, at systemet bidrar til å styrke ønsket kultur og følge med i målingene.

Ittner og Larcker (2003) hevder at virksomheter, ved å adoptere nedenfor stående strategier, kan få full uttelling på sine subjektive prestasjonsmålinger;

- utvikle en kausal modell som finner årsakssammenhenger mellom subjektive drivere som reflekterer strategisk suksess, og spesifikke resultater relatert til den suksessen;
- samle eksisterende data og utvikle konsistente målinger for hele organisasjonen;
- oversett data til informasjon ved å bruke eksisterende data fra kvalitative og kvantitative analyser til å definere hvilke som fører til finansiell prestasjon;
- kontinuerlig videreutvikling av modellen for å få en forståelse av flere drivere som har en effekt på prestasjon systemet;
- basere hendelser på funn som gir den beste uttelling;
- evaluere systemet og avgjøre om målesystemet gir de resultatene man er ute etter.

3. Metode

I dette kapittelet vil jeg presentere metode og beskrive fremgangsmåter som anvendes for å besvare oppgavens forskningsspørsmål. Til slutt diskuteres oppgavens validitet, reliabilitet og etiske retningslinjer.

3.1 Forskningsdesign

Et forskningsdesign er en overordnet plan over hvordan man skal gå frem for å løse prosjektet, med detaljerte planer for operasjonaliseringen.

Med problemstillingen min som grunnlag: *I hvilken grad er insentivsystemet i virksomheten i samsvar med teori og empiri på området?* ble denne oppgaven et casestudie.

Ettersom en casestudie er definert som «...intensive kvalitative studier av en eller noen få undersøkelsesenheter» (Andersen, 2013), er det passende å bruke i denne oppgaven. Metoden er kvalitativ ettersom det ikke benyttes tallfestet materiale og det er satt fokus på én undersøkelsesenhet. Caset i denne oppgaven er en virksomhets prestasjonslønnssystem og virksomheten er undersøkelseskonteksten (Andersen, 2013).

Formålet med casestudiet er å utvikle en forståelse for virksomhetens insentivsystem og anvende teori for å kaste lys over prestasjonslønnssystemet til virksomheten. Caset defineres da som en teoretisk fortolkende studie og representerer ikke bidrag til å utvikle teoretisk innsikt videre (Andersen, 2013).

3.2 Utvalg

Valg av informant falt på en nøkkelperson i virksomheten som har særlig god oversikt over og innsikt i prestasjonssystemet og fordi personen er ressurssterk i sitt domene. HR sjef i virksomheten var den som best kunne gi informasjon rundt prestasjonssystemet ettersom personen er ansvarlig for innfasingsprosessen.

3.3 Innsamling av data

På grunn av at caset er et teoretisk fortolkende case ble det lagt vekt på å innhente og gjennomgå tilleggskunnskaper og teori på tema i denne oppgaven, i etableringen av den analytiske konteksten for dette studiet. Dette for å danne en førforståelse og inneha innsikt og

kunnskap om problemstillingen i oppgaven. I tillegg, kunne utforme relevante spørsmål til intervjuer, for i ettertid å kunne ha forståelse av uttalelsene som kommer frem i intervjuet.

Øverste ledelse i virksomheten ble kontaktet på forhånd via e-post. E-posten inneholdt informasjon om oppgavens tema og med forespørsel om å bruke virksomhetens prestasjonssystem som case. Det ble gjennomført et informasjonsmøte hvor formålet med oppgaven ble diskutert videre, og hvor kontaktpersoner ble tildelt. I etterkant ble møtet fulgt opp via e-post der videre prosess ble avtalt.

For innhenting av informasjon og innsamling av data ble det utført feltarbeid med en kvalitativ tilnærming. Målet til de kvalitative metodene er å gi et helhetsbilde av problemstillingen. Nøkkelordet er fullstendighet. Dette gjør at intervjueren/observatoren blir det kritiske leddet i datainnsamlingen når en velger å benytte en kvalitativ metode.

Det ble utført delvis samtalebaserte og semi-strukturerte intervjuer. Samtalebaserte intervjuer betegnes som ustrukturerte, usystematiske, åpne og kvalitative (Andersen, 2013). Intervjuene hadde åpne spørsmål og informantens respons styrte i stor grad samtalen. Med dette var ikke opplegget for struktur av datainnhenting strengt fastsatt på forhånd. Fravær av fast struktur var mulig ettersom forskeren hadde en forståelse av grunntrekkene ved den empiriske situasjonen, og klare teoretiske forutsetninger knyttet til systematisering av samtalen. I etterkant ble det behov for mer konkret informasjon, og det ble utført semi-strukturerte intervjuer der spørsmålene var korte, enkle og konkrete, men fremdeles åpne hvor informanten fikk snakke fritt og ikke ble påvirket av intervjuer. Formålet med intervjuene var å innhente mest mulig informasjon rundt prestasjonssystemet i sin helhet for å kunne besvare oppgavens problemstilling og belyse teori.

For å sikre informantens svar, ble det sammen med notater på blokk, benyttet en digital opptaker. På denne måten vil det gjøre det enklere å gå tilbake i intervjuene og innhente informasjon som er viktig for oppgaven, og dermed kan bli ført inn i etterkant.

3.4 Analyse av data

Analyse dreier seg om tolkning og forklaring (Andersen, 2013). Analyse i kvalitativ forskning dreier seg om å skape en forståelse og finne en sammenheng og struktur i de dataene som er

innhentet (Kvale og Brinkmann, 2009). I dette studiet ble det benyttet en kvalitativ tilnærming for analyse.

For å kunne analysere intervjuene ble intervjuene transkribert, og på denne måten ble samtalestrukturen slik at de egnet seg bedre for analyse. Strukturen i seg selv ble en form for starten på analysen.

Det transkriberte materialet ble satt i ytterligere struktur i analysen i forhold til emner i henhold til det teoretiske kapittelet. I analysen ble det som er relevant for oppgaven trukket frem, og tematisk kodet (Andersen, 2013) i forhold til emner i det teoretiske kapittelet. Datamaterialet ble analysert gjennom meningsfortetting (Andersen, 2013) hvor innholdet fra intervjuene blir presentert relativt kortfattet i analysekapittelet.

Til fordel for analysen ble all informasjon fra informanten presentert i kapittel 5. Dette ble gjort på grunnlag av formen på datainnsamling, som ble utført gjennom samtalebaserte og semi-strukturerte intervjuer, og for å få en tydelig sammenheng mellom deskriptiv informasjon fra informanten og den teoretisk fortolkende analysen.

3.5 Validitet og reliabilitet

Validitet eller gyldighet refererer til i hvilken grad resultatene er gyldige for det utvalget eller fenomenet som er undersøkt. Et hovedargument for casestudier er at forskerne i kraft av omfattende og detaljert kunnskap vil oppnå høy grad av validitet (Andersen, 2013).

Datamateriell fra dette studiet kan sies å være gyldig gjennom at:

- Innhentet datamateriell er autentisk og fra den virkelige konteksten
- Den samtalebaserte intervjumetoden ga muligheter til en dypere forståelse av prosessen og utfordringene knyttet til den
- Datamaterialet har klar relevans til teori
- Innhentet data er beskrevet og analysert så nøyaktig så mulig ved hjelp av transkribering
- Bruk av digital båndopptaker har sikret informasjon
- Intervjupersonens troverdighet er intakt ved at personen er en nøkkelperson og har ansvar for prestasjonssystemet og dets innfasing
- Ved uklarheter er det blitt stilt oppfølgingsspørsmål

- Analysering av data er utført i henhold til korrekt informasjon fra informant og fortolkning er ivarettatt på en logisk og troverdig måte
- Datamateriell ble utlevert til forskeren i form av dokumenter som beskriver og skjematisk fremstiller i detalj, prestasjonssystemet til virksomheten

Med reliabilitet menes pålitelighet og refererer til forskningsresultatets troverdighet og i hvilken grad studiet kan etter prøves. Dette betyr at andre skal kunne utføre studiet og andre forskere kan anvende begrepsapparatet for analysen av data på samme måte som den opprinnelige forskeren.

Datamaterialet fra dette studiet kan sies å være pålitelig gjennom at:

- Studien fremgangsmåte er gjengitt så nøyaktig som mulig
- Informasjon fra informant er transkribert og en digital båndopptaker styrker oppgavens etterprøvbarehet
- Datamaterialet gir et reelt bilde av den faktiske virkelighet, i tillegg ble det utlevert dokumenter som beskriver og skjematisk fremstiller i detalj, prestasjonssystemet til virksomheten. Dette sikrer datamaterialets gyldighet
- Informantens informasjon stemte overens med dokumentene

3.6 Dataanalysens utfordringer

Ettersom det benyttes åpne spørsmål i intervjuene kan det være vanskelig å oppnå samme funn om studien skulle etterprøves av andre forskere. En annen svakhet i analysen kan være tolkningen av intervjusvarene, i tillegg benyttet forskeren seg av kun en informant. Dette kan føre til at intervjupersonen «maler et perfekt bilde» av hvordan prosessen fungerer og hvordan virksomheten og de øvrige ansatte er. Det kan hende at informanten føler at svarene bør være i tråd med hvordan selskapet ønsker å bli oppfattet. I tillegg var det nye prestasjonssystemet i en innfasing. Det prestasjonsbaserte systemet er informantens ansvarsområdet, og forutsetningene for at det skal bli innført og hvordan det er utformet, vil bli støttet opp om og forsvart. Få svakheter ved systemet blir trukket frem. Ved å benytte flere informanter ville man kunne få en bedre validering. Ettersom all informasjon var konfidensiell og øvrig ledelse ikke var tilgjengelig, var ikke dette mulig.

3.7 Etikk

Det er etiske hensyn som må tas i forhold til forskerens interne og eksterne miljø (Busch, 2013).

Noen av de viktigste forskningsetiske spørsmålene handler om informert samtykke, konfidensialitet og forskningens mulige konsekvenser for individer og grupper.

Informert samtykke går ut på at informanten er informert om prosjektet og selv har mulighet til å revurdere eller avbryte deltakelse underveis. Informanten ble spurt på forhånd om å stille opp til intervju. Informanten var positiv og det ble i etterkant signert en konfidensialitetsavtale. Alt innhold ble anonymisert ettersom systemet var i en innfasing. Dette vil forhindre at det oppstår negative konsekvenser både for virksomheten, informanten og øvrige ansatte i bedriften. Ærlighet har vært en viktig faktor for å skape tillit. Forskeren har vært tydelig og ærlig på intensjonene og oppgavens agenda da hensikten med studien ble fremstilt.

4. Case

I dette kapittelet vil jeg presentere en beskrivelse av bedriften og hvor jeg utdyper det prestasjonsbaserte lønssystemet i forhold til formålet med systemet, og hvordan det er utformet med hensyn til målsetting, prestasjonsmåling, evaluering og kalibrering, skår, lønnsutvikling og belønning.

Deskriptiv informasjon fra samtaler med informanten i virksomheten blir presentert i analysen. Dette ble gjort på grunnlag av formen på datainnsamling som ble utført gjennom samtalebaserte og semi-strukturerte intervjuer, og for å få en tydelig sammenheng mellom deskriptiv informasjon fra informanten og den teoretisk fortolkende analysen.

4.1 Analyseenheten

Bakgrunnen for problemstillingen er å undersøke hvordan bedriftens insentivsystem samsvarer med teori og tidligere empiri på området, og hvordan bedriften motiverer og belønner sine ansatte, med nærmere fokus på motivasjon og subjektiv prestasjonsmåling.

Organisasjonen er et internasjonalt selskap som har rettet seg inn mot markedene for fôr til husdyr, fisk og reker. Organisasjonen består av flere ulike forretningsenheter og har over 100 fabrikker i mer enn 30 land. Selskapet har i overkant av 10.000 ansatte på verdensbasis.

Organisasjonen hadde en omsetning på over 3,9 milliarder Euro i 2013.

Enheten som er basis for dette caset er et heleid datterselskap av den globale virksomheten og hovedkontoret ligger i Stavanger.

I november 2014 ble det introdusert et nytt prestasjonsbasert lønssystem som omfatter høyere stillinger, deriblant lederstillinger, som er knyttet til konsernet. Dette erstatter tidligere ordning hvor bonus ble beregnet fra overskuddsdeling basert på selskapets økonomiske resultat. Overskuddsdelingen vil derimot fremdeles gjelde for alle de andre ansatte i virksomheten.

Etter beskrivelse fra personalsjef er hensikten med overskuddsdelingen å motivere til felles innsats i alle deler av organisasjonen, fokusere på mål og resultatkrav, belønne og dele suksess med andre. Prinsippene for beregning av overskuddsdeling går ut på at den prosentvise resultatgrad utløser en bonus som blir beregnet prosentvis ut fra den enkeltes

grunnlønn. Det er lederteamet i virksomheten som setter de finansielle mål og resultatoppnåelse av disse.

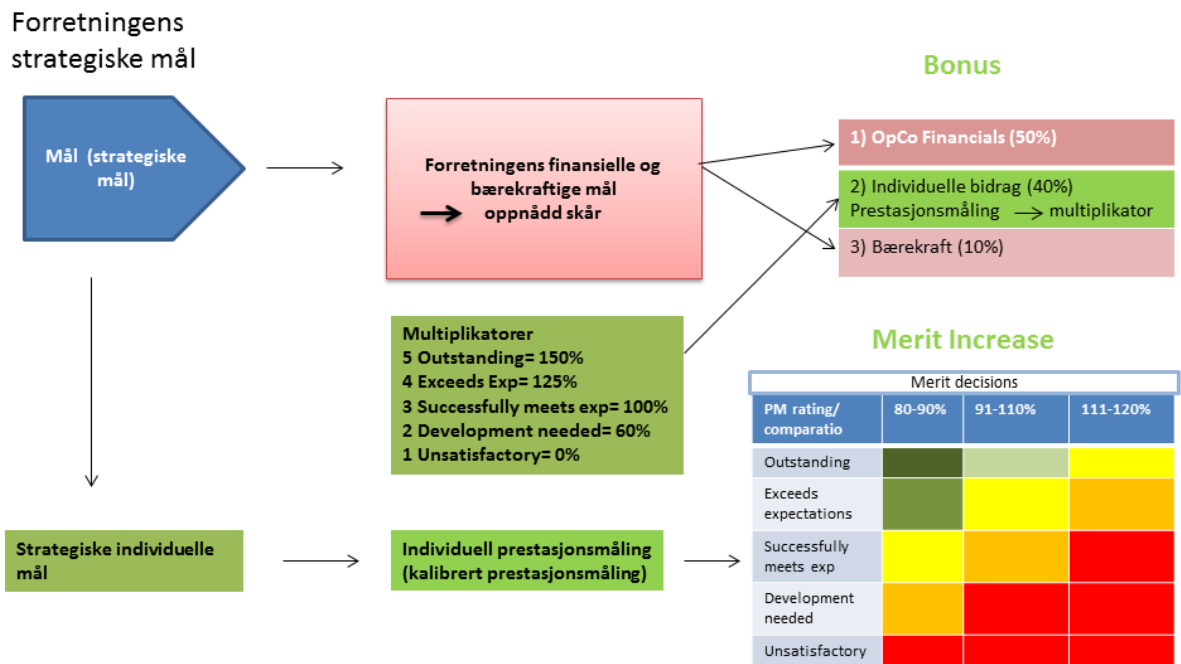
Når det gjelder det nye prestasjonssystemet som er basert på individuell måloppnåelse er hovedformålet å ha konkurransedyktige betingelser for folk som er spesielt attraktive i arbeidsmarkedet, og motivere ansatte til å nå mål og belønne gode resultater.

I følge organisasjonens beskrivelse innføres systemet også med andre hensikter:

- Benytte systemet for å bedre kunne gjennomføre organisasjonens strategi ved å forankre selskapets mål nedover i organisasjonen, og koble det til individuelle mål gjennom en suksessjonsprosess.
- For å skape konsistente prinsipper, åpenhet og kvalitet for prestasjons - og belønningssystem i hele organisasjonen.
- For å effektivisere systemene og få et moderne HR verktøy.
- For å ha større mulighet for å ta vare på og administrere personal informasjon.
- For at de ansatte skal bidra til at organisasjonen kommer dit konsernet ønsker ut i fra målsetting, og får belønning for arbeidet.
- For å forbedre strategien bedriften har med å bedre legge til rette for utvikling av de ansatte og bli flinkere på belønning.
- For at de ansatte skal ha større eierskap til målene og se sine egne bidrag til bedriften.

Det nye prestasjonssystemet omfatter forandringer i målsetting, prestasjonsmåling og kalibrering av målingene, belønning og nytt IT system for HR.

Ettersom bedriften går fra overskuddsdeling til prestasjonslønn vil det være en mye sterkere kobling mellom prestasjon, lønn og bonus enn tidligere. Det vil si at målinsatsen hver enkelt ansatt bidrar med skal, i større grad, ha direkte konsekvens på lønn og bonus. Det nye systemet kan beskrives ut i fra Figur 2. Denne viser organisasjonens belønningssystem hvor man kan se at individuelle prestasjoner er knyttet til både lønn og bonus.

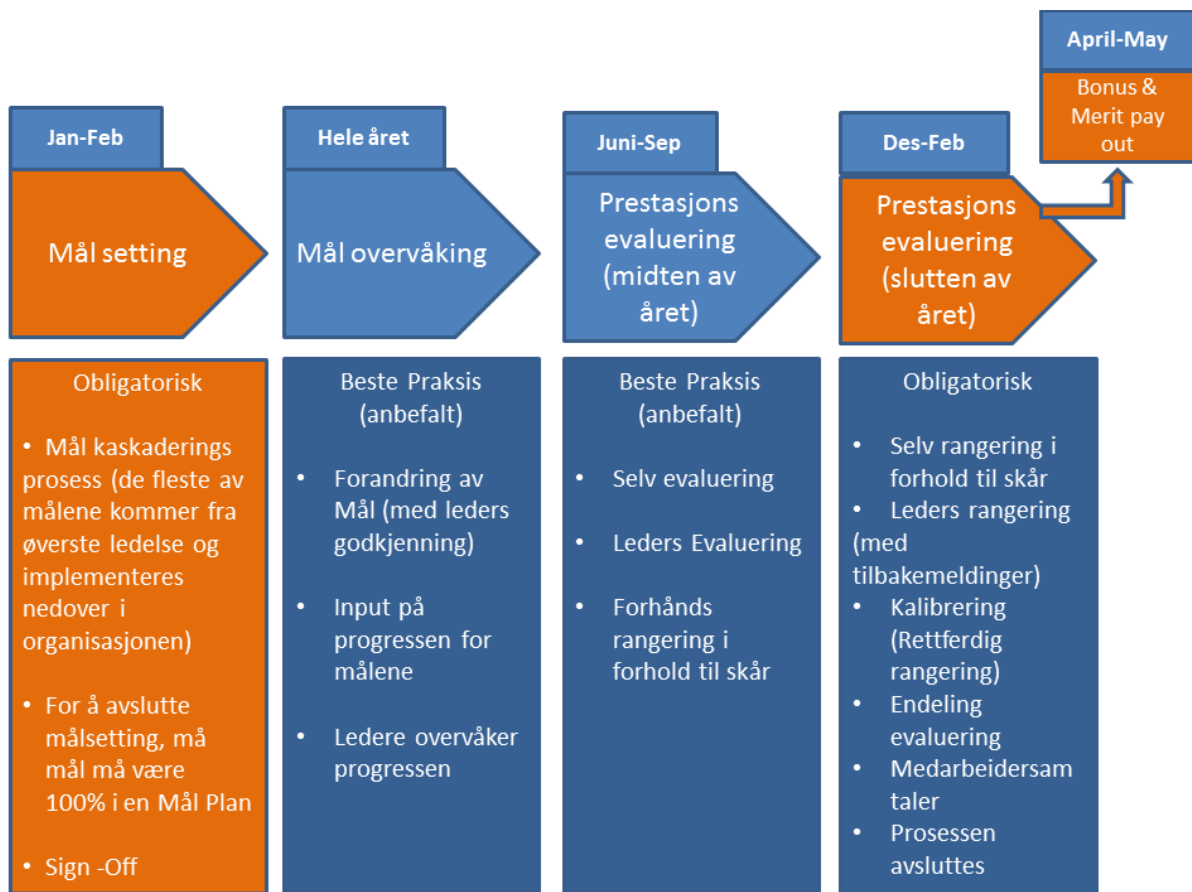


Figur 2. Organisasjonens belønningssystem

Til forskjell fra tidligere system, vil nå mål bli tildelt fra toppledelsen og nedover i systemet til de forskjellige avdelingene. Lederne i avdelingene vil så tildele mål til sine medarbeidere. Målsetting og bonus er strukturert slik at selskapets finansielle og bærekraftige mål står for henholdsvis 50 % og 10 %. 40 % skal være knyttet til individuelle bidrag, og for 2015 er det ca. 20 % av de 40 %, som er styrt av globale mål (objektive), og resterende 20 % er knyttet til individuelle subjektive mål. De subjektive målene er basert på verdiene til organisasjonen og de ansatte blir målt etter hvor verdibærende de er. De ansatte blir dermed evaluert etter 2 kriterier: objektiv måloppnåelse og organisasjonens verdier som er subjektive.

En skala blir anvendt til begge evalueringene og fordelingen er forhåndskalkulert med 80 % vekt på måloppnåelse og 20 % vekt på verdiene. Figur 2 viser skalaen, som går fra 1 til 5, og hva som gir uttelling. Som en kan se er skåren knyttet til hvor mye man vil få utbetalt i bonus. Skåren er i tillegg knyttet til lønnsjusteringer. For eksempel hvis man er relativt ny i en

stilling og ligger på 80-90 % av lønnstrinn, og får en høy score, kan man få en rask lønnsutvikling.



Figur 3. Årlig prosedyre/ prosess for prestasjon- og bonus systemet til Organisasjonen.

Figur 3 viser hvordan organisasjonens prestasjons- og belønningssystem er bygget opp til å fungere i praksis og nedenfor vil det bli gitt en beskrivelse av dette.

Som tidligere nevnt vil toppledelsen i organisasjonen, i begynnelsen av året (januar-februar), tildele mål nedover i organisasjonen. Målene blir satt inn i mål plan og bedriften legger opp til 3-6 mål for hver ansatt.

Gjennom året blir målene fulgt opp av lederne. Systemet er designet slik at det er dynamisk med rom for målendring om det er behov for det. Målendring må godkjennes av nærmeste leder.

I midten av året (juni-september) er det avsatt tid til at de ansatte skal gjennomføre en selv evaluering. I tillegg skal ledere evaluere de ansatte og det skal gjennomføres en pre-evaluering av medarbeiderne. Dette er ikke obligatorisk. Men for å følge progresjon med hensyn til mål og for å få et oversiktsbilde er det ønskelig at lederne følger opp dette. Resultatet fra pre-evalueringen vil bli brukt i evalueringsprosessen som skal foregå ved slutten av året (desember-februar).

I tidsrommet desember til februar foregår det flere obligatoriske prosesser. På samme måte som pre-evalueringen skal de ansatte ta en selvvurdering/ sette score på seg selv og levere sine svar til sin respektive leder. Leder foretar en evaluering av den ansatte og har mulighet for å invitere inn funksjonsledere om det skulle være nødvendig.

For at de ansatte skal ha mulighet til å få en rettferdig vurdering og skår, innføres så et kalibreringsmøte hvor flere ledere kan gi sin input på den ansattes prestasjoner og måloppnåelse. I kalibreringsmøtene diskuterer lederne de ansattes skår og evalueringer opp mot individuelle mål og virksomhetens mål og strategi. Den endelige evalueringen og skåren blir så satt, og man vil diskutere om noen er kvalifisert til forfremmelse. Det blir gjennomført egne kalibreringsmøter for hvert nivå i organisasjonen.

I slutten av januar skal alle kalibreringsmøter være gjennomført og det er HR's ansvar å legge skårene inn i systemet.

I februar vil de ansatte ha mulighet til å få tilgang til sine resultater med påfølgende medarbeider samtaler med sin respektive leder. Her vil evalueringen og skåren bli diskutert, og den ansatte får også mulighet til å gi feedback på evalueringene til leder. Eventuell bonus og lønnsjusteringer vil bli foretatt i april, mai påfølgende år.

5. Analyse og diskusjon

I dette kapitlet vil deskriptiv informasjon fra informanten drøftes i lys av teori og settes i system etter den teoretiske referanserammen fra kapittel 2. Hensikten med analysen er å bruke teori, med eksempler fra tidligere empiriske studier, til å kaste lys over ulike sider ved virksomhetens prestasjonslønnssystem, og besvare problemstillingen som er:

I hvilken grad er insentivsystemet i virksomheten i samsvar med teori og empiri på området?
- med spesielt fokus på motivasjon og på bruken av subjektivt skjønn i prestasjonsmåling.

5.1 Motivasjon og insentiver

I arbeidslivet er det mange ulike måter å tilfredsstille behov på for å få frem hva som motiverer ansatte, og det brukes både finansielle og ikke-finansielle insentiver til å stimulere henholdsvis ytre, og indre motivasjon. Finansielle insentiver som for eksempel bonus, blir brukt for å motivere til høyere innsats, og mer effektivitet (Gibbons, 1997; Lazear, 2000), mens ikke-finansielle insentiver som forfremmelse, utvikling, interessante oppgaver stimulerer den indre motivasjon (Deci, 1972; Frei, 1997).

På linje med teori og empiri er bedriftens hovedmål med innføring av prestasjonslønn å motivere og beholde nøkkelpersoner, og være konkurransedyktige i arbeidsmarkedet. Funn viser at casebedriften innfører insentiver som skal stimulere både ytre og indre motivasjon henholdsvis ved hjelp av bonus, tilbakemeldinger på prestasjoner, interessante oppgaver, og ved å ha utviklingsmål for de ansatte, for eksempel lederutvikling.

Gjennom samtaler ønsker avdelingslederne i casebedriften å avdekke hva som er driverne til den enkelte medarbeider, slik at virksomheten kan stimulere og forsterke motivasjon til den enkelte medarbeider, i likhet med hva Vik (2007) skriver om lederes ansvar i forhold til å motivere ansatte. For å motivere, være retningsgivende og oppnå ønskede resultater, har virksomheten i tillegg en mål plan som de legger mye ressurser i. Mål planen består av både objektive og subjektive mål. Casebedriften bruker også verdiene til å motivere sine ansatte. Informanten forteller at verdiene er grunnpilarene i kulturen til organisasjonen, og viser hvem de er og hva de står for. Samtidig bruker bedriften strategien til å motivere, ved at de ansatte får være med å skape noe som er verdifullt for samfunnet og for fremtiden.

Alle de nevnte metodene bedriften bruker for å motiverer sine ansatte vil bli gjennomgått i dybden i dette kapittelet.

Dette neste avsnittet inneholder innslag av teori og empiri, i form av informasjon fra informanten, som går på diskusjonen om finansielle insentiver motiverer ansatte. Det må nevnes at det var ønskelig å samle inn empiri basert på intervjuer med ansatte på dette tema, men på grunn av at systemet var konfidensielt og i en innfasing, var ikke det mulig. Dermed blir casebedriften kun relatert til tidligere empiri og teori, med innslag av personalsjefens tanker rundt motivasjon og finansielle insentiver.

For å oppsummere litt fra teori kapittelet vil, ifølge standard økonomisk teori, finansielle insentiver øke prestasjonen og produktiviteten til ansatte. Flere studier viser denne effekten (Gibbons, 1997; Prendergast 1999; Lazear, 2000). Et velbrukt eksempel er studiet som ble utført av Lazear (2000) hos bedriften Safelite Glass Corporation hvor overgangen fra fast timelønn til akkordlønn hadde en signifikant effekt på de ansattes produktivitet med en økning på 44 % per ansatt. Man kan derfor si at finansielle insentiver har en sterk effekt på prestasjon hvor ansatte har enkle rutinepregede oppgaver (Jenkins et al.,1998). Dette vises gjennom Lazear's studiet (2000), hvor det handler om enkle målbare oppgaver som å installere bilvinduer så fort som mulig med akseptabel kvalitet.

Utfordringen med å belønne i henhold til standard økonomisk tenkning, er at i dagens arbeidsmarked er det derimot få stillinger, spesielt lederstillinger, som inneholder enkle arbeidsoppgaver. Oppgavene er ofte komplekse og vanskelige å måle, og inneholder ofte innslag av subjektive aktiviteter som ikke kan måles ved hjelp av tall. Dette kan føre til at finansiell insentiver kan sende for enkle og tydelige signaler på områder der hvor det kreves mer intelligente vurderinger og avveininger for å bidra til organisasjoners mål. Dette kunnskapsnivået kjennetegnes ofte i topplederstillinger (Kuvaas, 2008).

Prestasjonslønn ble innført i casebedriften med hensikt å belønne seniorpersonell, som man kan anta har komplekse og mange oppgaver. Tanken bak prestasjonslønn til seniorpersonell i casebedriften ligger først og fremst i å ha konkurransedyktige betingelser for folk som er spesielt attraktive i arbeidsmarkedet, og motivere til å yte høyere innsats. Utfordringen til casebedriften kan trolig relateres til hva Kuvaas (2008) antyder om at de finansielle insentivene bedriften bruker for å motivere lederne, kan føre til at lederne retter mye av

oppmerksomheten mot områder som gir belønning og bort fra andre forhold som er viktige i sine stillinger. I henhold til HR sjefen har lederne så mange kontaktpunkter i sin hverdag, og er veldig avhengige av hverandre for å få fullført sin egen jobb, at det vil merkes om noe slikt skjer. De ansatte i casebedriften blir også målt etter verdiene til bedriften, slik at omkringliggende oppgaver som ikke innebærer å nå objektive mål, blir tatt hensyn til.

Motivasjonseffekten av finansielle insentiver har ifølge forskning, kort varighet, og er et omdiskutert tema som beskrevet i teoridelen. I caset fremkommer det at ledelsen ønsker å motivere ansatte med belønning på objektive mål. Hvilken effekt dette har på de ansatte er usikkert, men fra tidligere erfaringer sier HR sjefen at når bonusen har blitt utbetalt, er det tilsynelatende ingen reaksjon fra ansatte. Funn viser at bedriften har alltid oppnådd bonus, til tross for tilbakemeldinger fra øverste ledelse om at «det vil være vanskelig for bedriften å nå sine mål i år». Dette kan tyde på at enten betyr bonus veldig mye og ansatte går «all in» for å få den eller så er det en motivasjonsfaktor bare i det å nå målene. HR sjefen mener at de ansatte ikke blir motivert bare av det og «vifte med en pose penger». Han mener det er mestringfølelsen og det at en har bidratt til noe sammen, som er motivasjonsfaktorene til ansatte i bedriften.

Som vist er finansielle insentiver ikke den eneste faktoren som spiller en rolle på prestasjonene til ansatte. Det finnes diverse normer som styrer vår motivasjon i arbeid. Gneezy og Rustichini (2000) fant i sitt studie at høyere kompensasjon led til høyere prestasjon, som forutsett fra prinsippal-agent teorien. Men prestasjonen til den som ble tilbudt kompensasjon var lavere i forhold til dem som ikke ble tilbudt kompensasjon. Dette forteller at det er kognitive faktorer som spiller inn, dersom man tilbyr finansielle insentiver i arbeid hvor følelsen i forhold til normer spiller en rolle. Denne innsikten er viktig, for å forstå samspillet mellom indre og ytre motivasjon i utforming av prestasjonslønnssystemet. I likhet med dette, sier professor i organisasjonspsykologi ved BI Paul Moxnes i en artikkel av Folkestad (2005), at det er komplisert å bruke finansielle insentiver om man ønsker kreativitet mer enn produktivitet. Kreativitet krever indre motivasjon.

Funn i oppgaven viser at casebedriften belønner de ansatte på verdier som krever blant annet kreativitet og innebærer sosiale normer. De får høyere lønn og bonus basert på hvor verdibærende de er, det vil si; jo mer de er innovative, viser at de bryr seg om resultater og om andre ansatte, tar ansvar og arbeider aktivt for egen utvikling og vekst, får ting til å skje, og

samtidig er lagspillere og samarbeidsvillige. Utfordringen med dette kan være at finansielle insentiver kan fortrenge den indre motivasjonen de ansatte har, og undergrave plikten og egen tilfredsstillelse over å gjøre en god jobb, som vist i andre studier (Deci, 1972, Fessler 2003, Kuvaas, 2006, Gneezy et al, 2011). I tråd med teori mener HR sjefen at det er kompetanse og utvikling, og det å være med å skape noe som er guleroten i casebedriften, ikke belønningen i seg selv. Han mener at den grunnleggende motivasjonen hos de ansatte ikke er styrt av penger. «Driverne er på innsiden av folk, ikke utsiden», sier han. Bedriften er sammensatt av mange spesialister og fagpersoner, og at de får drive med noe de genuint er interessert i, det er det som driver deres motivasjon, mener personalsjefen. Han tror ikke de ansatte er kyniske nok til å tenke penger som den sterke driver.

Til tross for dette, ønsker virksomheten å innføre prestasjonslønn. Bedriften mener det er viktig å belønne ansatte som har stor innvirkning på resultatet. Dette er i tråd med Viks utredning (2007) og kan trolig fungere for å beholde rett kompetanse i firma.

I den grad at bonussystemet har en effekt på motivasjonen til de ansatte, så håper HR sjefen at de klarer å bruke systemet på en så måte at de klarer å forsterke motivasjonen, at de pengene de investerer på prestasjonssystemet virker til noe, at de får bedre resultater av det. Hvis ikke så har ikke systemet noen hensikt, sier HR sjefen. Han håper og tror at de har klart å designe systemet slik at det fanger opp fellene, slik at de kan unngå dem.

Som man kan se fra denne utredningen er ikke finansielle insentiver uviktige. Mennesker er avhengige av lønnsinntekten. Samtidig må det nevnes at den positive virkningen av ikke-finansielle belønninger på indre motivasjon, er avhengig av at den økonomiske belønningen oppfattes som rimelig (Bolstad, 2012). Som Cappelen og Tungodden (2012) skriver; de fleste ansatte synes å gjøre en avveining mellom økonomisk egeninteresse og ønsket om å gjøre det de oppfatter som moralsk riktig.

5.2 Prestasjonsbasert lønn

Virksomheter innfører prestasjonslønn av ulike grunner og for å summere opp noen punkter fra teori delen er det for å øke motivasjonen, for å tiltrekke og beholde ansatte med rett kompetanse og rette egenskaper (Lazear, 2000; Behn, 2003, Lemieux et al, 2007), stimulere til kreativitet og risikotaking (Cornelissen et al, 2010), og være konkurransedyktig i markedet (Vik, 2007).

I tråd med dette beskriver virksomheten at de med sitt prestasjonssystem ønsker å motivere og belønne ansatte som har stor direkte påvirkning på organisasjonens resultat, og være konkurransedyktige som arbeidsgiver. De ønsker samtidig at de ansatte skal se en sterkere kobling mellom sine prestasjoner, hva de selv bidrar med, i forhold til lønn og belønning. Samtidig med dette ønsker bedriften å effektivisere systemene sine, legge til rette for utvikling for de ansatte, og bedre forankre virksomhetens mål nedover i organisasjonen.

Det er variert suksess ved bruk av prestasjonslønn (for eksempel Kohn, 1993; Prendergast, 1999; Sliwka 2007; Folkestad, 2008, Kuvaas, 2008) og foruten motivasjon, som beskrevet tidligere, er utformingen av systemet avhengig av ansattes behov og i hvilken grad bedriften ønsker å bruke prestasjonslønn som et personalpolitisk verktøy (Bolstad, 2007).

Det vil være essensielt for effekten av prestasjonslønnssystemet i caset å innføre det på rett nivå, enten individuelt eller på team nivå. Dette vil bli diskutert i neste avsnitt.

5.3 Individuell versus kollektiv prestasjonslønn

Som beskrevet i tidligere kapittel om casebedriften, erstatter individuell prestasjonslønn den tidligere bonusordningen som var basert på overskuddsdeling, for personalet som inkluderer seniorpersonell fra et visst ledernivå.

Hensikten med overskuddsdelingen var, ifølge HR sjefen, å motivere til felles innsats i alle deler av organisasjonen, få satt fokus på mål og resultatkrav, og belønne og dele suksess i organisasjonen.

Det som har merket seg som gjennomgående i samtale med HR sjefen er at nettopp teamarbeid blir fremhevet som veldig sterkt i organisasjonen. HR sjefen bruker sin egen stilling som eksempel og utdyper med å si at han er sterkt avhengig av at hans medarbeidere «virker». For at hans funksjon og funksjonsområde skal fungere og levere det som trengs til organisasjonen, er han avhengig av hans medarbeidere. «Alt henger sammen, ingen har isolerte jobber», påpeker han. «Alle er avhengige av hverandre fra dag til dag. Det er kanskje det som er så spesielt med virksomheten, at selv om vi driver på hvert vårt område så er vi så avhengige av hverandre», forteller HR sjefen. Dette er i tråd med teori og empiri som sier at kollektive bonuser blir ofte brukt hvor teamarbeid er viktig for bedriften, og der man ønsker å skape en tilhørighetsfølelse blant de ansatte (Brown, 1990; Mas og Moretti, 2009; Roman, 2009). Overskuddsdeling kan få medarbeidere til å oppleve eierskap og derfor utvikle sterk lojalitet og en følelse av skjebnefellesskap med organisasjonen (Kuvaas, 2008). Dette kan motivere ansatte til å yte ekstra ved for eksempel uforutsette hendelser, som i casebedriftens tilfelle. HR sjefen forklarer at ved flere anledninger har de fått beskjed om at bonusen ligger langt unna på grunn av eksterne årsaker, men nettopp på grunn av teamarbeid så har bedriften igjen og igjen nådd målene og fått bonus. HR sjefen nevner at det kanskje er den beskjeden som trigger folk til å stå på, at de skal klare det sammen uansett. Virksomheten har tradisjonelt sett hatt mål å jobbe mot og bonus har alltid blitt oppnådd, basert på teamarbeid, sier HR sjefen.

Derimot viser teori og empiri at insentiveffekten av teambonuser reduseres ved økende størrelse på teamene (Bhattacharjee, 2005; Prendergast 1999). Dette er som forklart i teoridelen, på grunn av 1/N problemet. Funn viser at overskuddsdeling er basert på et stort antall ansatte i organisasjonen. Det er derfor mulig at ansatte som yter ekstra mye, føler at bonusen er urettferdig. Det betyr også at sannsynligheten for at moralsk hazard problemet

(Holmstrom, 2001; Battacherjee, 2005) kan oppstå i casebedriften, hvor noen ansatte velger å gjøre minst mulig og er gratispassasjerer. I henhold til HR sjefen er det derimot lite som tyder på at ansatte opptrer som gratispassasjerer, nettopp fordi hverdagen er så transparent og alle er avhengige av at de alle gjør jobben sin best mulig. I tillegg står teamfølelsen veldig sterkt i organisasjonen, og han tror ikke at de ansatte bryr seg så mye om bonusen at de opptrer opportunistisk.

Dette leder til et annet tema innenfor adferds økonomi og kultur, nemlig gruppepress i team. På grunn av på det tette samarbeidsklima i organisasjonen, er muligheten for gruppepress til stede. Som HR sjefen bemerket, er det slik at hvis ansatte ikke gjør jobben sin, vil det fort merkes av kollegaer, ettersom det vanskeliggjør deres jobb, og dermed kan det oppstå et press på dem som ikke gjør jobben ordentlig. I henhold til teori kan et slikt gruppepress forhindre gratispassasjerer, som nevnt i forrige avsnitt (Kandel og Lazear, 1992).

Flere studier viser at individuell prestasjonslønn kan påvirke teamarbeid negativt. Som Bjørn Helge Gundersen uttaler (Folkestad, 2005): «Prestasjonsovervåkingen, kontrollen og målesystemene som må til for å evaluere individuell ytelse, kan lett undergrave samarbeidsverdier, tillitsbaserte og egalitære relasjoner, flate organisasjoner og selvstendige medarbeidere». Motstandere av belønningssystemer mener at den sikreste veien til å ødelegge samarbeid og velfungerende organisasjoner, er å tvinge ansatte til å konkurrere for belønninger og anerkjennelse, eller å sette karakter på dem i forhold til hverandre (Kohn, 1993, Kuvaas, 2008).

Det er derfor naturlig i dette caset å spørre om ikke innføringen av individuell prestasjonslønn vil kunne ødelegge for den gode samarbeidskulturen organisasjonen har bygget opp?

Som svar på dette mener HR sjefen at generelt sett kan bonussystemer ødelegge kulturer om de ikke forvaltes riktig. Han mener overskuddsdeling er en god måte å belønne ansatte på og basert på denne ordningen har de klart å bygge opp en kultur basert på teamarbeid. «Det vil da være viktig å ta vare på dette når man nå begynner å tenke individuelt», sier han, «ta vare på de gode intensjonene som ligger bak og ikke slippe til alle fellene vi kan gå i med individuell prestasjonslønn». Han håper og tror at de ansatte i bedriften som blir omfattet av individuell insentivlønn ikke lar bonus ødelegge for samarbeidet, og at alle har den holdningen at de må jobbe sammen for at organisasjonen skal fungere uavhengig av ordning. Han forklarer at

prestasjonssystemet er bygget opp slik at for at den individuelle skal få en bonus, må teamet fungere og oppnå mål. På bakgrunn av dette mener HR sjefen at prestasjonslønnen ikke vil virke ødeleggende på teamet eller for den individuelle.

Derimot påpekte personalsjefen at han er fundamentalt skeptisk til belønninger i den forstand at det er lett å tro at de kan motivere en hel del ansatte bare med å komme med en pose penger. Han håper at alt det andre virksomheten står for og er, i sum vil hjelpe til å forvalte noe som er viktig, og at det hjelper til å forsterke samholdet og utviklingen. At prestasjonssystemet ikke slår i hjel noe.

I henhold til teori blir individuell prestasjonslønn ofte brukt hvor den enkeltes bidrag og resultater er lett å skille fra bidraget til kollegaer, og hvor det er lite kompleksitet knyttet til arbeidsoppgavene (Brown, 1990; Jenkins, 1998). Dette har sammenheng med at det vil være lettere å måle og evaluere de ansattes bidrag. Funn viser at samarbeidsklime er så tett i casebedriften at det kan vanskeliggjøre å måle den enkeltes bidrag. Men i følge HR sjefen er det visse verktøy lederne bruker i casebedriften som skal fange opp de enkeltes bidrag, som selv-evalueringer og flere medarbeidersamtaler gjennom året, og HR sjefen forklarer at problemet med å observere den enkeltes innsats i realiteten ikke er noe stort problem. Han utdyper dette med at de har veldig mange kontaktpunkter i løpet av en dag og han vet nesten alltid hvordan det ligger an med oppgaver og mål ved hjelp av verktøyene nevnt ovenfor. Dette også på grunn av den sterke koblingen mellom de ansattes arbeid. Hvis noen ikke gjør jobben sin, vil det merkes med en gang av andre.

I henhold til teori og empiri blir individuell prestasjonslønn brukt hvor man ønsker å tiltrekke og beholde ansatte med særskilte egenskaper og kompetanse, og at denne type belønningsordning har en viss seleksjonseffekt (Lazear, 2000; Kvaløy og Olsen, 2007). Samtidig viser studier at individuell prestasjonslønn har en tendens til å bli innført på det nivå hvor ansatte har høyere lønn og høyere stillinger (Lemieux et al., 2007)

I tråd med teori viser funn at det prestasjonsbaserte lønssystemet blir innført for seniorpersonell, som nevnt tidligere i denne oppgaven, først og fremst for å ha konkurransedyktige betingelser for ansatte som er spesielt attraktive i arbeidsmarkedet, og for å beholde og motivere dem. Organisasjonen har satt fokus på at det skal være lønnsomt for ansatte som bidrar til gode resultater. På den andre siden; presterer de ikke, så påvirkes både

bonus og lønnsutvikling.. Basert på disse funn kan man si at ordningen har en seleksjonseffekt.

Funn viser at individuell prestasjonslønn blir innført i casebedriften med bakgrunn i at seniorpersonell anses å ha stor direkte påvirkning på organisasjons resultat. Dette er i tråd med empiriske studier som sier at en kan forvente et positivt forhold mellom human kapital og individuell prestasjonslønn, fordi kvaliteten og prestasjonen utført av ansatte med høy kompetanse og høy produktivitet, har større innvirkning på bedriftens resultat, enn andre ansatte (Lazear, 2000; Barth et al, 2006; Henneberger et al, 2007).

Vik (2007) utreder i sin bok dette med å skaffe, utvikle og beholde talentene. Selv om organisasjoner baserer kulturen på teamarbeid, vil det alltid være noen ansatte som oppfattes som dyktigere enn andre i det at de innehar spesielle ferdigheter og kompetanse. Som tidligere konsernsjef Inge K. Hansen i Aker Kværner sier: «.....et lag uten profiler er ikke et ordentlig lag. Enkeltpersoner klarer ofte å skape unike prestasjoner....» (Vik, 2007). I sammenheng med casebedriftens sterke teamkultur, vil det å kunne sette inn ressurser på nøkkelpersoner og ledere, kunne føre til at disse får andre medarbeider til å prestere bedre, leder dem i riktig retning, og kan påvirke til at flere i bedriften yter bedre slik at bedriften kan nå sine mål. De rette menneskene vil gjennom *teamet* skape resultater som det er umulig å få til alene (Vik, 2007). Å individuelt belønne de rette menneskene som har slik positiv effekt på team og resultater, vil muligens være det rette for casebedriften.

5.4 Risiko og insentivstyrke

I henhold til økonomisk teori bør prestasjonssystemer ta hensyn til eksterne faktorer som kan påvirke resultatet av belønningen til ansatte. For eksempel så kan det være omkringliggende årsaker som må hensyn tas for å få rettfærdige evalueringer, og ansatte burde ikke stå ansvarlige for resultater de har hatt begrenset mulighet til å påvirke. Slike faktorer kan være markedstilstander, produksjonsfaktorer, værforhold eller interne forhold i bedriften. I tillegg personlige forhold i ansattes liv.

Som et eksempel kan det vises til bonusordningen Statoil innførte i 2000, hvor bonusen var sterkt avhengig av oljepris, som ingen i selskapet hadde innvirkning på. Når råoljeprisene økte sterkt, økte Statoils resultater, og bonusutbetalingene ble veldig høye. På grunn av sterk

kritikk endret Statoil sine bonusordninger og satte en standard oljepris i beregningsgrunnlaget for bonus. Dette førte til at oljeprisene ikke fikk innvirkning på prestasjonslønnen. (Bragelien, 2005). Risikoen for de ansatte blir dermed redusert.

For å motvirke påvirkninger fra utenforliggende faktorer som kan påvirke ansattes prestasjoner, bruker casebedriften subjektive mål og subjektive skjønn til å måle. Bedriften sier at ved å bruke subjektive evalueringer får leder innsikt i omkringliggende årsaker. Bedriften er også opptatt av å ha flere medarbeidersamtaler i løpet av året for å innhente informasjon om hvordan det går med ansatte i forhold til mål, og om det er hendelser man må ta hensyn til. I tillegg har casebedriften innført selvevalueringer for de ansatte. Basert på selvevalueringens resultater kan ansatt og leder gå inn i samtaler og diskutere bakgrunnen for den ansattes selvevaluering, og den kan fungere som et verktøy som kan fange opp utenforliggende årsaker. For å sikre vurderingsprosessen best mulig, benytter bedriften seg også av en kalibreringsprosess hvor flere ledere skal evaluere den ansatte. Her vil den ansattes nærmeste leder få mulighet til å diskutere evalueringen og om nødvendig, forsvare skåren som blir gitt som skal brukes ved beregning av belønning.

Casebedriften belønner basert på objektive måltall. I henhold til teori er problemet med dette at tall er tilbakeskuende, og det er vanskelig å måle resultater av andre viktige oppgaver, særlig på kort sikt (Bragelien, 2003). For at ikke utenforliggende årsaker skal kunne påvirke resultatene, og for å få rettferdige systemer, vil det være viktig for casebedriften at det er en klar link mellom mål og prestasjonsmål, og analysere for de riktige variablene bak målene, som skal føre til ønskede resultater. I tillegg at bonusordningen ikke er for kompleks, slik at de ansatte tydelig kan se sammenhengen mellom egen prestasjon og forventet belønning. Funn viser at casebedriften bruker 6 objektive prestasjonsmål og 4 subjektive prestasjonsmål per ansatt. Ettersom ordningen omfatter kun et visst seniornivå hvor antall ansatte ikke er så høyt, mener HR sjefen at det er fullt mulig å kunne måle alle. En ordning basert på 5-10 objektive måltall skal visst kunne gi et balansert bilde av bedriftens resultater (Bragelien, 2003) men dette avhenger som sagt av nevnte kriterier.

Den klassiske prinsippal-agent modellen fremstiller agenter som risikoaverse, det vil si at de foretrekker fast lønn fremfor prestasjonslønn, og ønsker ikke å bli påført ekstra innsatskostnader (Gibbons, 1998). Ved innføring av insentiver vil derimot agenten bli mer utsatt for risiko og kan komme til å kreve høyere samlet kompensasjon for å bære denne

risikoen. I casebedriften innføres økonomiske incentiver for å stimulere de ansatte til å nå mål og belønne dem i henhold til grad av måloppnåelse. Lønn og belønning vil være avhengig av prestasjonen de ansatte yter. I tråd med teori, vil dette dermed øke de ansattes risiko.

Ved innføring av prestasjonslønn, bør virksomheter analysere for kost-nytte av systemet. Dette fordi at ansatte ønsker høyere samlet kompensasjon på grunn av høyere risiko. Ut i fra økonomisk teori vil det koste mer for bedrifter å innføre prestasjonslønn for medarbeidere på et lavere nivå grunnet risikoaversjon (Bragelien, 2011). Prestasjonssystemet i caset er derimot innført på et høyere nivå i organisasjonen, hvor det sitter ledere. Ledere har muligens høyere toleranse for risiko, og det vil derfor koste bedriften mindre å innføre prestasjonslønn her.

Ut i fra teori og empiri har forskere funnet at ansatte velger sine arbeidsgivere basert på hvilke lønnsystemer de har, og prestasjonslønn kan tiltrekke og motivere ansatte som er risikovillige. I den sammenheng kan prestasjonslønn ha en selekterende effekt ved at høyt produktive og motiverte ansatte blir tiltrukket av bedrifter med prestasjonslønn, og motsatt at mindre produktive slutter og foretrekker fastlønn (Lazear, 1986). En studie fra Safelite Glass Company (Lazear, 2000) viser at produktiviteten til de ansatte økte med ca. 44 %, delvis på grunn av seleksjonseffekt hvor mindre produktive ansatte sluttet og høy produktive ble ansatt, og delvis på grunn av at ansatte endret adferd. Det konkluderes med at høy produktive ble tiltrukket til bedriften på grunn av prestasjonslønnen og incentiv effekten den har. Zenger (1992) undersøkte forholdet mellom prestasjon, lønn og turnover og fant at ansatte som utførte ekstrem høy prestasjon ble oftere forfremmet enn de med lavere prestasjon og i tillegg fikk de en betydelig høyere belønning. Zenger konkluderte med at ansatte med ekstrem høy og moderat lav prestasjon mest sannsynlig ville bli værende i bedrifter med prestasjonslønn, mens ansatte med moderat høy og ekstrem lav prestasjon ville mest sannsynlig slutte. Studiet viste at denne type seleksjon hadde en positiv virkning på det økonomiske resultatet men moralsk sett tjente ikke bedriften på denne type ordning, og pådro seg sterkt press for å revidere intensiv kontrakten.

Som nevnt tidligere innfører casebedriften prestasjonslønn for å få en mer direkte kobling mellom den ansattes innsats og bidrag, til bonusutbetaling. De ønsker å belønne dem som bidrar til gode resultater. I denne sammenheng vil det i henhold til teori, kunne forekomme en viss seleksjonseffekt ved at de som presterer bra og er veldig produktive trives med denne type ordning. Basert på dette kan man si at casebedriftens system er lagt opp til en viss

seleksjonseffekt ved at det er spesifikt antydnet at bonus er linket til individuell prestasjon og er høyere for de som presterer sterkt. Det samme gjelder for lønnsutvikling, ved at de som presterer veldig bra vil kunne få signifikant høyere lønn. På denne måten vil bedriften i samme setting kunne tiltrekke og beholde ansatte som er risikovillige, med rett kompetanse og ønskede egenskaper, samtidig kunne redusere turnover. Ifølge HR sjefen og administrerende direktør kan mye kan tyde på at virksomheten allerede er en attraktiv arbeidsplass, ettersom de fleste ansatte har vært i bedriften over flere år, mange over flere ti-år. Funn viser også at individuell insentivlønn ble innført nettopp for å kunne beholde og motivere ansatte som er spesielt attraktive på arbeidsmarkedet. I sum vil det da være rimelig å anta at bedriften bruker prestasjonslønn som et strategisk virkemiddel for å øke bedriftens verdiskapning.

Derimot vil innføring av prestasjonslønn kunne føre til at de som ikke presterer så sterkt vil få en god del mindre belønning og ikke ha samme mulighet til lønnsutvikling. Systemet kan medføre at svakere utøvere blir demotiverte og slutter, noe som kan lede til høyere turnover og høyere kost for bedriften (Prendergast og Topel, 1993). Om prestasjonssystemet i caset vil ha en selekterende effekt ved at mindre produktive slutter vil kunne ses med tiden, og det er viktig at bedriften er oppmerksom på denne type effekt.

Bedrifter kan bruke bonus til å regulere ansattes adferd ved at de kan sette bonus med tak, eller den kan være økende eller avtakende. Dette vil i følge teori kunne stimulere ansattes risikotaking som beskrevet i forrige avsnitt. I casebedriften får ansatte bonus om bedriften når en finansiell terskel på 85 %. Om bedriften ikke når dette målet, blir det ikke utbetalt bonus. Casebedriften har i tillegg et tak på bonusen, slik at når taket er nådd, vil ikke de ansatte få mer bonus fordi om de utøver ekstra innsats.

I følge HR sjef i casebedriften blir prestasjonssystemet brukt for å belønne og beholde de som presterer bra, men vel så viktig blir det brukt for å se hvem som trenger kompetanseheving og utvikling, slik at ansatte kan prestere bedre.

Som fremstilt i casebeskrivelsen (Figur 2) blir ansatte belønnet ut i fra hvor de havner på skalaen, som viser hva som gir uttelling (skår 1-5). Et eksempel kan være at en ansatt har nådd margin i henhold til budsjett som er lik 100 % måloppnåelse, som tilsvarer en 3 på skalaen. Oppnådd margin på 125 % kan gi karakteren 4. Hvor eksakt mye i kroner den

ansatte får i belønning avhenger av hva han eller hun har i årslønn. Det betyr at med en lederlønn i Norge, kan ansattes bonusutbetaling i casebedriften tilsvare en solid bonus. Utfordringen med dette er at det kan føre til at ansatte i casebedriften ønsker å ta høyere risiko. Dette er i likhet med forskning som viser at høye bonuser kan oppmuntre ledere til å utøve risikable handlinger (Siegert, 2014). I kontrast til dette kan en bonusordning med tak, resultere i at casebedriftens ansatte utvikler arbeidsformer som unngår de store feilene, slik at når de oppnår den bonusen de ønsker, heller ikke utøver innsats utøver dette. En slik adferd kan fremme middelmådighet (Colbjørnsen, 2000).

I sammenheng med høye kompensasjoner for ledere beskriver Cappelen og Tungodden (2012) et eksperiment som de kaller fellesgodespillet hvor de så på hvordan bonus kan påvirke en leders evner til å fungere som rollemodell og inspirere andre til innsats gjennom å sette et godt eksempel. Kort oppsumert førte en «leders» offisielle høye bidrag til fellesgode, til høyere bidrag hos de andre i gruppen, og hvis en «leder» fikk kompensasjon for dette, ville flere deltakere være «ledere». Resultatet ble at samlede bidrag til fellesgodet var vesentlig lavere når kompensasjonen var høy, enn når den var moderat. Dette kan føre til utfordringer når bedrifter skal utforme belønninger til ledere. Belønningen kan være nødvendig for å tiltrekke seg ledere, samtidig kan en høy kompensasjon undergrave den motiverende funksjonen til en leder. I likhet med dette bruker casebedriften kompensasjon for å motivere og tiltrekke ledere, og ønsker å belønne høye prestasjoner. Utfordringen til casebedriften vil da være å finne en balanse mellom kompensasjon og den motiverende funksjonen til lederne i bedriften.

I henhold til dette med å måle ansatte etter skår, vil det være viktig at ansatte vet hva som kreves for å nå en høy skår, og at bedriften ikke har satt uregelmessig høye forventninger til dem som ønsker å nå for eksempel 5. Skjer dette, kan det medføre at ansatte føler at systemet er urettferdig men også stimulerer til overdreven høy risikotaking og dermed utbrenthet. Men samtidig vil den avtakende insentivstyrken i bonussystemet kunne være med å regulere og sette grenser på ansattes ytelse, som ved dette tilfellet vil være en fordel.

Det vil være viktig for bedriften i caset å ta hensyn til utenforliggende årsaker og risiko ettersom insentivordningen og insentivstyrken kan ha usikre effekter.

5.5 Indre motivasjon og ikke-finansielle insentiver

Mye av den økonomiske litteraturen angående belønning, bygger på prinsippal agent teorien som beskriver at agentens prestasjon kan bli kontrollert ved å knytte finansielle insentiver til prestasjon og finansielle måltall. Som diskutert tidligere er det studier som viser at finansielle insentiv kontrakter øker produktivitet (Lazear, 2000; Prendergast, 1999).

I de senere år har derimot forskning gått mot at bruk av finansielle insentiver i organisasjoner, kan fortrenge den indre motivasjonen som er viktig for å fremme prestasjon. Litteraturen viser at sosiale og psykologiske effekter påvirker den ansattes oppfatning av belønning og er svært viktig for motivasjon.

Fessler (2002) ser på hvordan finansiell belønning kan påvirke ansattes oppfatning av arbeidsoppgavene. Resultatene fra studien indikerer at ansattes oppfattelse av oppgaven endrer seg når prestasjonslønn blir introdusert, i det at de synes oppgavene er mindre attraktive. I tillegg led prestasjonene da belønning ble innført. Derimot, hvis oppgavene ikke var attraktive, endret ikke ansatte oppfattelsen av oppgaven til tross for at belønning ble introdusert, samtidig ble det ingen endring i prestasjon.

Til sammenligning med Fessler's resultater, mener personalsjefen at motivasjonsfaktorene i organisasjonen stammer fra at de ansatte er genuint opptatt av det de jobber med. Organisasjonen består av spesialister og fagpersoner som får drive med forskning og utvikling og jobbe i det fagfeltet de finner interessant. Det vil derfor være rimelig å anta at den grunnleggende motivasjonen til de ansatte er indre styrt.

Kuvaas (2008) testet forholdet mellom indre motivasjon og prestasjon blant ansatte i forskjellige jobber og indikerer i sin studie at jobb autonomi, støtte fra ledelsen, utvikling og selvstendighet og interessen for oppgavene, positivt påvirket indre motivasjon. Han påpeker at det vil være viktig å bemyndig gjøre ansatte for å forsterke den indre motivasjon. Ansatte i casebedriften som er omfattet av ordningen innehar lederstillinger, noe som indikerer at de har en viss autonomi og myndighet i sin stilling. I tillegg, forklarer HR sjefen at bedriften bruker ressurser på ledersamlinger og kompetanseutvikling for at ansatte skal kunne utvikle seg og ha den kompetansen det kreves i sine stillinger. Dette kan positivt påvirke de ansattes indre motivasjon.

Utfordring til casebedriften vil, i henhold til teori og empiri, være å sørge for at den indre motivasjon og interessen for oppgaven ikke forsvinner ved innføring av prestasjonslønn.

Videre påstår Frey og Jegen (2000) at det er overbevisende empirisk bevis på at finansielle insentiver fortrenger den indre motivasjonen. Et eksempel er eksperimentet som er utført av Deci (1972), hvor deltakere ble belønnet enten med finansielle insentiver eller med gode tilbakemeldinger. Resultatet forklarer to viktige aspekter ved insentiver. Det ene er at belønning kan virke kontrollerende og reduserer den indre motivasjonen på grunn av at oppgaven oppfattes som «mindre verdig». Det andre er at tilbakemeldinger øker en persons indre motivasjon ved at det påvirker personens kompetansefølelse og selv bestemmelse. Studiene påpeker at disse faktorene er viktig å ta hensyn til ved innføring av insentiver der hensikten er å motivere ansatte.

Til sammenligning med dette er bedriften i caset sammensatt på en slik måte at de er helt avhengig av å ha ansatte som er indre styrt, de må ha et langsiktig perspektiv på indre motivasjon for å trigge innovasjon, og få til utvikling, sier HR sjefen. I følge HR sjefen får de ansatte gode tilbakemeldinger både gjennom medarbeider samtaler, som for øvrig blir forsøkt holdt flere ganger i året, men også gjennom andre kontaktpunkter i hverdagen. Han påpeker at de ansatte ikke får direkte negative tilbakemeldinger, men at han har kvalitative samtaler med korrigerende art. HR sjefen mener det er viktig å se etter ting som det er hensiktsmessig å forsterke, og at det vil da være lite behov for korrigeringer. Det behovet vil da avta automatisk, mener han. Han legger til at å få tilbakemeldinger gjennom medarbeidersamtaler er en vel så viktig motivasjonsfaktor, og fra hans personlige erfaring er det å få høre at man bidrar, den beste motivasjonsfaktoren, mer enn penger og systemene bak. Dette er i likhet med hva Kuvaas (2006) fant i sin studie, hvor tilbakemeldinger var direkte relatert til høyere motivasjon. Derimot utdyper HR sjefen at det er en forventning til at de ansatte er motivert i forhold til sine arbeidsoppgaver og han mener at hvis en ansatt ikke er motivert, så er det den ansatte som har en utfordring i å løse det. I tilfeller hvor ansatte er umotivert forsøker bedriften å legge til rette forhold og oppgaver som kan motivere, men det er til slutt den ansatte som må finne glede og inspirasjon ved det han holder på med. Er personen fremdeles umotivert, vil personen sannsynligvis til slutt si opp.

I sammenheng med prestasjonssystemet får ansatte belønning basert på subjektive mål som inkluderer verdiene til organisasjonen. Det å være innovativ er blant annet en av verdiene og det vil i dette tilfelle være naturlig å spørre hva ledelsen mener og tror om at belønning kan

fortrengte denne evnen til de ansatte. HR sjefen forteller at i bedriften snakkes det ikke om bonus, hverken før eller etter utbetalinger, men det snakkes derimot veldig mye om innovasjon, hvordan de skal utvikle nye produkter og gå inn i markeder. Som nevnt tidligere i denne oppgaven er organisasjonen sammensatt av mange spesialister og fagpersoner som er genuint interessert i det de driver med, og derfor tror ikke HR sjefen at de ansatte er kyniske nok til å tenke penger som den viktige driveren. Han mener at interessen for jobben og faget er overstyrende og at de ansatte er indre styrt. Hvis de ikke hadde vært det, ville ikke organisasjonen ha kunnet utviklet seg og levert så bra resultater som de har, over så lang tid, sier han. Bonussystemet ligger oppunder og belønner, men det er ikke det som er driveren. «For denne type organisasjon vi representerer kan bonus og indre motivasjon leve sammen», sier HR sjefen.

I kontrast til dette mener Administrerende direktør i AFF, Bjørn Helge Gundersen, at prestasjonslønn systematisk reduserer risikotakning og nyteknisk og styrer mot det sikre, det repeterende og det man gjorde sist gang (Folkestad, 2005). Han sier i en artikkel at prestasjonslønn flytter fokus fra indre motivasjon til ytre motivasjon og at det jobben innholdsmessig handler om, langsomt erstattes av fokuset på penger. Han påstår videre at det kan være negativt for innovasjon og kreativitet, og meget uheldig i kunnskapsrike foretak.

Personalsjefen mener at de ansatte får jobbe med det de er interessert i og han mener at organisasjonens ambisjon og visjon er en stor motivasjonsfaktor for de ansatte.

Organisasjonen er en kunnskapsbedrift som driver med forskning og utvikling av produkter og «å være der hvor det er så mye kompetanseutvikling, der det er så mange flinke folk som får det til, og som er drevet av faget sitt, er store motivasjonsfaktorer», sier HR sjefen. Han legger til at det er en veldig stor tilfredsstillelse å få være med å skape noe og få være med på noe stort. «Det å få drive med noe meningsfylt og få være i en bransje som har en god hensikt mener jeg virker veldig motiverende på ansatte», sier han. «Forhåpentligvis klarer bonussystemet å fange opp at når målene settes, bidrar folk til at vi kommer dit vi skal, og får belønning av resultatene. Da er systemet hensiktsmessig», sier HR sjefen.

5.6 Andre motivasjonsfaktorer

Fehr og Falk (2002) fant i sitt studie at det finnes et viktig element av gavebytte eller resiprositet i relasjonen mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. De fant at ansatte som får en høy fastlønn, velger ikke minimumsinnsatsen, som antydnet av prinsippal-agent teorien, men responderer med å yte en høyere innsats med høyere fast lønn. Forskerne mener at resiprositet

blir undertrykket ved innføring av finansielle insentiver. I et prinsipal-agent forhold kan prestasjonslønn virke kontrollerende når resiprositet har en negativ virkning på forholdet, i det at agenten kan oppfatte det som om prinsipalen ønsker å spore innsatsen og overvåker agenten. Dette kan videre føre til mistillit i forholdet.

I casebedriftens tilfelle er en del av hensikten med innføring av prestasjonslønn å vise hva det er ansatte selv bidrar med, ved at det blir en sterkere link mellom ansattes innsats, måloppnåelse og bonus. I sum kan dette føre til at ansatte i bedriften oppfatter systemet som kontrollerende og manipulerende. Kohn (1993) mener at belønning er straffende og kontrollerende. Det er en mulighet for at ansatte i casebedriften kan oppfatte deres nye belønningssystem som kontrollerende på grunn av at hvis de ikke får en god skår, vil det direkte reflektere at de gjør «en dårlig jobb» og blir straffet ved at bonus uteblir.

5.7 Prestasjonsmåling

Basert på teori og empiriske studier er det ulike grunner for hvorfor bedrifter innfører prestasjonsmåling. Oppsummert fra teorikapittelet ønsker noen bedrifter å motivere de ansatte til å yte mer og øke produksjon (Lazear, 2000); andre ønsker å tiltrekke og beholde ansatte med høy kompetanse (Henneberger et al, 2007). Bedrifter bruker i tillegg prestasjonsmåling til å ha kontroll, budsjettere, lære og forbedre organisasjonen (Prendergast, 1999; Behn, 2003). Prestasjonsmåling spiller en nøkkelrolle i utvikling av strategiske planer, evaluere oppnåelse av organisatoriske mål, og kompensere ledere (Ittner og Larcker, 1998, Bolstad, 2012), og valget av prestasjonsmål er en av de mest kritiske utfordringene som organisasjonen møter.

På linje med Henneberger et al.,(2007) er hovedformålet med innføring av prestasjonslønn, til casebedriften, å ha konkurransedyktige betingelser for folk som er spesielt attraktive i arbeidsmarkedet og har stor direkte innvirkning på organisasjonens resultat. I tillegg ønsker bedriften å motivere og stimulere de ansatte til å nå mål og belønne ansatte som bidrar til gode resultater. Bedriften ønsker at det skal bli en sterkere kobling mellom de ansattes innsats, lønn og belønning, slik at det vil være en større grad av konsekvens på lønn og bonus. Meningen er at ansatte skal tydelig se sine egne bidrag til bedriften.

I tillegg til hensikten med å motivere, ønsker bedriften å bedre forankre organisasjonens strategi nedover i systemet ved å sette og tildele mål, som er på linje med hva Ittner og

Larcker (1998) skriver. Dette blir gjort for å få på linje ansattes bidrag og organisasjonens strategi. Bedriften ønsker et rettferdig system og vil skape konsistente prinsipper og åpenhet i organisasjonen.

Vel så viktig som å oppnå resultater på satte mål som kan telles, er det å ta hensyn til faktorer som ikke kan telles. Dette kan være å utøve godt lederskap, være omsorgsfull eller initiativtaker. På bakgrunn av en dette og for å fange opp den type informasjon, har mange firma innført subjektive målinger i sine prestasjonssystem (Ittner, 2008, Kuvaas, 2008; Bragelien, 2011; Engelland and Riphahn, 2011), slik at ledere som skal evaluere får et bredere bilde av ansattes bidrag. Dette er også casebedriftens hensikt. For å ha mulighet til å identifisere og fange opp ansattes prestasjoner som ikke kan vurderes objektivt, har bedriften innført subjektive kriterier i sine målinger. HR sjefen informerer at ved bruk av både objektive og subjektive kriterier, får man en sammenheng mellom resultatene.

En mer inngående gjennomgang av casebedriftens prestasjonssystem og struktur, hvordan og hvorfor de måler prestasjoner, og inkorporerer strategier for å unngå fallgruver vil bli beskrevet nærmere i dette kapittelet.

5.8 Finansielle resultatmål

Tradisjonelt sett har firma som bruker prestasjonsmåling lagt mest vekt på finansielle måltall som for eksempel budsjetter, profitt og aksjeavkastning (Balkcom et al, 1997). Grunnen til at finansielle måltall er populære å bruke er fordi de inneholder informasjon om inntekter, kostnader og investeringer, altså mange av de tradisjonelle målene virksomheter jobber etter. I tillegg gir de entydige signaler for å avgjøre om mål er nådd eller ikke.

Som man kan se fra case beskrivelsen bruker også denne bedriften finansielle resultatmål i sitt prestasjonssystem og hovedvekten av belønningene ligger på disse måltallene. Målsetting og bonus er strukturert på en så måte at selskapets finansielle og bærekraftige mål står for henholdsvis 50 % og 10 %. 40 % skal være knyttet til individuelle mål, men for 2015 er det ca. 20 % av de 40 %, som er styrt av globale mål og resterende 20 % er knyttet til individuelle subjektive mål.

Forutsetningene for å bruke objektive måltall er at de i størst mulig grad sammenfaller med virksomhetens overordnede målsetting og strategi, og at de bakenforliggende systemene som

måler finansielle tall, fungerer optimalt. Ettersom de ansatte som måles forholder seg til bedriftens ressurser, og ettersom økonomiske verdier primært skapes gjennom god ressursforvaltning og i mindre grad gjennom finansielle operasjoner, bør prestasjonsmålene bli lagt til kapitalanvendelse og ikke kapitalanskaffelse (Tangenes, 2007). Gode prestasjoner blir dermed målt i forhold til en ressursforvaltning som øker virksomhetens økonomiske verdi (Tangenes, 2007). Ettersom det ikke var mulig å få innsyn i hvilke spesifikke tall casebedriften bruker som måltall, kan man ikke si noe om måltallene er i henhold til forutsetningene nevnt her.

Utfordringer ved bruk av finansielle måltall er at de ikke måler alle relevante dimensjoner av ansattes ytelse og prestasjon. Måltallene representerer først og fremst det spesifikke utfallet, mens en ansattes aktivitet er knyttet til den detaljerte prosessen som gir opphav til de endelige resultatene. Selv om finansielle måltall kan tydelig si noe om en ansatt har suksessfullt nådd målet om for eksempel å møte budsjettet, indikerer de ikke noe om ansatte forsøker å minimisere kostnader i det lange løp (Hopwood, 1972).

I tillegg ligger hovedvekten av regnskapsrapporter på kortsiktige resultater, mens skal man måle prestasjon og ytelse, må man ta mer langsiktige hensyn. I tillegg har studier vist at finansielle måltall kan bli forfalsket, spesielt hvis det er bonus knyttet til dem (Hopwood, 1972).

Hopwood (1972) fant i sitt studie at prestasjonsevaluering kun basert på oppnåelse av budsjett, kan føre til at evalueringene oppfattes som urettferdige og kan lede til defensiv oppførsel. Dette på grunn av at regnskapstallene ikke ga et fullstendig bilde og ga et partisk uttrykk for prestasjon. I motsetning til dette, fant Otley (1978) at de ansatte ble motivert av å bli målt basert på budsjett. Forskjellene mellom studiene kan delvis forklares med de forskjellige evalueringstil stiler som ble brukt. Evakueringsstil vil jeg komme tilbake til senere i kapitlet i forhold til casebedriften. Videre skal jeg diskutere flere utfordringer ved bruk av finansielle måltall og knytte dette opp mot funn fra casebedriften.

5.9 Multitasking, skjeve prestasjonsmål og vridningseffekter

I sine stillinger har ansatte ofte flere og kompliserte arbeidsoppgaver, som er kjent som multitasking (Holmstrom og Milgrom, 1991; Prendergast, 1999). Brown (1990) beskriver at individuell insentivlønn er komplisert å bruke hvor ansatte har flere arbeidsoppgaver på grunn

av problemet med overvåking og måling av ansattes bidrag. I forbindelse med dette vil det være interessant å vite hvordan casebedriften løser utfordringen med å kunne måle alle relevante dimensjoner for å få rettferdige målinger. Det samme gjelder for hva teorien sier om skjeve prestasjonsmål og vridningseffekter, henholdsvis hvor prestasjonslønnen kun er bestemt av innsats på oppgaver som kan telles og måles og hvor ansatte vrir sin oppmerksomhet rundt disse kriteriene for å oppnå belønning (Baker, Murphy og Gibbons (1994). Dersom ikke alle viktige oppgaver kan måles på en god måte, og ansattes oppmerksomhet vris mot lett målbare dimensjoner, vil bedriften gå glipp av å måle dimensjoner som kan være viktige for den langsiktige verdiskapningen.

HR sjefen tror svaret på dette er at en kan aldri ha full kontroll på det alle ansatte i bedriften gjør og hvordan de utfører sine oppgaver. Han mener man må ha et oversiktsbilde som går ut på at man vet hvilke oppgaver og mål den ansatte har, og basert på det kan man si noe om resultatet og krysse av om ting er gjort på en riktig måte. Han mener at å hele tiden ha kontroll på hva folk gjør til alle tider kan ikke være bra og det skal noe til for å klare det. HR sjefen mener han vet hvordan ansatte ligger an og hva de vektlegger i sine arbeidsoppgaver på grunn av flere kontaktpunkter gjennom hverdagen, i tillegg hyppige medarbeider samtaler.

I sammenheng med teori som går på at ansatte har mulighet til å manipulere måle kriterier ved å bruke mer tid på oppgaver som vil gi belønning (Baker, Murphy og Gibbons (1994), er de ansatte i casebedriften veldig avhengige av at andre gjør jobben sin, slik at de skal få levert på det de skal. Det er en sterk kobling mellom ansattes arbeid. På grunn av dette har ledere en viss kontroll på hvordan jobben blir gjort, hva som blir gjort og hvor langt i prosessen de ansatte er kommet. På denne måten er det mulig for ledere i bedriften å kontrollere for denne type skjevhet.

HR sjefen poengterer også at den ansatte og leder har jobbet sammen om mål, ansvar og problemstillinger underveis og det foregår så mye kontakt at lederne er godt orientert på status på oppgavene og målene. På grunnlag av dette kan HR sjefen si, ganske tidlig i løpet, hvordan en ansatt vektlegger sine oppgaver.

Når det gjelder å forhindre skjeve prestasjonsmål, har bedriften designet systemet slik at de har mulighet for å endre mål og vedlikeholde målene – utøve målhygiene. HR sjefen forklarer at bedriften legger ressurser i å følge nøye med på hvordan målene forandrer seg gjennom året

og oppdaterer mål om noe avviker. Målene kan endre seg ved at organisasjonen finner ut at de må endre strategi i forhold til salg av produkter eller prosjekter som det ikke er mulig å gå videre med. Da må målekriteriene justeres for dem som eier disse målene. Her blir blant annet medarbeidersamtaler og mid year reviews brukt hvor leder og ansatt diskuterer nye mål. Økonomisk teori knyttet til måleproblemer, vridningseffekter og skjeve prestasjonsmål viser nettopp viktigheten av det HR sjefen beskriver. Den som skal fastsette og følge opp eventuelle insentivkontrakter, må ha god innsikt i den enkeltes arbeidstakers oppgaver, hvordan resultater kan vurderes på kort sikt og hvordan målsettinger bør justeres over tid. Dette krever at leder har tett kontakt med de ansatte, som kan ses fra funn om leder og ansatt i casebedriften.

Casebedriften har nettopp innført prestasjonsmåling i sin organisasjon. Med tiden kan det hende at bedriften oppdager at det er for kostbart å måle alle relevante dimensjoner av ansattes arbeid. I den forbindelse kan det være optimalt for bedriften, ut i fra økonomisk teori, å heller øke fastlønn, fremfor prestasjonsbasert lønn, og heller belønne med lønnsforhøyelser eller overraskelsesbonuser. Egellandt og Riphahn (2011) fant i sin studie at de ansattes prestasjon og innsats økte når det ble brukt overraskelsesbonuser. Derimot påviser Bård Kuvaas (2006) i sin studie at størrelsen på fastlønnen virker mer motiverende og prestasjonsfremmende enn størrelsen på individuelle bonusutbetalinger for ansatte med høyere utdanning. Kuvaas beskriver at hvis du får en høyere fastlønn enn dine kolleger, føler du at din innsats er relativt sett mer verdsatt og er viktigere for organisasjonen. Organisasjonen sender samtidig ut et klart budskap om at den har tillit til hva du er verdt også i fremtiden. Fastlønn gir autonomi og indre motivasjon, som øker arbeidsprestasjonene. «Fastlønn er et symbol på hva og hvem du er for organisasjonen over tid, fortid og fremtid. En bonus snakker kun om hva du nylig har gjort», sier Kuvaas.

På grunn av problemene med å bruke finansielle måltall, er det nå mange bedrifter som mener at tyngden som blir lagt på disse tallene er uforenlig med deres relative betydning. Virksomheter, som i dette caset, har derfor begynt å legge mer vekt på ikke-finansielle måltall, som vi skal se nærmere på i neste avsnitt.

5.10 Ikke-finansielle resultatmål og subjektive skjønn

Tradisjonelt sett har teorier og empiriske studier om økonomiske insentiver fokusert på hvordan agents prestasjon blir påvirket av finansielle insentiver knyttet til objektive måltall i forhold til prestasjonsbasert lønn. Men i de siste to tiår har bruken av ikke-finansielle resultatmål blitt mer og mer populært. Grunnen for dette er at subjektive måltall gir større mulighet for mer fullstendig og presis informasjon rundt prestasjon og kan redusere insentiv forvrengninger forårsaket av ufullkomne finansielle måltall (f.eks. Baker et al, 1994; Prendergast, 1999). I tillegg blir subjektive måltall brukt hvor ansatte multitasker, hvor individuell produktivitet er vanskelig å måle og hvor ansatte blir målt etter verdiene og normene til bedriften (Engelland og Riphahn, 2011). I tillegg kan både organisasjonen og de ansatte tjene på at det blir brukt subjektive måltall, ved at organisasjonen kan bruke informasjon og få et bedre grunnlag for å legge insentivene på rett nivå, og de ansatte gjennom redusert risiko (Gibbs et al, 2003).

I tråd med teori og empiri viser funn at casebedriften bruker både objektive og subjektive måltall og grunnen til det er at objektive måltall alene vil være for svake, men ved bruk av både objektive og subjektive kriterier, får man en sammenheng mellom resultatene. Uten den ene eller andre vil det forekomme svakheter i våre målinger, informerer HR sjefen. «Ved å innføre subjektive måltall på denne måten vil vi få muligheter til å oppnå målet med å få den ansattes og organisasjonens interesser mer på linje med hverandre, slik som var en av hensiktene med innføring av systemet», fortsetter han.

Valget av subjektive måltall ble gjort på bakgrunn av verdiene til bedriften, hvor ledelsen mener at verdiene har en effekt på adferden til de ansatte og vil derfor være svært viktige å måle. HR sjefen forklarer at verdiene til organisasjonen er grunnpilarene deres og de som bedriften skal styres av. For at bedriften skal etterleve sin misjon er det viktig at de ansatte har eierskap til verdiene og bærer dem kontinuerlig. Måten bedriften sikrer eierskap er gjennom å arrangere kulturkampanjer og workshops hvor de ansatte kun jobber med verdigrunnet. HR sjefen utdyper at det vil være viktig at verdiene merkes på ansatte og leder, at de etterlevs. «Hvem vi er, preges av hva vi gjør, hvilke valg vi gjør, og hvis vi ikke følger verdiene er det ingen poeng å ha dem», utdyper HR sjefen. Han legger til at «du skal merke at jeg kommer fra denne organisasjonen». En av verdiene til bedriften er det «å bry seg» og HR sjefen mener at det er et pluss at ansatte blir målt etter dette, for da er det noen i organisasjonen som vet at den ansatte «bryr seg» om organisasjonen, om resultatene,

tilrettelegger for andre og bryr seg om andre. Dette ønsker organisasjonen å belønne. HR sjefen mener at gjennom å bruke prestasjonssystemet og bonus, vil man kunne gi påminnelse om at man ikke skal glemme verdiene. De øvrige verdiene til organisasjonen er «kapabel», «samarbeidsvillig» og «innovativ». Innovasjon er hovednøkkelen til virkeliggjøring av bedriftens misjon og er derfor kjerneverdien til organisasjonen. I tråd med teori, kan bedriften, ved å bruke innovasjon som subjektivt måltall, få et nyttig verktøy som forteller dem om hvordan det står til med bedriftens forskning - og utviklingsproduktivitet, som er u håndgripelig gjennom å bruke objektive måltall. Dermed også å forutse hvordan det går med bedriften før det foreligger finansielle resultater (Ittner og Larcker, 2003).

HR sjefen forklarer at ved å innføre subjektive skjønn vil leder i casebedriften få tilgang til mer informasjon i sine evalueringer og dermed kunne oppnå en mer rettferdig måling. Både ut fra forskning og praktisk erfaring vet vi at folks følelse av rettferdighet i forbindelse med belønning er særdeles viktig å ta hensyn til, og rett-ferdighetsdimensjonen er derfor viktig uansett hvor subjektiv rettferdighetsopplevelsen ofte er (Bolstad, 2012). Dette er i tråd med teori og empiri på hvorfor bedrifter innfører subjektive målekriterier (Baker et al, 1994; Ittner & Larcker, 1998; Gibbs et al, 2003). Forutsetningene for dette vil være at det er gjort klart på forhånd hvilke kriterier som ligger til grunn for den subjektive vurderingen og at målene er kongruente i forhold til bedriftens strategi. All informasjon som blir brukt i prestasjonsmålene må reflektere den ansattes prestasjon, og bør derfor være inkludert i den ansattes bonusavtale (Prendergast og Topel, 1993). I casebedriftens tilfelle er det gjort klart på forhånd at de ansatte blir målt opp mot verdiene, og dette er knyttet opp til bonus. Måten personalsjefen innhenter informasjon på er gjennom observasjon av adferden til ansatte, gjennom medarbeidersamtaler og andre kontaktpunkter, som er diskutert i tidligere kapitler. Diskusjon rundt målkongruens, kommer jeg tilbake til i senere avsnitt.

Analytiske studier indikerer at bonussystemer som består av subjektive resultatmål kan være overlegne i forhold til systemer som består av objektive måltall, fordi firmaet får informasjon om forhold og prestasjoner som ellers ikke ville blitt oppdaget. Dette er i tråd med teori om at subjektive prestasjonsmål kan redusere risiko for de ansatte (Holmstrom, 1979). For eksempel viser Baiman og Rajan (1995) at tildeling av bonuser til ledere som har vært evaluert basert på subjektive vurderinger; som personlige observasjoner av leders evne eller innsats nivå, førte til en optimal forbedring i lederens prestasjon. På lik linje, viser Baker et al., (1994) studie at å vekte objektive prestasjonsmål, subjektivt, kan man forhindre forvrengninger i

prestasjonsmålene. Det samme kan være tilfellet for casebedriften med forutsetninger om at bedriften kan gå klar for fallgruvene med subjektive måltall. Fallgruvene skal jeg diskutere nærmere i de neste avsnitt.

For at systemet skal være rettferdig, har casebedriften, som nevnt tidligere i oppgaven, innført en kalibreringsprosess. Under prosessen er flere ledere samlet på tvers av avdelinger og diskuterer hver enkelt medarbeider som tilhører prestasjonslønn systemet, og evaluerer dem ut i fra grad av måloppnåelse på både objektive og subjektive mål. Hver leder får si sin mening om prestasjonen til den ansatte. Her vil man også diskutere om noen av de ansatte har utmerket seg, om noen skal forfremmes eller om noen trenger mer utvikling og tiltak man da eventuelt må gjøre. Kalibreringsprosessen brukes også som en kontrollfunksjon hvor man får en oversikt på hvilke avdelinger som gjør det bra og om leder/ medarbeider forhold fungerer. HR sjefen forklarer at har man en ansatt som gjør det dårlig, vil dette bli tatt opp på kalibreringsmøte og diskutert med den ansattes leder. Her vil det bli synlig for andre om det er leder som gjør en dårlig jobb eller om det er andre årsaker til den ansattes dårlige skår. Ved å bruke en eller annen form for kalibreringsprosess kan bedriften ha mulighet til å unngå skjevheter som kan forekomme på grunn av en leders evaluering (Prendergast og Topel, 1993).

Belønning basert på verdier kan derimot virke demotiverende. Verdier uttrykker hva en person oppfatter som rett og galt og brukes når vi skaper og evaluerer våre tanker, følelser og adferd. Verdier er en viktig driver for hva vi gjør og hvordan vi oppfører oss. Derfor har mange virksomheter utformet verdigrunnlaget som de ønsker skal gjennomsyre all aktivitet i virksomheten. Men på grunn av at man blir aktivert på verdier med indre motivasjon, kan belønning fortrenge denne indre motivasjonen og trangen til å utføre en oppgave kun ved gleden av å gjøre det. Flere forskere, deriblant Kohn (1993) mener at finansielle belønninger ikke skaper en varig forpliktelse til noen verdi eller handling, de snarere og bare midlertidig, endrer hva vi gjør. Denne type «crowding out» effekt, på indre motivasjon, er diskutert i tidligere kapittel. Ettersom case bedriften nylig har innført prestasjonssystemet, vil det være viktig at casebedriften undersøker dette og hvordan ansatte opplever å bli belønnet etter verdigrunnlaget og hvordan de responderer på dette.

Å bruke subjektive skjønn i evalueringer av ansatte kan føre med seg skjevheter i målingene gjennom flere andre kilder. I samsvar med teori som går på at subjektive skjønn kan føre til

skjevheter i måling nettopp på grunn av synsingen, sier HR sjefen at hva han syns om en ansatt og hans prestasjon, vil skinne gjennom. Dette er nettopp på grunn av bruk av skjønn og da går han ut i fra hvordan han ser personen, og det vil en aldri komme bort i fra, utdyper HR sjefen. Han legger til at til tross for at bedriften har en kalibreringsprosess, er det i prinsippet slik at leders subjektive oppfatning av hvordan den ansatt gjør arbeidet sitt får en betydning for personen. Utfordringen med dette er, sier HR sjefen, at han må sørge for å ikke bli borte i et ubegrunnet syn og blir påvirket av sine holdninger til ansatte. Han nevner også to andre viktige poeng, og det er at han håper det er et menneske som kan bære evalueringen og som er ydmyk i forhold til at HR sjefen nærmer seg en sånn oppgave. For er det slik at HR sjefen sin mening er sann? Er den sann i forhold til andre ting? Sannsynligvis ikke, mener han selv. Og da kommer man innpå dette med at tillit til sin leder er svært viktig i ordninger hvor subjektive målinger inngår. Forskning har vist at effekten av subjektive bonuser på tilfredsstillelse med lønn, produktivitet og profitt er størst hvor lederen har sittet lenge, noe som kan ha sammenheng med at det vil være større tillit mellom leder og ansatt (Gibbs et al, 2003). Ettersom det er HR sjefen som sitter nærmest sine ansatte i evalueringsprosessen vil sannsynligvis hans mening om sine ansatte skinne gjennom og bli vektlagt, sier han. Tilliten til ham som leder vil da sannsynligvis være avgjørende på hvilken effekt belønningssystemet har på de ansatte.

I casebedriften blir ansatte evaluert etter subjektive og objektive måltall ved å bruke skår, og skåren blir brukt for å beregne bonus utbetaling og lønnsforhøyelse. Bretz og Milkowitz (1989) fant i sin studie at ledere setter en høyere score på sine ansatte enn fortjent. Grunnen for dette er gitt til at mennesker ofte overvurderer sine egne prestasjoner (Baker et al., 1987) og har man tette forhold mellom leder og ansatt, og må gi dårlig skår, kan dette føre til konflikter mellom dem. En av de øverste lederne i casebedriften kommenterte nettopp dette da han uttrykte sin mening om prestasjonssystemet. Leder syns at det å sette skår på sine ansatte var svært ubehagelig og kunne medføre uheldige situasjoner.

På linje med dette forklarer HR sjefen at det ofte er knyttet frykt til selve vurderingen og grunnen til dette er at ansatte blir veldig skuffet når skåren ble satt lavere enn forventet. Dette erfarte han blant annet med skår setting i det tidligere bonussystemet. I tillegg er det svært ubehagelig å måtte ta «den samtalen». HR sjefen har da opplevd at ansatte går i forsvar eller angrep for å forklare. Han utdyper at for å kunne få en mer rettferdig avgjørelse, er det derfor svært viktig med medarbeidersamtaler og derfor har også bedriften innført selvevalueringer,

slik at de ansatte kan få «sagt sitt» før de blir evaluert. Uten denne selvbedømmingen vil lederen ha et tynt grunnlag for sin vurdering. Han forklarer videre at har man en ansatt som setter seg en skår på 4 og leder setter en skår 2, vil det være viktig å finne ut hva virkeligheten til dette er, og ved at den ansatte får mulighet til å forklare, kan det hende at leder skifter mening, slik at det blir en rettferdig vurdering. Men det motsatte gjelder også, om ansatte har satt en skår 2 på seg selv, men leder mener at prestasjonen har vært veldig bra, vil det være viktig å finne ut hvorfor.

Systemer med karakter og rating kan lett føre til demotivasjon hos de ansatte og stor skuffelse hvis de får karakter 3, men forventet en 4 eller 5. Dette kan ha innvirkning på både lønnsvekst og karriere hopp, om systemet er knyttet til begge disse. I en artikkel av Amelie (2014) blir det satt lys på selskaper som benytter prestasjonslønn og belønner og måler etter karaktersystem på sine ansatte. Flere norske bedrifter gir null i lønnstillegg hvis den ansatte får en dårlig karakter. «Konsekvensene av dette kan medføre umotiverte ansatte, slik at de presterer enda dårligere», sier Dag Yngve Dahle som er forfatter av boken «Orden og oppførsel: karakter på jobben?» (Amelie, 2014). I samme artikkel blir det også dratt frem at bedrifter har skjulte lønnskurver knyttet til karaktersystemet, noe som gjør at kunnskapsmedarbeidere mister troen på det over tid. Systemet kan virke særdeles umotiverende om ansatte som fortjener god karakter, ikke får det, hvis det avhenger av lønnsbudsjettet. Videre kan muligheten by seg der ledere ikke ønsker å gi god score på sine ansatte, hvorpå ansatte føler seg snytt når de ikke får lønnsforhøyelse. Systemet vil da kunne oppfattes som at det ikke gis rom for individuelle lønnsøkninger og de ansatte mister troen på systemet og på sine ledere. Her kan det da oppstå et mistillitsforhold. Videre kan ansatte som føler seg lite verdsatt og respektert av sin arbeidsplass til slutt begynne å søke seg om etter ny jobb, noe som vil resultere i økt turnover, som igjen er kostbart for bedriften både i form av penger men også human kapital (Prendergast og Topel (1993). Høy turnover kan også slå negativ inn på renommé til bedriften.

Et par andre ting er også verdt å tenke på ved skår setting. Hva skal til for å oppnå en 4 eller 5? Hva er kriteriene? Er de ansatte i casebedriften klar over hvor mye ekstra de må yte for å oppnå topp skår? Vil de noen gang oppnå det? Hvis kriteriene er satt ekstremt høyt, vil det kanskje være nærmest umulig å oppnå topp skår. Dette er i likhet med å sette for høye mål. Er mål og kriterier satt for høyt, og ansatte ikke har mulighet til å nå dem, vil man ende opp med et urettferdig system, hvor ansatte blir demotivert og ikke ser sammenheng mellom

prestasjon, mål og målekriterier (Ittner og Larcker, 2003). Det er et dilemma i en prestasjonskultur å finne balansen mellom det optimale og det som er godt nok (Vik, 2007). «Godt nok» er i denne betydning når prestasjonen til ansatte oppfyller forventningene til mottakeren. I noen sammenhenger er det mulig å levere enda høyere kvalitet og strekke seg langt, men da er det viktig å vite om den ekstra anstrengelsen virkelig tilfører leveransen verdi. Det vil derfor være viktig for bedriften i caset og finne ut: hva er godt nok og hva skal fremragende være? Ut i fra beskrivelsen på skåren som casebedriften har satt, er det et ord som forteller hva tallene betyr. For eksempel betyr en 5, outstanding. Det som vil være viktig er å finne ut hva dette betyr i praksis og hvilke standarder ansatte skal jobbe etter. I casebedriften er prestasjonslønn innført for ledere på høyere nivå, på grunn av at bedriften ønsker å belønne dyktige mennesker som presterer høyt og har effekt på resultatene. I denne sammenheng må både enkelt ansatte og medarbeider ta ansvar og finne ut hvor langt de skal gå for å oppnå målet. Hvis arbeidet etter stadig økende prestasjoner blir et negativt jag, kan det føre til demotiverte og utbrente ansatte (Vik, 2007).

IT-konsernet EVERY valgte å gå i motsatt retning av trender mot kvantitative målinger og karaktersetning av ansatte, hvor de i stedet etablerte et system for kvalitative målinger (Leveraas, 2012). Direktør for strategisk HR i EVERY, Yngvar Sjoner, mener det er meningsløst og demotiverende for ansatte når de blir satt karakter på, hvorpå lederen må bruke tid og krefter på å vinne dem tilbake med forklaringer om hvorfor det blir slik. Han påpeker at intensjonen med prestasjonsledelse er å øke prestasjoner og engasjement, og at disse to går hånd i hånd. Uten engasjement lider prestasjonene, og uten resultater svekkes engasjementet. EVERY har i stedet etablert et system for kvalitative målinger hvor det blir satt fokus på 2-5 konkrete forretningsmål, utviklingsmål med henblikk på personlig og faglig utvikling, og adferds mål basert på EVERY's fire grunnverdier. EVERY har ikke objektivt tallmaterialet å vise tilbake til og i en kunnskapsbedrift som EVERY blir dette meningsløst mener Sjoner. I følge Sjoner er systemet i EVERY vellykket.

Skår blir brukt for å forenkle prosessen med å tildele bonuser og ha et tall å gå ut i fra. Men ved å bruke skår på alternative måter kan kanskje prosessen fungere bedre. For eksempel fant Williams et al.,(1985) at å bruke skår til å ta avgjørelser som går på lønnsforhøyelser eller forfremmelse, fungerer bedre og med mindre skjevheter enn å bruke skår for å gi tilbakemelding på ansattes prestasjon. Funn viser at casebedriften bruker begge deler.

Telenor er en av bedriftene som er blitt kritisert for bruk av prestasjonslønn og skår. I en artikkel av Therkelsen(2014) forteller ansatte i Telenor at karaktersetningen virker demotiverende og kontrollerende i det at systemet benyttes som kontroll – og overvåkingsverktøy. Samtidig har informanter i Telenor fortalt at bedriften benytter systemet til å selektere ut ansatte som fikk dårligere karakter enn 4, hvor 5 var best. 26 % av forskningsavdelingen måtte gå med beskjed om at de ikke hadde den riktige kompetansen. Assisterende HR-direktør i Telenor, Øistein Bakken, forteller derimot at systemet brukes for å dyrke frem flinke folk, men andre som gjør det dårlige får ekstra hjelp og oppgaver som skal matche deres kompetanse.

På linje med Bakken, forklarer HR sjef i casebedriften at prestasjons – og skårssystemet brukes som et øyeblikksbilde. Bilde kan fortelle hvorfor en ansatt ikke presterer så bra som han burde, om det er på grunn av kompetansemangel og utvikling, lav motivasjon eller andre typer støy. Gjennom dette bilde kan bedriften legge opp et løp for den ansatte, hvor situasjonen kan forbedres gjennom flere tiltak. Systemet brukes også til å forsterke potensialet til ansatte ved at de ser på hva neste steg i karriere utviklingen vil være, basert på scoren til den ansatte. HR sjefen påpeker at skalaen ikke blir brukt til å «dømme» noen men blir brukt som et verktøy for å sette ord på om ledelsen er fornøyd eller ikke fornøyd, og gi konstruktive tilbakemeldinger.

Kuvaas (i Therkelsen, 2014) mener at ansatte som får tilbakemelding via karakterer og får middels eller under middels, vil miste sin mestringstro og motivasjonen vil falle. Kuvaas påpeker at å få tilbakemelding på områder ansatte kan utvikle seg vil sjelden føre galt av sted men det vil det om man «klistrer merkelapper på det». I tillegg, kan skår føre til forbitrelse og lav moral, og virke mot sin hensikt på arbeidsplasser hvor samarbeid er viktig for verdiskapning (Prendergast og Topel, 1993). I casebedriften viser funn at samarbeid er svært viktig og alle er avhengige av hverandre for å gjøre jobben sin. I henhold til teori og empiri vil det sannsynligvis være en fordel om bedriften dokumenterte effekten av å sette skår på sine ansatte, slik at utilsiktede effekter som nevnt over kan unngås.

Ledelse har mye å si på virkningen av prestasjonslønn, spesielt hvor subjektive resultatmål blir brukt. Suksessen med prestasjonssystemet avhenger av lederens evne til å følge med på progressen og gi feedback på ansattes prestasjon (Murphy, 1991). HR sjefen utdyper at det som er utfordringer i alle leder/ medarbeider samtaler og i vurderinger er at det skal være en

samtale som skal oppleves som en byggende samtale og visse ferdigheter fra leder er nødvendig for å få slike samtaler til. «Å sette ord på og være presis på ting man mener den ansatte trenger utvikling på, arbeid vi er fornøyd med, korreksjoner og forsterkninger skal gjøres på en meningsfylt måte», sier han. HR sjefen innrømmer at bedriften ikke har kontroll på annet enn at de kan bygge ferdigheter inn mot ledere som har dette ansvaret. Han mener selv at de fleste ledere innehar gode ferdigheter på dette området. Han utdyper at motivasjonen til den enkelte ansatt står på spill gjennom hele prosessen. Dette reflekterer viktigheten av at lederen klarer å formidle tilbakemeldinger på en god måte. Hvis ikke kalibreringen virker godt nok og leders ferdigheter til å formidle resultater ikke er bra, risikerer de ikke bare at de ansattes motivasjon går ned, men også den grunnleggende holdningen og klima i organisasjonen, sier HR sjefen. HR sjefen mener for øvrig at det er nødvendig å ha flere medarbeidersamtaler i året, for å få informasjon og avdekket mulige utfordringer ansatte har. Dette er på linje med hvordan Microsoft praktiserte sitt prestasjonssystem, hvor de hadde en forenklet medarbeidersamtale en gang i måneden (Vik, 2003). Dette ga medarbeidere mulighet til å drøfte faglige og personlige forhold med lederen. På denne måten kan problemer løses mens de ennå er små (Vik, 2003), og måle resultatet vil sannsynligvis være mer rettferdig ettersom man har fått avdekket støy rundt målingene.

Oddvar Karlsen sier i artikkelen til Amelie (2014) at de ansatte som var mest fornøyd med karaktersetningen i Statoil kom oftest fra avdelinger med gode ledere. Motsatt, de som var misfornøyd var ofte redd for å bli straffet, noe som sikter til slett ledelse. Teknas president Lise Lyngsnes Randeberg (i Amelie, 2014) sier at gode ledere bør ha kjennskap til sine ansatte og skal ikke ha behov for et karaktersystem for å vurdere dem. Hun påpeker viktigheten av gjensidig forståelse for den enkeltes innsats og lønnsutvikling og mener god dialog er et bedre egnet verktøy en skår setting. Funn viser at ledelsen i casebedriften er klar over dette til tross for skårssystemet. HR sjefen kommenterer at nettopp på grunn av subjektiviteten i systemet og at lederens evaluering har konsekvenser for den ansattes bonusutbetaling og lønnsregulering, er det veldig viktig at kvaliteten på leders vurdering og relasjonen til den ansatt er slik at evalueringen havner på et fornuftig nivå i utgangspunktet. Han fortsetter med å si at dette setter visse krav til lederen, ved at hun må ta arbeidet sitt på alvor, ha respekt for den ansatte og se til at de får en så god utvikling som overhodet mulig. Dette krevet at lederen ser den ansatte, legger merke til personen, følger med, er med å stimulerer og setter nye mål som personen kan jobbe med for at det skal være meningsfylt, mener HR sjefen. Introduksjonen av ikke-finansielle resultatmål øker kravet til informasjon,

kunnskap og kompetanse hos den som skal evaluere og vurdere størrelse på belønningen til de ansatte. Dette vil bety at de ledere som har mest informasjon om de ansatte, best kan vurdere dem (Bragelien, 2011).

HR sjefen utdyper at selvinnsikten og selvbildet til den som skal bli evaluert, er veldig viktig for at leder og ansatt skal kunne snakke sammen på en meningsfylt måte. Erfaringene han har hatt med dette viser at mangel på selvinnsikt hos ansatte kan føre til uenigheter, og ansatt kan for eksempel føle at leder ikke har sett personen. Forskning viser at negativ tilbakemelding krever tettere oppfølging spesielt for personer med lav selvfølelse og selvbildet (Kluger og DeNisi, 1996; Bernichon et al, 2003). Personer som innehar høy mestringsfølelse, ser ut til å kunne takle dette bedre.

I forhold til andre fallgruver med subjektive målekriterier er det i tidligere empiriske studier funnet at ledere kan også fortette resultater rundt en norm og legge mange ansatte på midten av en skala (Murphy, 1991). Dette kan føre til en undergraving av organisasjonens mål (Prendergast og Topel, 1993). I spørsmål til bedriften om hvor på skalaen ansatte har havnet ved tidligere målinger, viser funn at de fleste ansatte lå midt på skalaen. Funn tyder på at også i denne organisasjonen kan det forekomme visse skjevheter, og grunnen til dette kan man bare anta, men muligens fordi det er ubehagelig for leder å måtte sette en dårlig skår på noen man ønsker å ha et godt arbeidsforhold til. Når det er sagt, var den tidligere skåren basert på overskuddsdeling, men fremover vil skåren bli satt mer på individuelt grunnlag. På bakgrunn av at de individuelle prestasjonene vil bli direkte knyttet opp mot belønning, vil det være til bedriftens beste om de var oppmerksomme på slike skjevheter og for å unngå å undergrave de satte mål.

Bruken av subjektive måltall i belønningssystemer kan også bli påvirket av hvilken relasjon lederen som skal evaluere, har med den enkelte ansatte. Som HR sjefen påpeker kan lederens synsing påvirke forholdet ved at det er ansatte man liker bedre enn andre. Dette åpner for favorisering og kalles for trynetillegg (Prendergast, 1999). Det vil si at man kan få bedre skår basert på faktorer som ikke direkte er en følge av den jobben som ansatte gjør. Dette kan resultere i at ansatte blir usikre på kriterier de blir målt ut i fra, føler urettferdighet og mistenker at trynefaktor er det avgjørende i evalueringene (Ittner et al, 2003). I bedrifter hvor ansatte har forstått at de kan påvirke sine ledere ved for eksempel smising eller trynefaktor, kan det resultere i en kultur hvor de ikke tør å være forskjellige, ikke tør å si fra om noe som

plager dem, eller være negative til forslag i frykt for å bli mislikt. I tillegg vil slik oppførsel koste bedriften ved at de ansatte bruker verdifull tid på innynnde seg hos lederen (Milgrom og Roberts, 1990)

5.11 Subjektive skjønn og ufullstendige kontrakter

Å bruke subjektive skjønn kan skape problemer med selve insentivkontrakten, ved at det er forhold som er observerbare men ikke verifiserbare. En eksplisitt kontrakt (med innhold av objektive mål) kan bli håndhevet av en domstol, men dette er ikke mulig med en implisitt kontrakt (med innhold av subjektive mål). Implisitte kontrakter er derfor sårbare for brudd av bedriften (Baker et al, 1994), såkalt selvhåndhevelse. Brudd kan forekomme hvis for eksempel firma måler ansatte basert på subjektivt skjønn, har satt prestasjonsmål og belønning basert på oppnådd mål, men ved evaluering, trekker tilbake belønningen, og sier at mål ikke ble oppnådd. Dette til tross for at den ansatte oppnådde det han skulle.

Derimot står omdømme til virksomheter på spill, om de skulle vise uærlig oppførsel. Man kan si at det vil være omdømmekostnader knyttet til implisitte kontrakter. Ettersom den ikke kan håndheves av en domstol, kan den sies å være selv-forsterkende i det at hvis den brytes vil virksomheten miste tillit hos kontraktspartneren, som også kan bli kjent blant andre i markedet. Forskning har funnet at tillit er derfor svært viktig i kontrakter som innebærer subjektiv prestasjonsmåling (Hannes, 1975; Baker et al., 1994; Gibbs, 2004).

I forhold til casebedriften, som er et globalt konsern, vil selvhåndhevelse av kontrakt på samme måte som beskrevet over, sannsynligvis medføre store omdømmekostnader. Casebedriftens intensjon med innføring av prestasjonslønn er å ha konkurransedyktige betingelser for folk som er spesielt attraktive i arbeidsmarkedet og de ønsker å belønne og beholde de ansatte ordningen gjelder for. Ved å bryte relasjonskontrakten vil bedriften risikere å miste disse nøkkelpersonene, og dette kan medføre høyere turnover, høyere kost for bedriften, i tillegg vil de miste spesialkompetanse. Dette er på linje med Prendergast (1993) som viser at firma som har ansatte med spesialkompetanse knyttet til sin stilling, vil ikke få noen gevinst ved å bryte en implisitt kontrakt, og at tillit er svært viktig under slike forhold. I casebedriftens tilfelle kan man konkludere med at nåverdien av å holde kontrakten er større enn nåverdien av å bryte den.

5.12 Kriterier for prestasjonsmåling

5.12.1 Utforming av mål

Målsettingsteori bygger på at bevisste mål påvirker handling. Uten mål blir det lite mening i hvor bedriften vil hen med sin verdiskapning, motivasjonen kan synke og ansatte får lite å jobbe mot og se nytten av det de legger arbeid i. Derfor kan man si at virksomheters suksess er avhengig av måten mål blir utformet på. I forhold til individuell prestasjonsmåling er det kritisk at mål er riktig satt, ettersom det kan få konsekvenser for den ansattes lønn og bonus, i tillegg påvirkning på motivasjon og mestringsevne. I den grad det er mulig å kontrollere for prestasjon, kan man se at spesifikke mål reduserer variasjon i prestasjon ved at usikkerheten rundt hva som skal oppnås, blir redusert (Locke et al., 1989). Dette er et viktig poeng i prestasjonsmåling, ettersom usikre mål kan få ansatte til å bli demotivert og føle urettferdighet ovenfor systemet de blir målt etter. I tillegg kan det medføre andre utilsiktede effekter som diskutert i tidligere avsnitt.

Teori sier at mål virker som en retningsgivende funksjon der de retter oppmerksomheten og innsatsen mot relevante aktiviteter for bedriften (Locke og Latham, 2002). Locke og Bryan (1969) observerte for eksempel at sjåførere som ble målt på flere aspekter av deres prestasjon, forbedret sin prestasjon på de oppgavene som var knyttet til mål, men ikke på oppgaver som ikke var knyttet til mål. I tråd med teori ønsker casebedriften å benytte mål til å bedre gjennomføre organisasjonens strategi, ved å forankre selskapets mål nedover i organisasjonen og koble det til individuelle mål, gjennom en såkalt suksesjonsprosess. På denne måten vil bedriften kunne rette ansattes oppmerksomhet mot relevante aktiviteter, som kan virke retningsgivende for ansatte.

Man skiller ofte mellom læringsmål og prestasjonsmål, hvor læringsmål er knyttet til å tilegne seg kunnskaper og prestasjonsmål er knyttet til å gjennomføre oppgaver. Funn viser at bedriften har begge deler, men belønning er kun knyttet opp mot prestasjonsmål. På grunn av det vil derfor være viktig at bedriften legger målene slik at de er oppnåelige, med tanke på å beholde motivasjonen og for at ansatte skal ha mulighet til å nå målene og få belønning. Er målene for vanskelige blir ansatte pålagt en større risiko for at målene ikke kan nås, noe som kan føre til lavere mestringsevne, lavere motivasjon og til slutt kan dette gå utover prestasjonene (Locke og Latham, 2002). Derimot kan vanskelige prestasjonsmål være attraktive for risikovillige personer. Knight et al., (2001) fant i sitt studie at ved vanskelig

prestasjonsmål brukte personene mer risikofylte strategier for å nå målene og dette forbedret presentasjonene. Men høyere risikostrategier ledet også i noen tilfeller til verre utfall av prestasjon enn ved bruk av lavere risikostrategier. Forfatterne konkluderte med at det trengs mer forskning på dette området.

I henhold til målsettingsteori har mål en energigivende funksjon, samt påvirker utholdenhet og handling ved at man henholdsvis bruker mer tid og innsats på å nå vanskelig mål, og bruker den kunnskapen og strategiene som trengs for å nå målene. Funn viser at casebedriften legger opp til mål som ansatte må strekke seg etter og dermed får en virkning i form av intensitet. HR sjefen har uttalt at bedriften flere ganger har fått beskjed om at bonus ikke vil forekomme på grunn av vanskeligheter med og nå mål, men gang på gang har de ansatte oppnådd mål til tross for meldingen. Dette kan tolkes som intensitet, og at målene er viktige å nå for de ansatte. HR sjefen sitt inntrykk er at de ansatte får mer tilfredsstillelse og blir motivert av å nå sine mål, enn bonusen som kommer i etterkant.

Mål påvirker prestasjonene lettest når medarbeidere er engasjert og føler forpliktelse til målene (Locke og Latham, 2002). Dette er spesielt viktig når målet er vanskelig, og skyldes at vanskelige mål krever høyere innsats, og at det er større risiko for at man ikke klarer å nå målene enn når målene er lettere (Erez og Zidon, 1994). For å si det på en annen måte, der hvor man knytter prestasjon til målene, er forpliktelse en forutsetning for å nå mål (Locke og Latham, 2002). Forpliktelse kan oppnås gjennom to nøkkelkategorier; at ansatte føler at målene er viktige for dem og troen på at de kan oppnå målet, gjennom egen mestringsevne (Locke og Latham, 2002).

Som nevnt tidligere viser funn at målene i organisasjonen er satt slik at de ansatte må strekke seg for å nå dem. Det vil derfor være viktig at bedriften sikrer at ansatte innehar eierskap og forpliktelse til målene slik at de er oppnåelige. Metodene casebedriften bruker for å sikre dette er flere. For å få mest mulig innvirkning av verdiene på de ansatte, arrangerer casebedriften kulturkampanjer og workshops. Her skal de ansatte kun jobbe med verdigrunnlaget og skal inngående sette ord på hva de betyr og hvordan de ønsker å etterleve dem i sin hverdag. I forbindelse med de tildelte objektive målene vil en i medarbeidersamtalene diskutere målene og legge et løp for hvordan målene skal nås. I videre samtaler skal så den ansatte og leder diskutere status i forhold til måloppnåelse og om det må foretas målendringer. Systemet er

dynamisk i så måte at det er åpent for at de når som helst kan gå inn å justere mål. Her er kravet at det må godkjennes av nærmeste leder.

Et annet alternativ for å få ansatte til å føle eierskap og forpliktelse til mål er å involvere dem i selve målsettingen (Erez, 1986; Locke et al., 2002) Teori sier her at det vil gjøre målene mer viktige for en person fordi en vil, til en viss grad, føle eierskap til målene. Dette vil sannsynligvis også være med å sikre at de ansatte forstår sammenhengen mellom innsats, måloppnåelse og belønning. I samsvar med teori involverer casebedriften de ansatte i selve målsettingen. I for eksempel HR sin avdeling vil avdelingsleder, sammen med de ansatte, diskutere hva de skal skape og hvordan de skal formulere og fordele mål for å komme dit de ønsker. Da er det medarbeidernes forslag som er startskuddet, forklarer HR sjefen, og selve styringen av målene gjør leder og de ansatte i kontakt med hverandre. Gjennom individuelle mål samtaler får de ansatte lov til å være med å formulere sine individuelle mål og den som har målene får være med å påvirke at det er de målene som blir. Forskning er derimot motstridende på virkningen av deltakelse i målsetting der noen mener at den primære fordelen ved deltakelse i målsetting er kognitiv snarere enn å få følelsen av eierskap, på grunn av at det foregår en informasjonsutveksling (Locke et al., 1997). Til tross for dette viste Latham et al., (1994) at ansatte som fikk delta i å formulere strategier, presterte bedre og hadde en høyere mestringsevne enn de som ikke deltok i dette arbeidet, noe som kan forekomme for de ansatte i casebedriften.

Lønn og belønning blir også knyttet til mål for å øke engasjement og forpliktelse og gjøre målene viktigere for de som skal virkeliggjøre dem, slik som i casebedriften. I forhold til finansielle insentiver og måloppnåelse sier teori at mål og insentiver påvirker hverandre på den måten at hvis mål er vanskelige å nå, og de ansatte kun får bonus hvis de når målene, kan dette skade motivasjon og prestasjon og påvirke den ansattes tiltro til egen mestringsevne (Locke og Latham, 2002). Casebedriften løser dette ved å involvere de ansatte i målprosessen, hvor de må ha en selvstendig oppfatning om hva de selv kan bidra med og får dermed innvirkning på grad av måloppnåelse. På denne måten vil de ansatte kunne bli aktivert og være i stand til å nå målene. Til dette kan man også anta at rettferdighetsprinsippet blir ivare tatt ved at de ansatte har fått være med å sette noen av målene og forstår kriteriene for å oppnå belønning.

HR sjefen påpeker at forutsetningen for eierskap og forpliktelse er at man følger med på grad av måloppnåelse og at de ansatte er komfortable med hvordan målene er satt. Om en som leder ikke følger med på om de ansatte når målene sine, bryr man seg ikke nok som leder, sier han. Han sier videre at hvis målene blir forsømt og ikke nådd, da må man vurdere seg selv som leder og den ansatte for å finne ut hvor problemet ligger. En forutsetning for at prestasjonsmåling skal fungere er å ivareta målbehov gjennom måleperioden. Dette blir ivaretatt gjennom samtaler ved tildeling av mål, og utover året mellom leder og den ansatte, og som nevnt er systemet dynamisk slik at målene kan justeres etter behov.

Å gi tilbakemeldinger på hvordan ansatte presterer er særdeles viktig for at mål skal være effektive, fordi at dette avslører fremgang i forhold til satte mål. Får ikke ansatte tilbakemelding på hvordan de gjør det, vil det være vanskelig å justere nivå, retning og prestasjon som må til for å nå målene (Locke og Latham, 2002). Studier har vist at hvis personer får beskjed om at de ligger under forventet måloppnåelse, øker de sin innsats (Matsui et al., 1983) eller prøver en ny strategi (Locke og Latham, 2002). Kombinasjonen av mål og tilbakemelding er mer effektiv enn bare å følge mål (Erez, 1977).

I tråd med teori viser funn at HR sjefen i casebedriften er svært opptatt av å gi tilbakemeldinger til de ansatte og han mener det er viktig at dette gjøres flere ganger i året. Han forteller at av erfaring så forandrer mål seg, og det kan forekomme endringer eller situasjoner hos ansatte som kan ha innvirkning på mål og deres arbeidshverdag generelt, som må hensyn tas. Det vil da være viktig å diskutere hvordan de ansatte ligger an, om målene fortsatt gir mening og om de må justeres. HR sjefen mener at det vil være viktig for prestasjonen å gi tilbakemeldinger for at ansatte skal ha forpliktelse til målene, ettersom det er de som eier målene og må jobbe for og nå dem. Dette er på linje med Erez (1977), som fant i sin studie at forholdet mellom målsetting og prestasjon var signifikant høyere for dem som hadde mottatt tilbakemelding, enn for dem i fravær av det.

Flere studier har funnet at å gi tilbakemelding på prestasjon, relativt til andres prestasjon økte både produktiviteten (Vidal og Nossol, 2011) og prestasjonen (Azmat og Iriberry, 2010) til de som var involvert. HR sjefen mener derimot at en slik tilnærming vil kunne demotivere de ansatte. Han utdyper dette med å si at «hvis du hele tiden skal se til siden på hvordan andre gjør det, vil du miste fokus på det du selv holder på med, og verdien og følelsen av at det du

selv holder på med ikke er godt nok, vil ta fra deg all motivasjon». Han mener at den beste motivasjonsfaktoren er å få høre hvordan man selv bidrar til måloppnåelse.

Levy og Williams (2004) har studert hvordan den sosiale konteksten rundt medarbeider samtaler spiller inn i effektiviteten av samtalen og hvordan de deltakende reagerer på prosessen. For eksempel vil oppførselen og holdningen til den som evaluerer og den som blir evaluert spille stor rolle på utfallet av samtalen. HR sjefen i casebedriften mener at en leders ferdigheter til å formidle tilbakemeldinger og gjøre det i kontakt med den ansatt er utrolig viktig. For å sikre dette, jobber bedriften aktivt med å bygge ferdigheter inn mot ledere.

Samtidig som det er viktig med gode rammer rundt samtalen er det viktig at ansatte besitter et visst nivå av mestringsevne og selvregulering, spesielt hvis de får negativ feedback. Dette på grunn av at mennesker som besitter høyt nivå av mestringsevne, vil respondere bedre på negativ tilbakemelding (Locke og Latham, 1990). Funn viser at de ansatte ikke får direkte negative tilbakemeldinger, men at bedriften setter mer fokus på å ha kvalitative samtaler med korrigerende art. Grunnen til dette, utdyper HR sjefen, er at det er viktig å se etter ting som det er hensiktsmessig å forsterke, og at det vil da være lite behov for korrigeringer, da avtar ofte det behovet automatisk.

HR sjefen mener at medarbeidersamtaler er vel så viktig motivasjonsfaktor som penger, og fra han personlige erfaring er det å få høre at man bidrar, den beste motivasjonsfaktoren. Bonusen er kun «kjekt å ha» og motiverer kun for en svært kort periode.

Locke og Latham (2002) beskriver flere fallgruver i sitt sammendrag om målsettingsteori og effekten av mål. For eksempel vil effekten av målsetting kunne reduseres om det er mangel på tilbakemeldinger til ansatte, om bedriften ikke knytter målene opp mot resultatmålingene, mangel på informasjon rundt mål, og mangel på eierskap, forpliktelse og motivasjon til satte mål. Flere av disse faktorene er diskutert over ut i fra funn, og oppsummert vil det være viktig for bedriften å opprettholde dynamikken i målsettingsprosessen og justere mål underveis. I slike dynamiske situasjoner vil det da også være viktig med tilbakemeldinger.

Foruten viktighet av mål og målsetting, er det viktig at casebedriften tar hensyn til at målene samsvarer med organisasjonens strategi, som er diskutert i neste avsnitt.

5.12.2 Strategisk kongruens

Som beskrevet i teori kapittelet vil det være viktig at målene er kongruent i forhold til organisasjonens mål. I mangel på målkongruens og kobling til bedriftens strategi vil dette kunne føre til skjeve prestasjonsmål, og vanskeligheter med å forankre overordnede mål med lokale mål i bedriften (Johanson og Madsen, 2013). Johanson og Madsen (2013) fant at målkongruens og kobling til strategi ble rangert som en av de viktigste utfordringene bedriftene har med utforming og bruk av styringssystemer. Det ble nevnt i samme studie at det oppstår målkonflikter internt i organisasjoner, og at det ikke er samsvar mellom bedriftens overordnede mål og lokale mål. En leder uttalte: «få definert lokale mål som understøtter de overordnede målene for bedriften, og få team til å se sammenheng mellom lokale mål og overordnede strategiske mål.»

For å sikre at målene er kongruente i forhold til å skape samsvar mellom organisasjonens mål og ansattes mål, har casebedriften systematisert prosessen med målfordeling gjennom en såkalt suksessjonsprosess. Det innebærer at 50 % av målene, som skal utgjøre en ansattes målplan, blir tildelt fra toppnivå og nedover i organisasjonen.. Samtidig som målene kommer ovenfra og ned, vil det også bli satt mål nedenfra og opp, det vil si fra de forskjellige avdelingene.

I teorien er prosessen beskrevet ovenfor enkel nok, men i praksis er den en helt annen. HR sjefen beskriver at det ligger mye føringer i dette som gir kompleksitet og det må mye ressurser til for at målene skal bli implementert riktig. Avdelingslederne må sørge for at alle forstår målene riktig, de må bli klar over hvilken frihet de har og hva de nye målene betyr for avdelingene. De må også finne ut hvordan de skal implementere målene for å sikre målkongruens.

Etter at avdelingene har fått tildelt målene, skal de ha en målsamtale med de ansatte i respektive avdelinger. Hvis man tar HR avdelingen som et eksempel, innrømmer HR sjef at diskusjonen rundt hvilke mål som skal gjelde for avdelingen blir tatt på forhånd av tildeling av mål fra øvrige hold. Dette fordi HR sjefen ønsker at målsamtalen han skal ha med sin overordnede, skal påvirke de ansatte positivt i hans avdeling. På forhånd har han derfor, sammen med sine ansatte, diskutert hva deres avdeling kan bidra med for året. I målsamtalen med sin leder, forklarer HR sjefen at det kan hende at noen målsettinger blir, andre må tas

bort, men det er uansett en forhandlingsprosess hvor det er noe frihet til å bestemme hva avdelingene mener er gode bidrag fra dem.

Ut i fra dette kan man si at målsettingen blir jobbet med på flere dimensjoner, selv om de overliggende målene og rekkefølgen er satt.

Målsettingen som er beskrevet ovenfor for casebedriften, gjelder for objektive mål som skal være presist formulert og de skal følge SMART prinsippet; spesifikke, målbare, aksepterte, realistiske og tidsbestemte. Målene blir også evaluert.

Når det gjelder de individuelle subjektive målene for casebedriften, blir de styrt ganske fritt, og her kommer også verdiene inn. I bunn ligger en føring på at det er de strategiske prosjektene i bedriften som den høye andelen av målene skal ligge på, også kommer subjektive mål, men selv om vektingen av de individuelle målene ikke er stor, er de allikevel viktige, påpeker HR sjefen.

Johanson og Madsen (2013) fant i sin studie om utfordringer og bruk av styringssystemer at manglende dynamikk var som oftest den største utfordringen. Relatert til dette påpekte bedriftene at styringssystemet er «for rigid» og ikke fanger opp endringer som skjer i organisasjon og omgivelser. En leder oppsummerte det slik: «Evnen til å få folk til å reagere raskt. Evnen til proaktivt å sette i gang raske tiltak. Evnen til å ta de rette beslutningene tidlig nok. Det er en iboende treghet i styringssystemet. Speed er viktig.» På linje med dette viser funn at casebedriften har lagt opp til et dynamisk system som skal fange opp endringer som skjer internt i organisasjonen og eksternt i det ytre miljø. Gjennom flere kontaktpunkter daglig, flere samtaler gjennom året mellom ansatte og ledelsen, og ledelse + ledelse, i tillegg å være aktivt ute blant kunder, skal bedriften kunne fange opp endringer og kunne reagere raskt. HR sjefen informerte om at det hele tiden skjer endringer både i prosjekter, markeder og blant medarbeidere, slik at mål må justeres underveis for å samsvare med organisasjonens strategi. På denne måten sikrer bedriften at målene er kongruent i forhold til organisasjonens mål.

5.12.3 Validitet og reliabilitet

På samme måte som målene må være kongruente, må de også være valide og reliable. Ittner og Larcker (2003) identifiserte fallgruver ved formulering av mål og prestasjonsmåling hos flere selskaper, som endte opp med feil resultater. Minst 70 % av selskapene de undersøkte,

brukte mål som mangler validitet og reliabilitet. For eksempel så prøver mange selskap, som bruker undersøkelser til å måle, å vurdere veldig komplekse dimensjoner rundt prestasjon hvor undersøkelsene kun inneholder ett eller to enkle spørsmål. Når de da skal vurdere resultatene, blir de feil ettersom de har for få spørsmål og dermed mangler validitet og reliabilitet. Dette vil til syvende og sist svekke selskapenes evne til å vurdere korrekt prestasjon eller forutsi finansielle resultater.

Målinger kan også miste validitet og reliabilitet når metodene for evaluering av ikke-finansielle aspekter er inkonsistente i selskapet. Ittner og Larcker (2003) fant at bedriftsenheter innen samme selskap brukte ofte forskjellige metoder til å måle den samme tingen. Dette kan selvsagt lede til svært forskjellige resultater. Videre fant de i samme studie at ledere ofte ignorerer å evaluere kvalitative målinger, på grunn av at de er «vanskelig å måle». Disse ble også unngått når avgjørelser skulle tas, noe som vil forhindre ledere i å få et fullstendig bilde av prestasjonen til ansatte.

For å sikre validitet og reliabilitet for de objektive måltallene bruker casebedriften nøkkelindikatorer (KPI, Key Performance Indicators). Her er det brukt nøkkeltall fra ulike sider av virksomheten som sammen skal skape et bilde over finansiell status. Å bruke nøkkeltall på denne måten er bra, forutsatt at bedriften har klart å linke de fundamentale driverne bak KPI'ene og hvis det er en årsakssammenheng mellom driverne og utfallet. Om bedriften har utviklet en kausal modell mellom KPI'ene og utfall er usikkert.

Å sikre validitet og reliabilitet for de subjektive måltallene, er en større utfordring på grunn av subjektiviteten. De ansatte blir målt subjektivt ut ifra verdiene til bedriften. Hvordan de skal bære verdiene i hverdagen har de selv fått være med på å definere, men det er usikkert om casebedriften har analysert for faktiske drivere bak verdiene. For eksempel hvordan stimulerer man til at ansatte skal være «innovativ», hva skal til for at en ansatt skal være «kapabel»? Som for de objektive målene og prestasjonsmålingene, er det usikkert om virksomheten har utviklet en årsakssammenheng mellom drivere og utfallet. For å ha mulighet til å fange opp det målene faktisk skal måle vil det være viktig at bedriften er klar over årsakssammenheng og kobler de korrekte driverne til prestasjonsmål.

Virksomheten har derimot, som nevnt tidligere, hyppige målsamtaler med de ansatte. Meningen er å dele informasjon slik at begge sider har samme oppfatning av målene, at alle

har tolket målene på samme måte og har samme forståelse hva de innebærer. Det er mulig at målsamtalene kan være med å bidra til å sikre validitet og reliabilitet.

Det vil være viktig for bedriften å identifisere og analysere for korrekte finansielle og ikke-finansielle drivere som står bak målene og finne en klar forbindelse mellom aktivitetene og utfallet, som til slutt skal resultere i langsiktig økonomisk prestasjon for firma (Ittner og Larcker, 2003).

5.13 Teknikker for resultatmåling

En hovedutfordring for organisasjoner er å finne teknikker for resultatmåling som skal fange opp all relevant informasjon som ansatte skal evalueres etter. Valg av resultatmåling må være bestemt av hva målene skal brukes til, hva resultatvurderingen skal baseres på og om det skal legges på individ eller gruppe nivå. Det vil være viktig for bedrifter å vurdere positive og negative sider ved teknikkene de skal bruke.

Som en kan se fra teorikapittelet, er det flere teknikker som blir brukt for resultatmåling. De som er relevante for dette caset blir diskutert her.

Selvvurdering er nyttig å bruke som grunnlag til medarbeidersamtaler og til å sette lærings – og utviklingsmål (Mikkelsen og Laudal, 2014). Ofte brukes spørsmålsskjema med kryss av ruter, med innblanding av en beskrivende del, som skal fylles ut av ansatte. Selvvurdering er en kvalitativ metode for prestasjonsmåling.

Denne atferds orienterte metoden blir brukt til å måle i hvilken grad den ansatt bærer verdiene og sier noe om jobbatferden til personen. Målingen er basert på rangeringsskalaer, på linje med hva de bruker i casebedriften.

Bedriften i dette caset benytter seg av selvvurdering med innslag av den adferds orienterte metoden. Som man kan se av case beskrivelsen er det avsatt tid i midten av året (juni-september) til at de ansatte skal gjennomføre en selv evaluering. De ansatte må vurdere seg selv ut i fra mål, individuelle mål og hvordan de føler de bærer verdiene. Evalueringen skjer skjematisk ved at de ansatte får opp målene sine i organisasjonens IT system, hvor de da kan sette en skår fra 1 til 5 (fem er outstanding) på sine prestasjoner. Dette gjør de for alle målene

sine og til slutt ender de opp med en sum. Det er også satt av ett kommentar felt hvor de ansatte kan fylle inn mer detaljer om det er nødvendig. Dette skjema skal så sendes til lederen, hvorpå lederen skal evaluere den ansatte. Denne prosessen er en foreløpig vurdering av ansattes prestasjoner.

I tidsrommet desember til februar foregår det flere obligatoriske prosesser. På samme måte som pre-evalueringen skal de ansatte sette score på seg selv og levere sine svar til sin respektive leder. Leder foretar så sin egen evaluering av den ansatte og har mulighet for å invitere inn funksjonsledere om det skulle være nødvendig. Etter leders evaluering, diskuteres evalueringen på et kalibreringsmøte, hvor flere ledere skal komme med sin evaluering av den enkelte ansatt. Når kalibreringen er ferdig får leder resultatene, som skal diskuteres med den ansatt.

Grunnen til at de ansatte i casebedriften må foreta en selvvurderingen er fordi bedriften mener det er viktig at den ansatt har et eget forhold til sine prestasjoner, både til mål og oppnåelse av resultater. Bedriften mener det er essensielt at ansatte har en realitetsorientering, at de må stå til rette for deres måte å gjøre jobben på. Samtidig er det viktig at leder får informasjon om hva den ansatte tenker om seg selv og hvor på skalaen de legger seg.

HR sjefen informerer at selvvurderingen brukes som et grunnlag for medarbeidersamtalen hvor prestasjon skal diskuteres. Han utdyper at det vil bli lettere for en leder å gå inn i en dialog når lederen har sett hva medarbeideren mener om egen prestasjon og hvor på skalaen den ansatt setter seg selv. Uten selvvurderingen vil lederen ha et tynt grunnlag for sin vurdering, og HR sjefen mener at om lederen skal gå rett på vurderingen, uten selv evaluering, vil det bli helt kontaktløst. HR sjefen forteller at det vil være tilnærmet umulig å vurdere den ansatte uten å være tett nok på. «Uten selv evaluering, uten å høre på den ansatte og gi mulighet for at de kan bringe med seg sine refleksjoner, vil være særdeles urettferdig og skape dårlige assosiasjoner med prestasjonssystemet, og mellom ansatt og leder. Det skal aldri komme en dom uten å ha snakket med den ansatt først», sier han.

Følgene av å bli vurdert basert på subjektivt skjønn, rangeringskala og tilbakemeldinger gjennom medarbeidersamtaler er diskutert i tidligere kapittel.

Prestasjonssystemet til casedriften inneholder også innslag av resultatorienterte teknikker for prestasjonsmåling. Denne metoden fokuserer på selve resultatet mer enn på adferden for hvordan resultatene er oppnådd og består oftest av kvantitative mål for prestasjonene (Mikkelsen og Laudal, 2014). Casebedriftens system er i henhold til denne beskrivelsen ved at målemetoden er knyttet til de objektive målene og måles kvantitativt. Øvrig ledelse går sammen med produksjonslederne, og vurderer hvordan resultatene ser ut. Denne prosessen blir også brukt for å vurdere hva er bra, hva som må forbedres, og om vurderingene er korrekte.

5.14 Teoretisk perspektiv for å bedre prestasjonsmåling

I henhold til teori om hvordan bedrifter kan bygge opp systemet for prestasjonsmåling for at det skal virke hensiktsmessig vil det være viktig, som Ittner og Larcker (2003) påpeker at bedriften utvikler en kausal modell som finner årsakssammenhenger mellom subjektive drivere som reflekterer strategisk suksess og spesifikke resultater relatert til den suksessen. Dette forutsetter at det er klar strategisk plan for bedriften slik at alle er enig om hva som faktisk kan gi suksess. Det er ukjent om bedriften har utviklet en slik type årsaks modell, men ut i fra funn er det tydelig at virksomheten har en klar strategisk plan.

I tillegg vil man tro at det vil gagne bedriften å samle eksisterende data, både finansiell og ikke-finansiell, slik at bedriften kan analysere hvilke prestasjonsmål de bør sette opp. Ut i fra samtaler med øvrig ledelse viser det seg at per i dag har ikke casebedriften et system som sier noe om nå-situasjonen på ikke-finansielle data. Ved å analysere dette kan bedriften få nyttiginformasjon om nøkkeldrivere for prestasjon.

Ittner og Larcker (2002) hevder også at en kontinuerlig videreutvikling av modeller vil være viktig for å identifisere andre viktige drivere som kan ha en effekt på prestasjonssystemet. Dette virker fornuftig ettersom det eksterne miljø er hele tiden i endring, både med tanke på innovasjon, forskning og konkurranse i markedet. Produksjonsbedriften i caset er en internasjonal virksomhet som i skrivende stund, blir utsatt for konkurranse fra andre virksomheter, noe som blant annet førte til en bestemmelse om å innføre prestasjonslønn systemet. HR sjef forteller at alle ansatte treffer kunder og kjenner presset fra utsiden. Det vil kunne gi en gyllen mulighet til å kunne identifisere andre drivere, og endre systemet med tiden, noe som det for øvrig er lagt opp til i casebedriftens system.

Det vil være svært viktig at casebedriften bruker resultater fra sine subjektive målinger ved beslutningstaking, hvis ikke-finansielle prestasjonsmål skal kunne forbedre finansielle resultater. Det er usikkert i hvilken grad dette er påtenkt. Subjektive måleresultater blir brukt for å bestemme hvor mye bonus en ansatt skal få, men om de blir brukt i andre administrative situasjoner er usikkert.

Og til slutt, det er essensielt, som Ittner og Larcker (2002) hevder, at casebedriften evaluerer prestasjonsmålingssystemet for å fastslå at det gir den ønskede effekten de er ute etter. I henhold til utsagn fra HR sjef er han usikker på om det er en plan på dette per i dag.

6. Konklusjon

Hensikten med denne studien var å få en forståelse av hvorfor og hvordan virksomheter innfører prestasjonssystemer.

Den konkrete problemstillingen var:

I hvilken grad er insentivsystemet i virksomheten i samsvar med teori og empiri på området?

Videre var målet å sette nærmere fokus på motivasjon og prestasjonsmåling som blir foretatt ved hjelp av subjektivt skjønn, i casebedriften. Dette ble knyttet opp mot teori og sammenlignet.

6.1 Oppgavens viktigste funn

Jeg har i denne oppgaven satt fokus på flere tema og de viktigste funnene vil bli satt i system i henhold til den teoretiske og analytiske rammen fra henholdsvis kapittel 2 og 4.

Denne oppgaven viser at det er empirisk bevis som er konsistente og inkonsistente med teori.

Jeg har i denne oppgaven undersøkt hvordan bedriften motiverer sine ansatte i lys av prestasjonslønn. Funn viser at bedriften bruker både finansielle og ikke-finansielle insentiver til formålet, som er vanlig i henhold til teori. Fordeler og ulemper med dette er diskutert i kapittel 4.

Funn viser at virksomheten i denne oppgaven innfører prestasjon basert lønn med hovedhensikt å beholde og motivere senioransatte som har stor innvirkning på resultat i bedriften. I tillegg, ønsket om å være konkurransedyktig i arbeidsmarkedet. Dette er i tråd med teori viser at bedriften opptrer strategisk i sin bruk av prestasjonssystemer.

Empiri viser at virksomheten omtalt i denne oppgaven er preget av en sterk teamkultur. I henhold til teori og tidligere empiri kan prestasjonslønn som blir innført i samarbeids – og egalitære organisasjoner virke ødeleggende. Det fremkommer at systemet er bygd opp slik at teamarbeid er fremdeles nødvendig for at alle skal kunne nå sine mål, i tillegg er den individuelle delen av prestasjonslønnen liten i forhold til den totale målpakken. Dette vil kunne redusere opportunistisk adferd.

Teori og tidligere empiri viser at prestasjonslønn kan ha en seleksjonseffekt ved at prestasjonslønn blir innført for ansatte med særskilte egenskaper og kompetanse og hvor ansatte har høyere stillinger og høyere lønn. Funn er i tråd med teori og empiri på dette området, hvor prestasjonslønn ble innført på ledernivå og for ansatte som har stor innvirkning på bedriftens resultater. Å belønne slike nøkkelpersoner kan også gagne teamarbeid ved at nøkkelpersonene påvirker positivt og drar teamet i riktig retning.

I henhold til økonomisk teori bør bedrifter ta hensyn til utenforliggende årsaker som kan påvirke resultatet og belønningen til ansatte. Funn viser at bedriften bruker subjektive resultatmål for å redusere effekten av støy, i tillegg selvevaluering. Dette er i henhold til teori hvor subjektive resultatmål blir innført for å få mer informasjon rundt ansattes prestasjoner som skal brukes i evalueringer.

Prinsipal-agent teorien fremstiller ansatte som risikoaverse, og økonomisk teori sier at prestasjonslønn øker ansattes risiko. I henhold til teori er det mulig at prestasjonslønn systemet til virksomheten vil kunne virke inn på personer med høy eller lav risiko. Empiri viser at prestasjonslønn ble innført på høyere nivå i organisasjonen og i følge teori, har ofte ledere høyere toleranse for risiko. Dette gjelder muligens for ansatte i denne virksomheten. Om ansatte med lav toleranse for risiko vil bli demotivert av prestasjonslønnssystemet vil kun vises med tiden.

Funn viser at bedriften benytter «avtakende insentivstyrke» hvor de har en prosentvis bonus av resultat, men med tak. Dette vil si at når ansatte har nådd taket vil de ikke få mer bonus. Effekten av å regulere ansatte med denne type bonus er utredet i kapittel 4. Effekten for virksomheten i denne oppgaven er usikkert.

Det fremkommer av funn at bedriften benytter ikke-finansielle insentiver i sin ordning for å påvirke indre motivasjon gjennom kompetanseutvikling, tilbakemeldinger på egne prestasjoner, medvirkning og dialog, som er i tråd med teori. I tillegg viser funn at ansattes utdanning og kompetansenivå samsvarer med stilling, i den forstand at det er mange spesialisert og forskere. Dette tyder på at de jobber i fagfelt de finner interessante, som er en driver for indre motivasjon.

Funn viser at bedriften inkluderer både finansielle og ikke-finansielle resultatmål i belønningssystemet, for å ha mulighet til måle resultater direkte fra objektive mål, men også for å fange opp ansattes prestasjoner som ikke kan vurderes subjektivt. Dette er i tråd med teori

Hvordan bedriften håndterer problemet med multitasking, skjeve prestasjonsmål og vridningseffekter er gjennom dialog, medvirkning i målsetting, hyppige medarbeidersamtaler og flere andre kontaktpunkter daglig. I tillegg er teamarbeid opplyst som en faktor som kan fange opp om ansatte vrir sin oppmerksomhet kun mot målbare oppgaver. Systemet er i tillegg dynamisk slik at mål kan endres deretter. Dette er i tråd med teori som påpeker at dynamiske systemer er en forutsetning for at bedrifter skal unngå skjeve prestasjonsmål.

Virksomheten benytter subjektive skjønn i sine vurderinger av ansatte for å få ansattes og organisasjonens interesser mer på linje med hverandre, og få mer presis informasjon om ansattes prestasjoner når evalueringen skal skje. Det fremkommer at HR sjefen er svært opptatt av ansattes egne vurderinger, for at systemet skal være rettferdig. Han legger stor vekt på selvvurderinger som måleteknikk. Dette er i tråd med teori og tidligere empiri på området som jeg har utredet i kapittel 4.

Funn viser at virksomheten er utsatt for fallgruver med subjektive skjønn som utredet i teorikapittelet. HR sjef mener at hans subjektive oppfatning vil kunne skinne gjennom ved evalueringer. I tillegg viser tidligere evalueringer at virksomheten fortetter resultater rundt en viss skår. Dette kan henge sammen med at de ikke ønsker å gi dårlig skår til ansatte, noe som kan medføre at forholdet mellom leder og ansatt kan forringes.

På linje med teori viser funn at ansatte blir skuffet ved å få en lavere skår enn forventet ved evalueringer. Virksomheten, har ikke dokumentert selve effekten skårsetting kan ha på ansatte og selve ledelsen har uttrykt misnøye og ubehag ved å måtte evaluere prestasjon på den måten. På bakgrunn av dette er det indikasjoner på at det vil være en fordel om bedriften foretok en slik vurdering.

I henhold til teori er virksomhetens suksess med prestasjonssystemer avhengig av måten mål blir utformet på og vedlikehold av mål. Funn viser at bedriften legger mye ressurser i at ansatte skal føle eierskap og forpliktelse til målene, for å kunne forankre virksomhetens

strategi med ansattes mål. Dette gjøres gjennom medvirkning i målsetting, målsamtaler, workshops og medarbeidersamtaler flere ganger årlig. Funn viser at personalsjefen er svært opptatt av å påvirke motivasjon gjennom medarbeidersamtaler og å gi tilbakemeldinger til de ansatte.

I følge teori er det viktig at mål er kongruente, valide og reliable i forhold til bedriftens strategi og organisasjonens mål. Det er uklare funn på dette området, men de antyder at bedriften gjennom KPI'er prøver å sikre validitet og reliabilitet for de objektive målene. For de subjektive målene blir det benyttet hyppige målsamtaler og skjema avkrysning, men det er også her usikkert om bedriften har utviklet en kausal modell mellom driverne bak mål og prestasjonsmål.

6.2 Avhandlingens bidrag

Denne oppgaven har gitt meg økt innsikt i hvorfor virksomheter innfører prestasjonssystemer, og hvordan prestasjonsmåling implementeres i en internasjonal organisasjon.

Oppgaven vil være et praktisk bidrag til virksomheten jeg har studert, og det vil være fordelaktig for bedriften å få detaljert innsyn i teoretiske og tidligere empiriske perspektiv på elementene deres belønningssystem består av. I tillegg kan oppgaven bidra til en forbedring og videreutvikling av deres prestasjonssystem, ved at tema og problemstillinger som er belyst her kan hensyn tas videre i deres implementering av systemet.

En gjennomgående tendens kan en finne spesielt på to områder: virksomheten er preget av en kultur hvor teamarbeid står sterkt, og det er sterke indikasjoner på at skår setting virker demotiverende både for ansatt og den som evaluerer. I tillegg viser funn at prestasjonssystemet blir innført fra øverste hold. Dette innebærer at organisasjonen og dens øverste ledere bør evaluere og vurdere om prestasjonslønnsystemet bør modifiserer og tilpasses den kulturen som bedriften er bygget opp på. I tillegg, å revurdere evalueringsmetodene for de ansatte ved å finne alternative metoder enn skår setting. Det kan hende at overskuddsdeling eller overraskelsesbonuser er bedre alternativer for belønning i denne organisasjonen.

6.3 Refleksjon over oppgavens utforming

På samme tid som denne oppgaven ble skrevet, ble prestasjonssystemet til virksomheten innfaset. Det innebar at all informasjon var konfidensiell og det måtte sikres anonymitet. På bakgrunn av dette er en svakhet ved denne oppgaven å ikke kunne få intervju med ansatte for å finne ut om deres motivasjon ble påvirket av prestasjonssystemet.

For å få mer informasjon, utdypende svar og andre meninger om systemet, hadde det vært bra for oppgaven om det hadde blitt gjennomført flere intervju med øvrig ledelse som hadde kjennskap til systemet. Dette var dessverre ikke mulig ettersom tid var en knapp ressurs. Flere utfordringer ved oppgaven er beskrevet i metodekapittel.

6.4 Forslag til videre forskning

Ettersom jeg har sett på strukturen av hvordan belønningssystemet til virksomheten er bygget opp og hvorfor de innfører systemet, vil det være interessant å gjennomføre en studie som ser på effekten av prestasjonssystemet i etterkant av innfasing og hvordan dette påvirker hele organisasjonen.

For videre forskning vil det være viktig å finne ut hvordan bedrifter kan utforme lønnsystemer som skal ivareta den indre motivasjon, i tillegg se på utvidede studier som ser mer på effekten av skårsetting på indre motivasjon og trivsel på arbeidsplassen. Det vil også være interessant å se flere studier som undersøker hvordan bedrifter kan bruke subjektive resultatmål i administrative beslutninger og betydningen av dem i beslutninger.

7. Referanser

Amelie, M. (2014). *Karakterer på jobben. Teknisk Ukeblad*. Retrieved 15.05.2015
<http://www.tu.no/karriere/2014/01/24/i-disse-selskapene-gir-darlig-karakter-null-i-lonnstillegg>

Andersen, S.S. (2013) *Casestudier. Forskningsstrategi, generalisering og forklaring*. Fagbokforlaget, Oslo.

Azmat, G. & Iriberry, N. (2010). The importance of relative performance feedback information: evidence from a natural experiment using high school students. *Journal of Public Economics*, 94, 435-452.

Balkcom, J. E., Ittner, C. D. Ittner & Larcker, D. F. (1997). Strategic performance measurement: Lessons learned and future directions. *Journal of Strategic Performance Measurement*, 1 (2), 22-32.

Baker, G.P., R. Gibbons & Murphy, K.J. (1994). Subjective performance measures in optimal incentive contracts. *Quarterly Journal of Economics*, 109 (4), 1125–1156.

Baker, G. P., Jensen, M.C. & Murphy, K.J. (1987). Compensation and incentives: practice vs. theory. *The Journal of Finance*, 43 (3), 593-616.

Bandiera, O., Barankay, I. & Rasul, I. (2011). Team incentives: evidence from a firm level experiment. Department of Economics, London School of Economics and Political Science, London.

Barth, E., Bratsberg, B., Hægeland, T. & Raaum, O. (2006). Who Pays for Performance? *IZA Discussion paper no. 2142*.

Barth, E., Bratsberg, B., Hægeland, T. & Raaum, O. (2005). *Nye avlønningsformer*. I H. Torp; *Nytt arbeidsliv: Medvirkning, inkludering og belønning*, 55-73. Gyldendal Akademisk, Oslo.

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.

Behn, R.D. (2003). Why measure performance? Different purposes require different measures. *Public Administration Review*, 63 (5), 586-606.

Bernichon, T., Cook, K.E. & Brown, J.D. (2003). Seeking self-evaluative feedback. The interactive role of global self-esteem and specific self-views. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84 (1), 194.

Bhattacharjee, D. (2005). The effects of group incentives in an Indian firm: evidence from payroll data. *Labour*, 19 (1), 147-173.

Bloom, N., & Van Reenen, J. (2010). *Human resource management and productivity*. Handbook of Labor Economics,(4), 1697–1767. Centre for Economic Performance.

Bolstad, E. (2012). Belønning. Belønning som strategisk prosess - å ha flere tanker i hodet samtidig. <http://www.hrnorge.no>. Retrieved januar 2015.

Bragelien, I. (2011). *Belønninger som styringsverktøy – når bør toppledelsen holde fingrene fra fatet?* Publisert 5/2011, 31-43. <http://www.magma.no/belonninger-som-styringsverktoy-nar-bor-toppledelsen-holde-fingrene-av-fatet> Retrieved 15.01.2015

Bragelien, I. (2005). 10 bonustabber – Hvordan lære av teori og praksis? *Praktisk Økonomi og Finans.*, 02/2005. idunn.no. Nordiske tidsskrifter på nett.

Bragelien, I. (2003). *Bruk av lønn som styringsinstrument: hvorfor så mange mislykkes.* Publisert, 2/ 2003. <http://www.magma.no/bruk-av-loenn-som-styringsinstrument-hvorfor-saa-mange-mislykkes>
Retrieved 15.01.2015

Brancato, C. K. (1995). New performance measures—A research report. Report No. 1118 - 95-RR. New York, NY: The Conference Board.

Bretz, R. & Milkovich, G. (1989). Performance appraisal in large organizations. Practice and research implications. Working paper no. 89-17. *Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University*.

Brown, C. (1990). Firm's choice of method of pay. *Industrial and Labor Relations Review*, 43, 165-182.

Busch, T. (2013). *Akademisk skriving*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Bergen.

Cappelen, A. W., & Tungodden, B. (2012). *Adferdsøkonomi og økonomiske eksperimenter*. Retrieved 2015.01.09, from <http://www.magma.no/adferdsokonomi-og-okonomiske-eksperimenterf>

Colbjørnsen, T. (2000). Resultatavhengig belønning. En utredning for Kredittkassen. Stiftelsen for Samfunns- og Næringslivsforskning, Bergen.

Cornelissen, T., Heywood, J.S. & Jirjahn, U. (2011). Performance pay, risk attitudes and job satisfaction. *Labour Economics*, 18, 229-239.

Deci, E.L. (1972). Intrinsic motivation, extrinsic reinforcement, and inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 22 (1), 113-120.

Engelland, A. & Riphahn, R. (2011). Evidence on incentive effects of subjective performance evaluations. *Industrial and Labour Relations Review*, 64 (2), 240-257.

Erez, M. (1986). The congruence of goal-setting strategies with sociocultural values and its effect on performance. *Journal of Management*, 12, 585-592.

Erez, M. & Zidon, I. (1984). Effect of goal acceptance on the relationship of goal difficulty to performance. *Journal of Applied Psychology*, 69 (1), 69-78.

Erez, M. (1977). Feedback: A necessary condition for the goal setting-performance relationship. *Journal of Applied Psychology*, 62 (5), 624-627.

Fehr, E. & Falk, A. (2002). Psychological foundations of incentives. *European Economic Review*, 46, 687-724.

Fessler, N.J. (2003). Experimental evidence on the links among monetary incentives, task attractiveness, and task performance. *Journal of Management Accounting Research*, 161-176.

Fisher. (1995). Use of nonfinancial performance measures. In *Readings in Management Accounting*, 329-335. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Folkestad, S. (2008). *Ukritisk bruk av bonus og belønning*. Norges handelshøyskole.
<http://forskning.no/ledelse-og-organisasjon/2008/04/ukritisk-bruk-av-bonus-og-belonning>
Retrieved 23.03.2015.

Frey, B. S. & Jegen, R. (2000). Motivation crowding theory: a survey of empirical evidence. CESifo Working Paper, No. 245

Frey, B. S. & Oberholzer-Gee, F. (1997). The cost of price incentives: an empirical analysis of motivation crowding-out. *The American Economic Review*, 87 (4), 746-754.

Gibbons, R. (1998). Incentives in organizations. Working paper 6695. *NBER Working paper series*. National Bureau of Economic Research.

Gibbs, M., Merchant, K.A., Van der Stede, W.A & Vargus, M.E. (2003). Determinants and Effects of Subjectivity in Incentives. *The Accounting Review*, 79 (2), 409-436.

Gneezy, U., Meier, S. & Rey-Biel, P. (2011). When and why incentives (don't) work to modify behaviour. *Journal of Economic Perspectives*, (25), 191-210.

Gneezy, U. & Rustichini, A. (2000). Pay enough or don't pay at all. *Quarterly Journal of Economics*, 115 (3), 791-810.

Ghosh, D., and R. F. Lusch. (2000). Outcome effect, controllability and performance evaluation of managers: some field evidence from multi-outlet businesses. *Accounting, Organizations and Society*, 25 (4-5), 411-425.

Grund, C. & Sliwka, D. (2010). Evidence on performance pay and risk aversion. *Economics Letters*, 102, 8-11.

Hamner, W. (1975). How to ruin motivation with pay. *Compensation Review*, 7, (3), 17-27.

Henneberger, F., Sousa Poza, A. & Ziegler, A. (2007) Performance pay, sorting, and outsourcing. IZA, DP, No. 3019.

Holmstrom, B. (2001). Moral hazard in teams. *The Bell Journal of Economics*, 324-340.

Holmstrom, B. & Milgrom, P. (1991). Multitask principal-agent analyses: Incentive contracts, asset ownership, and job design. *Journal of Law, Economics and Organization*, 7 (S), 24-52.

Holmstrom, B. (1979) Moral Hazard and Observability. *Bell Journal of Economics*, 10(1), 74-91.

Hopwood, A.G. (1972). An empirical studie of the role of accounting data in performance evaluation. *Journal of Accounting Research* 10,156-182.

Hronec, S.M. 1993. Vital signs. *Using quality, time, and cost performance measurements to chart your company's future*. New York: AMACON.

Ittner, C.D. (2008). Does measuring intangibles for management purposes improve performance? A review of the evidence. *Accounting and Business Research*, 38 (3), 261-272.

Ittner, C.D. og D.F. Larcker (1998). Innovations in Performance Measurement: trends and research implications. *Journal of Management Accounting Research*, 10, 205-238.

Ittner, C.D. og D.F. Larcker (2003). Coming up short on nonfinancial performance measurement. *Harvard Business Review*, November, 1-10.

Ittner, C.D., D.F. Larcker & M.W. Meyer. (2003). Subjectivity and the weighing of performance measures: Evidence from a balanced scorecard. *The Accounting Review*, 78 (3), 725–758.

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 <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.83.5.777>

Johanson, D & Madsen, D.Ø. (2013). *Økonomisk styring i Norge – en kartlegging av styringssystemer i norske bedrifter*. MAGMA Econas tidsskrift for økonomi og ledelse. Retrieved 25. mai 2015. <http://www.magma.no/okonomisk-styring-i-norge>

Kandel, E. & Lazear, E.P. (1992). Peer Pressure and Partnerships. *Journal of Political Economy*, 100(4): 801–17.

Kaspersen, L. (2013). *Vi har mast om dette I 10-15 år. Nå skjer det!* Dagens Næringsliv. Retrieved 23. Mai 2015. <http://www.dn.no/talent/2013/11/25/-vi-har-mast-om-dette-i-1015-ar-na-skjer-det>

Kohn, A. (1993). Why incentive plans cannot work. *Harvard Business Review*.

Knight, D., Durham, C., & Locke, E. (2001). The relationship of team goals, incentives and efficacy to strategic risk, tactical implementation and performance. *Academy of Management Journal*, 44, 326–338.

Kluger, A.N. & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance. A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory, *Psychological Bulletin*, 119 (2), 254-284.

Kraiger, K. & Ford, J. (1985). A meta-analysis of ratee race effects in performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 70 (1), 56-65.

Kunz, A. H. & Pfaff, D. (2002). Agency theory, performance evaluation, and the hypothetical construct of intrinsic motivation. *Accounting, Organizations and Society*, 27 (3), 275-295.

Kuvaas, B. (2008). Hvorfor prestasjonsbasert belønning ofte skaper flere problemer enn det løser. *Praktisk økonomi & Finans*, 24 (2), 9-20.

Kuvaas, B. (2008). *Prestasjonslønn betyr trøbbel*.

<https://www.bi.no/forskning/News/Nyheter-2008/Prestasjonslonn-betyr-trobbel/> Retrieved 20.01.2015

Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: the roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 365-385.

Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation. *The International Journal of Human Resource Management*, 17 (3), 504-522

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal Norsk Forlag, Oslo.

Kvaløy, O., Nieken, P. & Schöttner, A. (2013). Hidden benefits of reward: a field experiment on motivation and monetary incentives. CESifo Working Papers, No. 4393

Kvaløy, O. & Olsen, T. (2007). The rise of individual performance pay. CESifo working paper, No. 2145.

Latham, G. P., Winters, D., & Locke, E. (1994). Cognitive and motivational effects of participation: A mediator study. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 49-63.

Lazear, E.P. (2000). Performance pay and productivity. *The American Economic Review*, 90 (5), 1346-1361.

Lazear, E.P. (1986). Salaries and Piece Rates. *Journal of Business*, 59 (3), 405-431.

Lemieux, T., Macleod, W. B & Parent, D. (2009). Performance pay and wage inequality. *The Quarterly Journal of Economics*, CXXIV (1), 1-49.

Lemieux, T., Macleod, W. B & Parent, D. (2009). Performance pay and wage inequality. *IZA*, DP, No. 2850

Leveraas, P. (2012). *Meningsløst med 70 prosent middelhavsfarere*. <http://www.hrnorge.no/blog/meningslost-med-70-prosent-middelhavsfarere/> Retrieved 10.01.2015

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.

Locke, E.A. & Latham, G.P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. A 35 year odyssey. *American Psychologist*, 57 (9), 705-717.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Locke, E. A. (1997). The motivation to work: What we know. In M. Maehr & P. Pintrich (Eds.), *Advances in motivation and achievement*, 10, 375–412. Greenwich, CT: JAI Press

Locke, E. A., Alavi, M., & Wagner, J. (1997). Participation in decision making: An information exchange perspective. In G. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management*, 15, 293–331. Greenwich, CT: JAI Press.

Locke, E. A., Chah, D., Harrison, S., & Lustgarten, N. (1989). Separating the effects of goal specificity from goal level. *Organizational Behavior and Human Performance*, 43, 270–287.

Locke, E. A., & Bryan, J. (1969). The directing function of goals in task performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 35–42.

Mas, A. & Moretti, E. (2009). Peers at work. *American Economic Review*, 99 (1), 112-145.

Merchant, K.A. & Van der Stede, W.A. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Financial Times: Prentice Hall.

- Matsui, T., Okada, A., & Inoshita, O. (1983). Mechanism of feedback affecting task performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 31, 114–122.
- Mikkelsen, A., & Laudal, T. (2014). *Strategisk HRM 2. HMS, etikk og internasjonale perspektiver*. Cappelen Damm AS, Oslo.
- Milgrom, P. & Roberts, J. (1990). The efficiency of equity in organizational decision processes. *The American Economic Review*, 80 (2), 154-159.
- Mitchell, T.R. (1997). Matching motivational strategies with organizational contexts. *Research in Organizational Behaviour*, 19, 57-150.
- Murphy, K.J. (1991). *Performance measurement and appraisal, motivating managers to identify and reward performance. Performance measurement, evaluation and incentives*. Harvard Business School Press, Boston.
- Nafstad, O. (2009). *Prestasjonsmåling erobrer norsk arbeidsliv*. Dagens Perspektiv, Ukeavisen Ledelse. <http://www.dagensperspektiv.no/prestasjonsm%C3%A5linger-erobrer-norsk-arbeidsliv> Retrieved 10.01.2015
- Otley, D.T. (1978) Budget Use and Managerial Performance. *Journal of Accounting Research*, 16(1), 122-149.
- Piketty, T. & Saez, E. (2001). Income Inequality in the United States, 1913-1998. NBER Working Paper, No. 9467.
- Prendergast, C. (1999). The provision of incentives in firms. *Journal of Economic Literature*, 37 (1), 7–63.
- Prendergast, C. (1993). The role of promotion in inducing specific human capital acquisition. *Quarterly Journal of Economics*, 108, (2), 523 – 534.

Prendergast, C. & Topel, R. (1993). Discretion and bias in performance evaluation. *European Economic Review*, 37, 355-365.

Román, F.J. (2009). An analysis of changes to a team-based incentive plan and its effects on productivity, product quality, and absentism. *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, 54-67.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
<http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>

Siegert, C. (2014). Bonuses and managerial misbehaviour. *European Economic Review*, 68, 93-105.

Sliwka, D. (2007). Trust as a signal of a social norm and the hidden costs of incentive schemes. *The American Economic Review*, 97 (3), 999-1012.

Sliwka, D. (2002). On the use of nonfinancial performance measures on management compensation. *Journal of Economics & Management Strategy*, 11 (3), 487-511.

Tangenes, T. (2007). *Når to finansielle måltall møter ressursbasert firmateori og fremvokst strategi*. Magma – Econas tidsskrift for økonomi og ledelse. Retrieved 8. Mai 2015.
<http://www.magma.no/naar-to-finansielle-maaltall-moeter-ressursbasert-firmateori-og-fremvokst-strategi>

Therkelsen, H. (2014). *Telenor setter karakter på alle*. Dagsavisen, 24. januar 2014.
<http://www.dagsavisen.no/innenriks/telenor-setter-karakter-p%C3%A5-alle-1.278931>
Retrieved Mars 2015.

Vidal, J.B. & Nossol, M. (2011). Tournaments without prizes: evidence from personnel records. *Management Science*, 57 (10), 1721 – 1736.

Vik, S. (2007). *Prestasjonskultur og ledelse*. Universitetsforlaget AS, Oslo.

Williams, K. P., Wickert and Peters, R. (1985). *Appraisal salience: Effects of instructions to Subjectively organize information*, In: Proceedings of the Southern Management Association Meetings, Orlando. FL.

Zenger, T.R. (1992). Why do employers only reward extreme performance? Examining the relationship among performance, pay, and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 37 (2), 198-219.

Dagens Perspektiv, «Bonus til alle gir best resultat» <http://www.dagensperspektiv.no/bonus-til-alle-gir-best-resultat> Retrieved Mars 2015