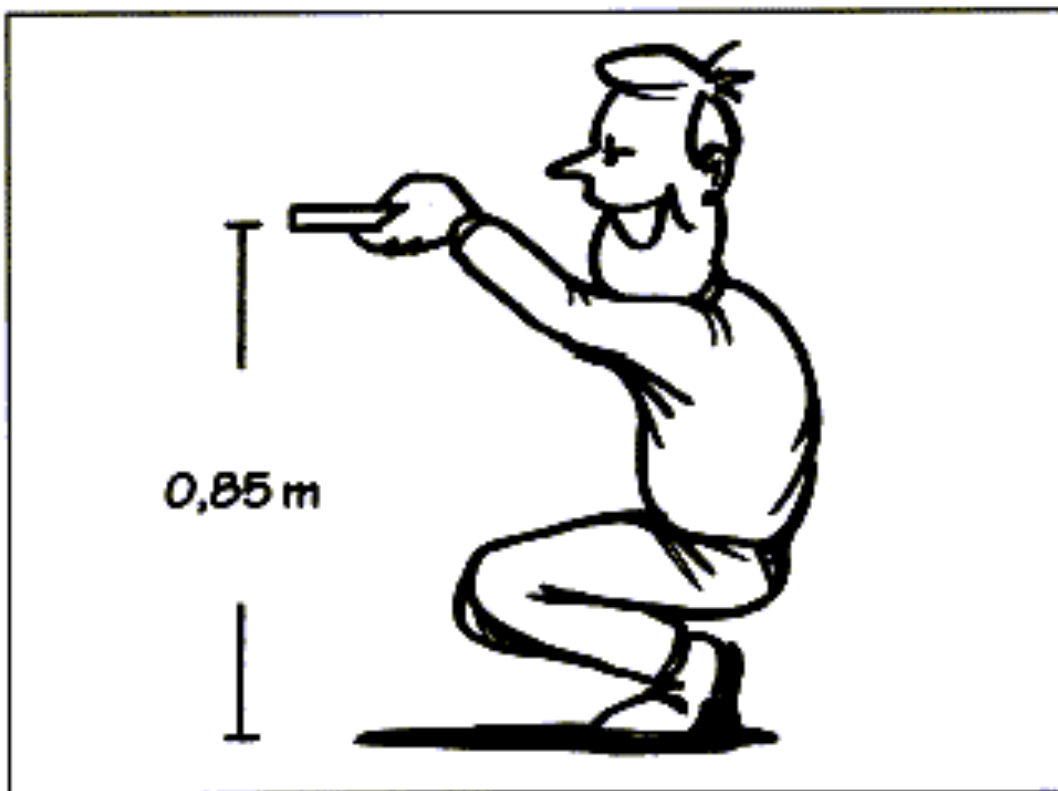


BCR3100 Bacheloroppgave vår 2015
Markedshøyskolen, HR og personalledelse

Karaktersetting i norsk arbeidsliv

”Har generasjon Y mer positive holdninger til prestasjonsmålinger og karaktersetting i arbeidslivet enn generasjon X?”



Markedshøyskolen
Campus Kristiania

Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen. Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.

Innholdsfortegnelse

| | |
|--|-----------|
| 1.0 Innledning | 6 |
| 1.1 Bakgrunn for valg av tema | 7 |
| 1.2.1 Formål | 8 |
| 1.2.2 Problemstilling og avgrensning | 8 |
| 1.2.3 Hypoteser og forskningsspørsmål | 9 |
| 1.2.4 Begrepsavklaring | 10 |
| 2.0 Presentasjon av bedrift og case | 11 |
| 2.1 Presentasjon av bedrift | 11 |
| 2.2 Presentasjon av case | 11 |
| 3.0 Teori | 12 |
| 3.1 Prestasjonsmåling | 12 |
| 3.1.1 Karaktersetting | 14 |
| 3.1.2 Bonusordning | 15 |
| 3.1.3 Prinsipal-agent-situasjonen | 18 |
| 3.2 Ansiennitet | 19 |
| 3.2.1 Generasjon Y | 19 |
| 3.2.2 Generasjon X | 21 |
| 3.2.3 Tilbakemeldinger | 22 |
| 3.2.4 Måletretthet | 24 |
| 3.3 KonkurransEinstinkt | 25 |
| 3.3.1 Toppyter | 25 |
| 3.3.2 Middelhavsfarer | 25 |
| 4.0 Metode | 26 |
| 4.1 Valg av metode | 26 |
| 4.2 Forskningsdesign | 27 |
| 4.3 Analyseenheter | 28 |
| 4.3.1 Utvalgsstrategi | 28 |
| 4.3.2 Rekruttering | 29 |
| 4.4 Datainnsamling | 29 |
| 4.4.1 Sekundærdata | 29 |
| 4.4.2 Primærdata | 30 |
| 4.4.3 Utvikling av intervjuguide | 31 |
| 4.6 Datanalyse | 31 |
| 4.7 Kvalitetssikring | 32 |
| 4.7.1 Pålitelighet (Relabilitet) | 32 |
| 4.7.2 Troverdighet (Begrepsvaliditet) | 32 |
| 4.7.3 Overførbarhet | 33 |
| 4.7.3 Etske betraktninger | 33 |
| 4.7.4 Bekreftbarhet | 34 |
| 5.0 Analyse | 35 |
| 5.1 Holdningskategorimatriksen | 35 |
| 5.2 KonkurransEinstinkt | 42 |
| 5.2.1 Toppyter | 42 |
| 5.2.2 Middelhavsfarer | 43 |
| 5.3 Ansiennitet | 44 |
| 5.3.1 Tilbakemelding | 45 |
| 5.3.2 Måletretthet | 46 |
| 5.4 Måling | 47 |

| | |
|--|-----------|
| 5.4.1 Karaktersetting | 47 |
| 5.4.2 Bonussystem..... | 49 |
| 6.0 Avslutning | 51 |
| 6.1 Konklusjon | 51 |
| 6.2 Forslag til forbedringer..... | 54 |
| 6.3 Betydningen av resultater..... | 54 |
| 6.4 Fremtidig forskning og behov for mer kunnskap..... | 54 |
| 7.0 Referanseliste..... | 55 |

Vedlegg

Vedlegg 1 : Fremdriftsplan

Vedlegg 2 : Gantt Diagram

Vedlegg 3 : Forespørsel om intervju

Vedlegg 4 : Intervjuguide leder

Vedlegg 5 : Intervjuguide ansatte

Vedlegg 6 : GY1

Vedlegg 7 : GY2

Vedlegg 8 : GY3

Vedlegg 9 : GX1

Vedlegg 10 : GX2

Vedlegg 11 : Avdelingsleder.

Forord

Denne bacheloroppgaven ble skrevet våren 2015 som en avslutning på vårt bachelorstudium i HR og Personalledelse ved Markedshøyskolen i Oslo. Oppgaven er en obligatorisk del av studieløpet og tilsvarer en poengsum på 15 studiepoeng.

Temaet for oppgaven er ansattes holdninger til måling av prestasjoner og karaktersetting på en avdeling i en bank.

Det har vært utfordrende og krevende å skrive en slik omfattende oppgave over et såpass kort tidsrom, men vi har fått god hjelp gjennom å bruke den kunnskapen vi har tilegnet oss gjennom studiet.

Først vil vi takke alle informantene som har stilt opp i en ellers hektisk hverdag og tatt oss på alvor og bidratt på best mulig vis.

Takk til veileder Patrick Verde som har hjulpet oss som førstegangsforskere med tips og råd til oppgaveskriving.

Takk til familie og venner som har bidratt med støtte og hjelp underveis. Dere er helt fantastiske!

Oslo, mai 2015

Studentnummer: 983675 og 984316

Sammendrag

I denne oppgaven har vi undersøkt hvilke holdninger de ansatte har til prestasjonsmålinger og karaktersetting i et selskap i banksektoren. Vi har valgt å legge ekstra vekt på å se etter eventuelle forskjeller mellom generasjon Y versus generasjon X med hensyn til holdninger til det å bli målt.

Formålet med oppgaven er å gi et bilde av de ansattes holdninger til og opplevelse av det å bli målt daglig etter prestasjoner, og om de er positive eller negative til karaktersetting. Problemstillingen er formulert slik; *”Har generasjon Y mer positive holdninger til prestasjonsmålinger og karaktersetting i arbeidslivet enn generasjon X?”*

Vi har videre fokusert på en del utvalgte forhold som synes å påvirke holdningene til prestasjonsmåling. Se operasjonalisering av problemstilling i punkt 1.2.2.

Vi har benyttet teori som vi mener er relevant for å kunne svare på problemstillingen, da spesielt teori utarbeidet av organisasjonsforsker Bård Kuvaas.

Vi har gjennomført 6 intervjuer, et intervju med leder – som vi har brukt til å beskrive caset og 5 andre intervjuer med informanter som representerer begge generasjoner.

Vi ønsker å gjennomføre undersøkelsen for å øke vår forståelse for systemer bedrifter benytter seg av for å få de ansatte til å prestere, og hvordan dette oppleves av og påvirker de ansatte.

1.0 Innledning

Svaret på hvordan de ansatte i en organisasjon skal ledes er mange, men fellesnevneren er Human Resource management (HRM) som *defineres som ” alle aktiviteter som gjelder ledelse av mennesker og arbeid i organisasjoner”* (Mikkelsen og Laudal 2014, 27).

For bedriftene handler det om å skape lønnsomhet gjennom rett bruk av de ansatte. Dette krever klare mål, motivering, oppfølging og kontroll. For de ansatte handler det om bli sett, ha en engasjerende jobb, få utfordringer og støtte, og gjennom det å mestre arbeidsoppgavene sine og føle seg verdsatt (Ibid).

I arbeidslivet praktiseres ulike former for måling av de ansattes prestasjoner. Bidrar disse målingene til at de ansatte presterer bedre eller virker det ødeleggende på deres motivasjon? Eller kanskje er det slik at prestasjonsmåling fungerer ulikt på ulike ansatte og kanskje fungerer godt kun for enkelte ansattgrupper som for eksempel såkalte ”toppytere”?

Finansforbundet skriver at målinger har blitt finansbransjens mantra og at de ansatte måles og overvåkes mer enn i andre bransjer. Dette underbygges av økende konkurranse om kundene i markedet (Frimand-Anda. 2014, 8).

Direktøren i konsulentselskapet Deloitte, Eivind Garshol, sier at målinger handler mye om tall og at dette er en svakhet ved målesystemene og en forenkling av en kompleks verden (Frimand-Anda. 2014, 10).

Kuvaas (2005) har skrevet at prestasjonsbaserte belønninger og flere andre former for ytre belønning for mange er den mest effektive og enkle måten å motivere mennesker på. Dersom det er snakk om økonomiske incentiver vil dette innebære en midlertidig løsning på ønsket om å styre de ansattes adferd. Når det kommer til å skape varige endringer i holdninger, verdier eller atferd så sier Kuvaas (2005) at økonomiske incentiver er lite egnet (BI Handelshøyskolen).

Så hva er egentlig målet til bedriftene med å ha systemer der de belønner ansatte basert på prestasjoner? Jo, målet er å øke organisasjonens produktivitet ved å ha mer fokusert arbeidsinnsats samt rekruttere og beholde viktige medarbeidere.

Det kan imidlertid stilles spørsmålsteget ved effekten av slike systemer. Det er derfor interessant å se på hvilke holdninger de ansatte har til målinger og karaktersetting i arbeidssituasjonen. Videre kan det være interessant å undersøke om det er riktig at den yngre generasjonen (Y) har mer positive holdninger til målinger og karaktersetting fordi de har vokst opp med "likes" og kommer rett fra skolebenken med karaktersetting "friskt i minne".

1.1 Bakgrunn for valg av tema

All forskning starter med nysgjerrighet på noe man ønsker å vite mer om (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 32). I denne oppgaven er vi nysgjerrige på hvordan måling oppleves av de ansatte og hvilke holdninger til måling og karaktersetting de ansatte har. For å gjøre en liten vri, har vi valgt å se på variasjonen mellom generasjon Y og generasjon X. Det vil si den yngre generasjonen versus den eldre. Bedriften vi har valgt å innhente data i er et av Nordens ledende selskaper innen finanssektoren.

Det oppstod en interesse for målinger da vi ble presentert for en målemetode kalt karaktersetting i faget personalledelse. En av utgangshypotesene vi hadde da vi begynte oppgaven var; Yngre arbeidstakere (Y) er mer positive til målinger enn eldre (X). Vi synes dette er et interessant spørsmål og vi ble nysgjerrig på om det faktisk er slik.

Denne ideen stammer fra det vi har lest om behovet generasjon Y har for stadige tilbakemeldinger og anerkjennelse fra ledelsen. Vi har valgt å undersøke om denne målingsmetoden er med på å dekke generasjon Y sitt behov for tilbakemeldinger og anerkjennelse. For å kunne vurdere dette bedre, har vi valgt å sammenligne generasjon Y mot generasjon X.

1.2.1 Formål

Formålet med oppgaven er å belyse hvilke holdninger og opplevelser den yngre generasjon (Y) arbeidstakere versus den eldre (X) har til måling av prestasjon, og om de er positive eller negative til karaktersetting og bonussystem.

Vi ønsker å gjennomføre undersøkelsen for å øke vår forståelse for systemer bedrifter benytter seg av for å få de ansatte til å prestere, og hvordan dette oppleves av og påvirker de ansatte.

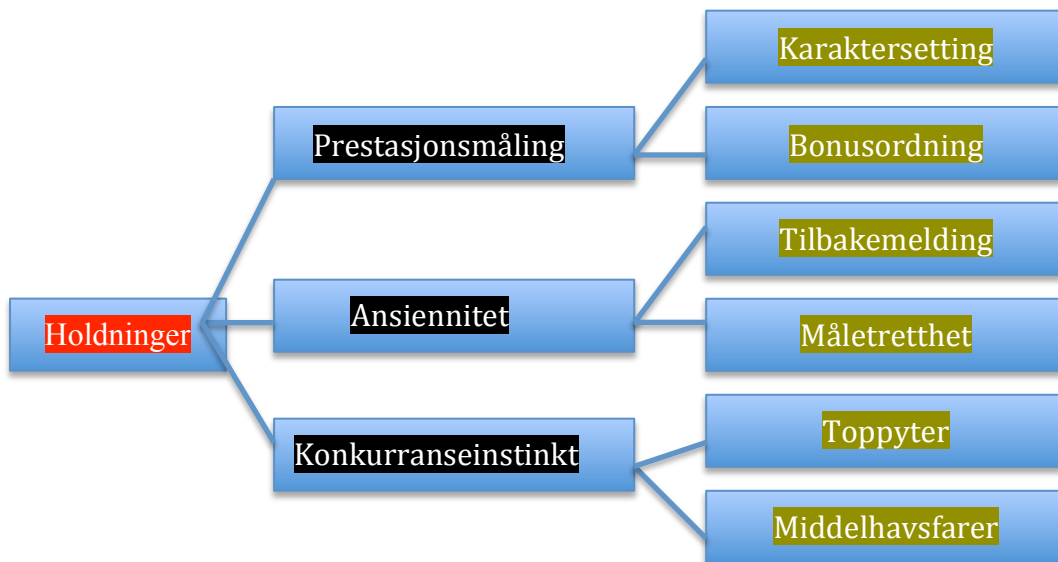
Undersøkelsen kan bidra med økt forståelse for avdelingen og eventuelle endringer de kan foreta. Resultatene fra undersøkelsen kan avdelingen i bedriften anvende dersom de ønsker det, og kan gi et bilde av de ansattes holdninger til og opplevelse av det å bli målt daglig etter prestasjoner, og om de er positive eller negative til karaktersetting.

1.2.2 Problemstilling og avgrensning

”Har generasjon Y mer positive holdninger til prestasjonsmålinger og karaktersetting i arbeidslivet enn generasjon X?”

I vårt hovedspørsmål begrenser vi oss til å se på holdninger til prestasjonsmåling i form av karaktersetting og prestasjonsmåling i form av bonussystem. Det blir for omfattende og ta for seg alle typer prestasjonsmålinger og hvilke karaktersettingsmetoder som finnes på markedet.

Vi har i tillegg avgrenset oppgaven til å se på holdningsvariasjonen mellom generasjon X og Y. Vi har videre fokusert på en del utvalgte forhold som synes å påvirke holdningene til prestasjonsmåling.



Figur 1: Operasjonalisering av problemstilling

1.2.3 Hypoteser og forskningsspørsmål

Vi har kommet frem til følgende hypoteser som vi mener konkretiserer problemstillingen vår på en hensiktsmessig måte.

Hvorfor vi endte opp på akkurat disse underspørsmålene vil vi utdype under.

”En påstand kan defineres som sann dersom den samsvarer med virkeligheten, dersom den er logisk konsistent, dersom den er nyttig eller fruktbar, eller dersom den bygger på enighet mellom de personer den angår” (Johannessen mfl. 2010, 55).

H1: Hvor lenge en har vært i jobben har sterkere effekt på holdningen til prestasjonsmåling enn generasjonsforskjeller (Ansiennitet)

- Er det forskjell på generasjon X og generasjon Y sin oppfattelse av prestasjonsmålinger?

H2: Den yngre generasjonen liker bedre å bli målt enn den eldre generasjonen, fordi de har vært avhengig av tilbakemeldinger hele livet. (Tilbakemelding)

- Mot-hypotese :

Ansatte som er nye i jobben liker bedre å bli målt, uavhengig av alder (Denne mot-hypotesen bruker vi for å kontrollere om den første hypotesen stemmer, for å ha en alternativ forklaring på det samme).

H3: Prestasjonsbasert belønning virker kun på kvantitet.

H4: Yngre arbeidstakere er mer konkurransefokusert enn eldre arbeidstakere.

- Er de ansatte opptatte av å være toppyttere?

1.2.4 Begrepsavklaring

For å få en forståelse av hva problemstillingen går ut på er det noen ulike begreper vi må ta stilling til og definere.

Holdninger: ”En holdning er en predisposisjon til å oppfatte, føle, tenke og handle på bestemte måter i forbindelse med et gitt objekt” (Brochs-Haukedal 2010, 234). Et objekt kan blant annet være en person, en gjenstand, en trosretning eller en politisk ideologi. Sagt med andre ord dreier det seg om alt mennesker har et forhold til (Brochs-Haukedal 2010, 234). Objektet i dette tilfellet er forholdet til prestasjonsmålinger og karaktersetting. Det å ha holdninger er viktig for mennesker og de spiller en stor rolle i våre liv. Under gitte forutsetninger kan holdninger faktisk påvirke vår atferd (Magma).

Prestasjonsmåling: Det er fokus på individuelle og kollektive målinger. Avdelingen opererer med to typer målinger, karaktersetting i årlig medarbeidersamtale og bonussystem. Begge former for måling inneholder måling av kvantitet og kvalitet.

Karaktersetting: Et måleverktøy for å motivere de ansatte til å prestere bedre. Dette kan være i form av tallkarakterer eller verbale ”merkelapper”.

Bonussystem: System for å belønne oppnådde mål i avdelingen. Det belønnes ved individuell og kollektiv måloppnåelse.

Ansiennitet: Dette gjelder alder i antall år, men også antall år på arbeidsplassen. Derfor knytter vi inn generasjoner her, de eldre arbeidstakerne versus de yngre.

Tilbakemelding: Den yngre generasjonen (Y) har gjennom oppveksten fått tett oppfølging av foreldre, og det har oppstått et behov for stadige tilbakemeldinger.

Måletretthet: Er et begrep vi bruker om de ansatte som har vært lenge i jobben og som er lei av å bli målt på prestasjoner.

KonkurransEinstinkt: Noen er mer konkurransEfokusert enn andre, og det er graden av konkurransEfokus som definerer grad av konkurransEinstinkt.

Toppyster: En person kan beskrives som en toppyster dersom vedkommende har høy grad av konkurransEinstilling og er en som ofte vinner konkurranser.

Middelhavsfarer: Vedkommende som får betegnelsen "Middelhavsfarer" er den som aldri klarer å komme seg blant topp 3, og som føler seg middelmådig og alltid blir liggende bak.

2.0 Presentasjon av bedrift og case

2.1 Presentasjon av bedrift

Organisasjonen som er utgangspunktet for våre undersøkelser er et av Nordens ledende selskaper innen finanssektoren med mer enn 3 500 ansatte. De ansatte driver med produksjon, salg og service, kundestøtte og rådgivning.

Organisasjonens styring og ledelse baseres på at alle skal behandles likt, være pålitelig, relevant, tidsriktig og at alle skal ha tilgang til informasjon om virksomheten. Formålet til bedriften er å skape verdier for eierne og samfunnet gjennom å danne gode rammer for kundene, og jobber hele tiden med å ha fokus på kundeopplevelsen. Gjennom å effektivisere og forbedre seg, har de klart å bli en av de mest kostnadseffektive konsernene i Norden, uten at det har gått utover kunden. Konsernets interesser er å ta hensyn til etiske, sosiale og miljømessige forhold. Organisasjonen fokuserer på å ha motiverte ledere og medarbeidere, med den rette kompetanse og holdning for å realisere de strategiske ambisjonene. De drives av læringskultur og kompetanseutvikling internt i organisasjonen.

2.2 Presentasjon av case

I presentasjonen av dette caset har vi benyttet oss primært av informasjon fra intervjuet med lederen på avdelingen. Det jobber totalt 18 personer på avdelingen og lederen beskriver de som et team. Vi spurte blant annet hva som var formålet med å ha prestasjonsmålinger og bonussystem og hva lederen mente om karakterer og rangering i arbeidslivet. Ved spørsmål om hva lederen legger i begrepet

prestasjonsmålinger sier han at det er et styringsverktøy, og at utgangspunktet er å måle alt som kan bli målt. *”Dersom man styrer etter følelser blir det ofte uprofesjonelt og derfor er det viktig for meg at vi bruker målinger som styringsverktøy og måler alt som er mulig å måle”*. Lederen forklarer oss at bakgrunnen og basisprinsippene som ligger bak implementeringen av bonusordninger som skal fremme prestasjonene er at det er viktig at det er transparent. Det er viktig med modeller som man vet om i forkant, at det er enkelt og oversiktlig, slik at det man blir målt på er det man faktisk presterer.

I avdelingen blir de ansatte målt på aktivitet og kvalitet, det vil si kvantitative og kvalitative hovedparametere.

Avdelingens hovedområde er bank, og da måler de grad av gjeld sett i forhold til mislighold. Det dreier seg om hvordan kundeforhold der gjelden er misligholdt utvikler seg. Det måles hvor mye av misligholdt gjeld som går til inkasso og hvor stor del av denne gjelden som blir tilbakebetalt. Avdelingen har daglige målinger og lederen forklarer at det går ut på hvor mange telefoner den enkelte ansatte har tatt, hvor mange av de telefonene som førte til kontakt, og hvor mange av de kontaktene igjen som førte til en avtale, og til slutt hvor mange av de avtalene som førte til at kunden faktisk betalte. Avdelingen har både individuelle målinger og teammålinger. De har både målinger som er knyttet opp mot incentiv, og de har målinger som ikke er incentivbare, som avdelingen blir målt på hver eneste dag. De ansatte har i tillegg en månedlig en-til-en samtale med sin leder om bonus.

3.0 Teori

3.1 Prestasjonsmåling

Andy Neely (1998) definerer prestasjonsmålinger som prosessen der man tallfester effektiviteten av de ansattes prestasjoner (sitert i Neely m.fl. 2007, 9).

Aslaug Mikkelsen (2014) skriver at det er to hovedperspektiver som gjelder når det kommer til prestasjonsmålinger. Det ene er å måle de ansatte for å kontrollere om deres innsats er tilstrekkelig. Det andre hovedperspektivet er å måle for å gi de ansatte karriereutviklings muligheter. Utfordringen som gjerne oppstår her, er om det er

mulig å ha en kombinasjon av disse to uten at de ansattes indre motivasjon svekkes. Mikkelsen (2014) uttaler videre at det er utrolig viktig å stille krav til hvilke metoder som blir anvendt, fordi dersom det som måles ikke er holdbart og pålitelig vil det kunne få store negative konsekvenser for medarbeidernes trivsel og arbeidssituasjon (Mikkelsen og Laudal 2014, 227).

Arbeidsforskningsinstituttets undersøkelse utført for Finansforbundet viser til at den omfattende bruken av målinger gjør at de ansatte føler seg kontrollert og overvåket (AFI 2014).

Det er derfor viktig at det stilles krav til de metodene som blir tatt i bruk. Dette innebærer at ledelsen må bli enig om hva som skal måles, hvordan det skal foregå og hva det i etterkant skal brukes til. For å unngå at målingene er det eneste som regnes som viktig, må man passe på å løfte fram også på de områdene og arbeidsoppgavene som ikke måles, men som er vel så viktig for at organisasjonen fungerer effektivt, for blant annet å opprettholde trivselen på arbeidsplassen. Det er viktig at målingene ikke tar alt fokuset, og at organisasjonen også legger ned arbeid og innsats på andre viktige aspekter/områder (Mikkelsen og Laudal 2014, 227).

De ansatte kan bli målt på bakgrunn av oppnådde mål enten på individnivå eller gruppenivå. På individnivå er det lurt å ha kjennskap til de ulike fallgruvne. Lederens syn på hvordan medarbeideren presterer er en sentral fallgruve. En kan tenke seg til at det vil være flere forhold som kan ha innflytelse på en medarbeiders prestasjoner på arbeidsplassen, som ligger utenfor den ansattes kontroll. Det er derfor viktig at slike forhold blir tatt opp til diskusjon og at det blir tatt en gjennomgang på dette området, ellers kan det lett skape utrygghet hos medarbeiderne og at målingene oppleves urettferdige. Dersom man opplever at målingene av prestasjoner ikke er rettferdige, vil dette påvirke organisasjonen negativt fordi dette kan være med på å svekke effektiviteten og god prestasjonsledelse (Mikkelsen og Laudal, 228).

3.1.1 Karaktersetting

Arbeidslivet i Norge blir påvirket av impulser og trender fra utlandet og ikke overraskende er det trender fra USA som arbeidsgivere i Norge tar etter. Det var på 80-tallet gigantkonsernet General Electrics toppleder Jack Welch stod i ledtog for å innføre karaktersetting av sine ansatte. Det er derimot slik at karaktersettingen har avtatt i USA fordi flere selskaper har innrømmet at det skaper misnøye blant ansatte og fører til begrenset utvikling og innovasjon (Aftenposten).

Konsulentselskapet Deloitte har i sin rapport ”Global Human Capital Trends 2014” vist til nettopp dette, at målesystemer med karaktersetting og belønningssystemer har gått tilbake i utenlandske selskaper. Rapporten viser til at fokus på coaching og tilbakemeldinger prioriteres i stedet for kontroll og overvåking (Deloitte University Press 2014).

Deloitte- direktøren Eivind Garshol sier at; *Det handler om verdier som påvirker den indre motivasjonen hos medarbeidere. At man opplever mestring og mening med det man gjør, har innflytelse på egen arbeidssituasjon og kan påvirke målene man skal strekke seg etter* (Negotia).

Journalist og forfatter Dag Yngve Dahle har nylig brakt debatten på banen her i Norge. Han sier at innføring av karakterer i norsk arbeidsliv er noe vi har sett mer til de siste årene, men som har blitt snakket lite om. Dahle har skrevet boken ”Orden og oppførsel, karakterer på jobben?” der han har forsøkt og kartlegge omfanget (Dahle 2014, 23).

Deloittes direktør Eivind Garshol sier om karaktersetting i Norge, at vi henger etter, ved at vi fortsetter med det selv etter at det har skjedd store endringer på ledelsesområdet internasjonalt. Han sier blant annet at Deloitte har kjennskap til at flere profilerte norske selskaper relativt nylig har innført karaktersetting som målemetode (Negotia).

Målet til de fleste bedrifter som har innført karakterer er at det skal motivere ansatte til å prestere bedre. Det er allikevel slik at noen mener at slike målesystemer virker mot sin hensikt, og en av de som mener dette er Professor Bård Kuvaas. Kuvaas (2013) er en av Norges fremste eksperter på organisasjonspsykologi og han mener; *”Det er gale-mathias. Ikke virker det motiverende, og ikke er det legitimt blant de som vurderes”* (E24). Kuvaas (2013) mener at en av årsakene til at denne trenden er

kommet i norsk arbeidsliv er ledernes mangel på kunnskap om motivasjons- og prestasjonspsykologi. Kuvaas sier at dersom lederne hadde denne kunnskapen, hadde de visst hva som får frem det beste i folk og aldri innført slike systemer (E24).

Bedrifter som velger dette målesystemet bruker ofte prinsippet om normalfordeling, men det er også noen som bruker andre skalaer, og uten noen god forklaring. For eksempel ble det benyttet en skala fra 1- 4 i medarbeiderundersøkelser i avdelingen vi undersøkte. Der gav de ansatte uttrykk for usikkerhet når det kom til hvorfor skalaen ikke hadde noe midtpunkt og flere sa at de synes det var rart at en firer var toppkarakter, når man hele livet har vært vant til terningkast 1-6 og da assosierte en firer med noe som kun var middelmådig. I skalaen 1-4 skal en treer som de fleste ikke forbinder med noe som er bra, tilsvare en femmer etter 1-6 skalaen. Dette går vi nærmere inn på i analysen punkt 5.3.1.

Bård Kuvaas (2013) stiller spørsmålstegn ved at lederne og HR-folk ikke tror på forskningen som viser at raske oppsummerte vurderinger, i form av tall eller bokstaver ikke medfører bedre prestasjoner. Det har faktisk noen ganger ført til motsatt effekt, at flere får mer avstand til jobben i stedet.

Han sier videre at det er vanskelig å måle prestasjonene på en objektiv måte, og at det er derfor det ofte blir subjektive vurderinger. Når lederen tar en slik vurdering, er det ikke lenger kvaliteten på arbeidet som går først, men hvilken relasjon man har til lederen og om man liker hverandre og har samme interesser(E24).

3.1.2 Bonusordning

Det å få belønning for oppnådde resultater eller prestasjoner, kalt prestasjonsbasert belønning, er et tema som har skapt mye debatt gjennom årene. Det er ikke enkelt for organisasjoner å administrere fordelingen av lønn mellom grupper og personer og hvordan disse skal belønnes eventuelt ikke belønnes (Bård Kuvaas og Dysvik 2012, 163).

Cappelen og Tungodden 2012 sier at en grunnleggende antakelse i økonomisk teori er at folk primært er motivert av sin egeninteresse, spesielt sin egen økonomiske interesse. Dette støtter også Brochs-Haukedal 2010 som sier at vi er først og fremst motivert av ønsket om egen nyttemaksimering og behovstilfredstillelse (Brochs-

Haukedal 2010, 154). Cappelen og Tungodden 2012 viser til at *”Denne antakelsen har hatt viktige implikasjoner for hvordan økonomer har tenkt om utforming av lønnsystemer og mer generelt om utforming av belønningsstrukturer som tar sikte på å øke folks arbeidsinnsats”* (Magma).

Historisk sett var bakgrunnen for utformingen av bonussystemer at man så at arbeiderne på slutten av 1800-tallet hadde veldig lav produktivitet. Det ble satt i gang tiltak og metoder som skulle utbedre prosessene, men mangelen på motivasjonsfaktorer som kunne bidra til økt stimuli på arbeidsinnsatsen og samarbeidet arbeiderne i mellom skapte problemer for utbedring av prosessene. Dette fant Edme-Jean Leclaire(1801-1871) at han skulle gjøre noe med. Han oppfant derfor bonussystemet. Han uttalte i denne forbindelse at ; *” Vi tar feil hvis vi tror at den beste måten å bli rik på er å betale våre arbeidere så lite som mulig. Sannheten er at vi må få så mye arbeid som mulig ut av dem ved å betale så mye som vi har råd til”* (Brochs-Haukedal 2010 , 151).

Edme-Jean Leclaire laget historiens første bonussystem, utformet for å dele overskuddet i en bedrift. Tanken bak dette var at det bidro til økt produksjon, og dermed en lavere kostand fordi de ansatte fikk ta del i overskuddet. Malerfirmaet til Leclaire eksisterer den dag i dag, så ordningen virker og har hatt en positiv innvirkning på bedriften. En del år etter Leclaires innføring av bonussystemet valgte flere amerikanske selskaper å følge etter. I 1887 hadde over 30 selskaper innført bonussystemet. Det ble allikevel ikke noen entydig suksesshistorie (Brochs-Haukedal 2010 , 152).

Selskapet Yale and Town, og direktøren Henry R. Towne valgte å gå bort fra bonussystemet fordi han mente at systemet ikke var den beste løsningen på effektivitetsproblemene. Det han fant ut var at bonussystemet gjerne bidro til økt produktivitet i en enkelt avdeling, samtidig som det kunne medføre lavere produktivitet i en annen. Derfor valgte han å ta bort overskuddsdeling for alle ansatte og heller lage et individuelt system, der hver enkelt avdeling kunne oppnå belønning i forhold til ytelse. Han innførte også en minste grunnlønn, og det resulterte i innføring av en delingsnøkkel mellom fast lønn og bonus ut i fra avdelingens ytelse. Deretter ble dyktige økonomer som blant annet Adam Smith koblet inn, og man fikk mer kunnskap om forholdet mellom lønn og ytelse (Brochs-Haukedal 2010, 152).

Avdelingen vi undersøker i banksektoren har de siste årene benyttet seg av følgende belønninger:

Finansielle belønninger

- Vanlig lønn i forhold til tariff.
- Individuell belønning; Andel av ”bucket”(område man har ringt på) incentiv.
- Individuell belønning; Aktivitet belønnes med fast incentivbeløp dersom rådgiver oppnår fastsatt mål.
- Kollektiv belønning; Avdelingsincentiv blir utbetalt dersom fellesmål blir nådd.
- Kollektiv belønning; Årsbonus hver mars-måned som går på hele konsernet.
- Subsidiert kantineordning.

Ikke-finansielle belønninger

- Eget kredittkort fra banken gir ulike kjøpsfordeler som f.eks. rabatter hos ulike butikker.

Som vi kan lese av denne listen er det tydelig at avdelingen vektlegger finansielle belønninger.

Bård Kuvaas 2008 skriver at prestasjonsbasert belønning har to hovedformål, seleksjon og atferds- og holdningspåvirkning. Disse hovedformålene kan igjen deles opp i direkte incentiveeffekter og mer indirekte incentiveeffekter (Kuvaas 2008, 34). Hensikten med direkte incentiveeffekter er å få de ansatte til å gjøre noe de ellers ikke ville gjort som for eksempel å øke arbeidsinnsatsen (Kuvaas 2008, 11). For at dette skal fungere er det avgjørende at det foreligger en klar, tett og forutsigbar kobling mellom belønningen og resultatet av arbeidet slik at medarbeideren oppnår høy grad av instrumentalitet (Kuvaas 2008, 34).

Kuvaas viser videre til at det er resultatbaserte individuelle bonuser som er antatt å ha den sterkeste direkte incentiveeffekten. Dette gjelder fordi kriterier basert på resultatet fører til mer nøyaktige målinger enn det de subjektive vurderingene gjør. I tillegg er det slik at individuelle bonusordninger normalt viser til entydige sammenhenger mellom egne oppnådde resultater og individuell belønning. Det gjør det ikke ved kollektive belønninger alltid, der er det en fare at ”gratispassasjer” problematikken dukker opp og ofte så gjør den koblingen uklar (Kuvaas 2008, 34-35).

Individuelle bonuser blir ansett som mer instrumentelle enn det kollektive bonuser regnes som. (Kuvaas 2008, 10). Cappelen og Tungodden 2012 viser også til at denne ”gratispassasjer” problematikken har sammenheng med den såkalte indre moralske motivasjonen. Det som fremkommer er at den blir fortrent av et økonomisk incentiv som avveies mot personlige kostnader knyttet til å delta (Magma). Betydningen av indre moralsk motivasjon blir forklart under punkt 3.1.3.

3.1.3 Prinsipal-agent-situasjonen

For å forstå denne antakelsen om at folk primært er motivert av egen økonomisk interesse må vi se på prinsipal-agent-situasjonen. Sistnevnte er et begrep som brukes om forholdet mellom leder og arbeidstaker når det kommer til økonomiske incentiver og arbeidstakers ønske om belønning. Denne situasjonen kjennetegnes ved at en ”prinsipal”(leder) ønsker at en ”agent” (arbeidstaker) skal utføre en jobb.

Utfordringen kan være å få ned en kontrakt som går på agentens ytelse, det er fordi det ikke er mulig å redegjøre for hvor mye innsats agenten yter. Cappelen og Tungodden (2012) viser til at i slike situasjoner antar standard økonomisk teori at agenten ønsker å gjøre minst mulig. Derfor vil løsningen på dette problemet være å lage et incentivoppsett slik at man får agenten til å yte innsats etter egen interesse.

”Dette gir en teoretisk begrunnelse for innføring av prestasjonsbasert lønn og bonusordninger i arbeidsmarkedet, fordi slike ordninger fører til at de økonomiske interessene til arbeidstaker (agenten) i større grad sammenfaller med arbeidsgivers (prinsipalens) mål enn ved fastlønn (Magma)”.

Moralsk motivasjon er når ansatte handler slik de oppfatter som moralsk riktig. Denne type motivasjon, kan styre de ansatte når det kommer til hvor mye innsats som legges ned i en arbeidssituasjon. Cappelen og Tungodden (2012) sier at dette er en viktig innsikt dersom man ønsker å forstå på hvilken måte prinsipal-agent-situasjoner kan håndteres i arbeidsmarkedet.

Det har blitt dokumentert gjennom det siste tiåret at det er samspill mellom indre motivasjon og økonomiske incentiver. Det er bekreftet og påvist at økonomiske incentiver kan fortrenge den indre motivasjonen til ansatte(Magma).

3.2 Ansiennitet

3.2.1 Generasjon Y

Ronald Alsop 2008 skriver om en jente som et prakt eksempel på hvordan arbeidslivet kjennetegner generasjon Y, født mellom 1980-2001(Alsop 2008,2). Larissa Kravanja er en ambisiøs jente på 25 som venter selvsikkert og utålmodig på å fremskynde karriereprosessen. Hun forteller at folk sier at hun må være mer tålmodig og at hun vil bli belønnet etterhvert. Til det svarer hun at; ”...*Its hard to be patient for the bigger reinforcement, payoffs like bonuses and promotions*”. Hun trenger også regelmessige tilbakemeldinger på hvordan hun ligger an i jobben, og sier at det kommer av at hun hele oppveksten har fått konstante tilbakemeldinger fra sin mor (Alsop 2008, 3).

Alsop 2008 sier at mottoet til disse selvopptatte yngre menneskene er ”Its all about me”. De håper på økonomisk suksess slik at de kan betale ned studielån, ha råd til å kjøpe dyre digitale ”leketøy”, reise internasjonalt og ha råd til andre fornøyer (Alsop 2008, 6). Han sier videre at den yngre generasjonen med sine hullete bukser, Ipods og at de foretrekker SMS fremfor ansikt-til-ansikt kommunikasjon driver noen av de eldre kollegaene og lederne til vanvidd (Alsop 2008, 4).

Generasjon Y er samtidig opptatt av miljøet og er gjerne aktiv i frivillighetsarbeid for samfunnet (Alsop 2008, 6)

Når det gjelder arbeidsplassen vil de ha struktur og en klar retning i deres arbeidsoppgaver, men de forventer også at de får fleksibilitet til å avgjøre når og hvor de skal fullføre oppgaven. De krever individuell ros og anerkjennelse, men kan samtidig være fantastiske lagdeltakere på arbeidsplassen (Ibid).

På grunn av deres hastverk, vil oppgaver som krever fokus og refleksjon over lang tid være utfordrende. Det er derfor åpne landskap har blitt mer populært fordi det gir rom for å spørre hvem som helst, når som helst (Pew Research Center, 2009).

Generasjonen har mange tilhengere som beundrer deres optimisme, intelligens, ambisjoner og engasjement for å gjøre verden til et bedre sted.

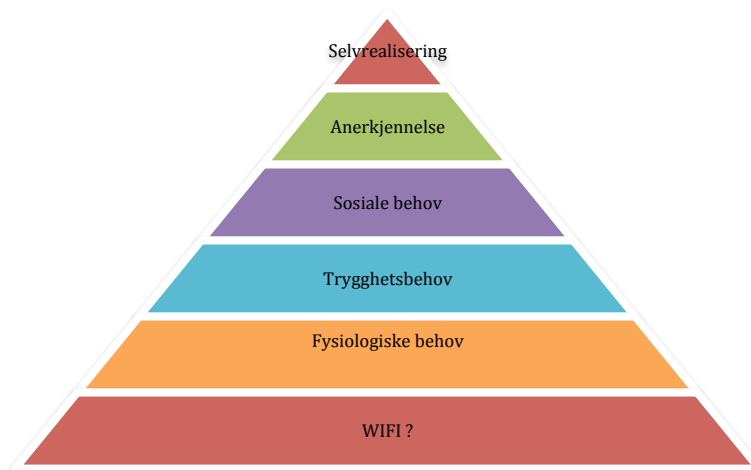
De får også kross kritikk for sine kunstige høye forventninger. Arbeidsgivere har blandede følelser for generasjon Y. Samtidig som de respekterer deres begavelse innen teknologi og deres evne til å fungere godt i team, oppfatter mange ledere generasjonen som altfor krevende når det gjelder behov for veiledning, hyppige

medarbeidersamtaler og rask karriereutvikling. Selv om mange av dem er godt utdannet, ser arbeidsgivere på dem som ”boksmarte”, og at de har mangel på sunn fornuft (Alsop 2008, 6-7).

Generasjon Y er historiens første ”alltid tilkoblet” generasjon. De er gjennomsyret av digital teknologi, sosiale medier og driver med multi-tasking på høyt nivå. Dette fører ofte til at jobb og fritid smelter sammen. Jobben blir dermed en stor del av livsstilen og åtte av ti sier de sover med mobilen ”glødende” ved sengen, og nesten to tredjedeler innrømmer å ha teksten under kjøring (Pew Research Center, 2009).

Generasjon Y har til enhver tid mye å gjøre, og har en travel hverdag. Dette fører ofte til at de nedprioriterer sine fysiologiske behov som mat og søvn.

Maslows behovspyramide viser hva som er nødvendige behov som skal tilfredstilles. Det er 5 nivåer, hvor det nederste behovet skal være dekket for å kunne oppnå neste nivå. Denne pyramiden viser at meningen med livet er at man skal nå neste nivå. Personer må kunne motivere seg selv for å ta neste steg (Maslow 1987, 15-22). Vi har lagt til et nivå ekstra på pyramiden, som vi er spørrende til for generasjon Y.



Nivå 1 WIFI?: Går foran fysiologiske behov for generasjon Y. Overlever ikke en dag uten å ha tilgang til nett, kalles derfor nettgenerasjonen.

Under Gjensidigedagen 2015 hadde Konsernsjefen Helge Baastad lagt til et steg i pyramiden som han mente gikk foran fysiologiske behov for generasjon Y, nemlig

WIFI. Det sier litt om generasjon Y sitt forhold til det å være tilgjengelig til alle døgnets tider.

3.2.2 Generasjon X

Den såkalte generasjonen X er ansatte som er født mellom 1965 – 1981. Disse personene har vokst opp i en tid hvor de har fått tatt del i en svært rask utvikling innen økonomi og teknologi. De har kjent virkningene av finanskrisen på begynnelsen av 90-tallet og Douglas Coupland var den som skapte interesse rundt begrepet generasjon X, og deres kjennetegn (Chaffey, 2013).

De er kjent for å være autoritære, ressursfulle og selvstendige, de stoler ikke på institusjoner og forventer heller ikke at jobben er sikret (Alsop 2008, s 6).

For denne generasjonen er det viktig at det er en fin balanse mellom privatliv og jobb. Generasjonen egnar seg godt innen lederstillinger fordi de er målrettet og selvbevisste. Dette gjenspeiler det faktum at de består av en velutdannet generasjon, og blant dem finnes det mange gründere som er lidenskapelig opptatt av ideene sine (Talent-Gallery).

Generasjon X var på 90-tallet i massemedier søkelys. HR konsulenter og forskere var nysgjerrige på hvordan denne generasjonen taklet arbeidslivet. På den tiden var det lettere få en karriere uten utdanning enn det er per dags dato. Det er i dag generasjon Y som får oppmerksomheten, dette er fordi generasjon X har vært lengre i arbeidslivet (Chaffey, 2013).

En undersøkelse gjort av Pew Research Center (2009) på forskjeller mellom generasjon X og Y i USA viste at flertallet av folk mente at generasjon X hadde en mye bedre arbeidsmoral og verdier på arbeidsplassen enn generasjon Y (Pew Research Center, 2009).

What Makes Your Generation Unique?

| Millennial | Gen X |
|----------------------------|--------------------------|
| 1. Technology use (24%) | Technology use (12%) |
| 2. Music/Pop culture (11%) | Work ethic (11%) |
| 3. Liberal/tolerant (7%) | Conservative/Trad'l (7%) |
| 4. Smarter (6%) | Smarter (6%) |
| 5. Clothes (5%) | Respectful (5%) |

Basert på respondenter som sa at deres generasjon var unik fra deres ståsted,

Kilde: (Pew Research Center, 2009).

3.2.3 Tilbakemeldinger

Tilbakemelding i arbeidslivet kan i følge Sadler 2010 defineres slik; ” *Tilbakemelding kan bli forstått som informasjon om kvaliteten på et avgrenset arbeid og råd om hvordan fremtidige tiltak mot tilsvarende vurderingsoppgaver bør takles* ” (Sadler, 2010, 548).

Når en leder gir feedback og viser interesse for sine medarbeidere er dette med på å styrke medarbeiderens selvtillit og lederen viser at den ansatte er en del av teamet (Hagemann 1991, 55). Hagemann 1991 sier at ” *tilfredsstillelse av den enkeltes behov for å føle seg betydningsfull er avgjørende for bedriftens effektivitet og økonomiske resultater* ”. Det som forutsettes er at medarbeideren har kjennskap til og aksepterer målsettingen. Det å kunne gi tilbakemelding vil hjelpe medarbeideren til å finne ut av hvor vedkommende står i systemet (Hagemann 1991, 55).

I arbeidssammenheng kan man benytte seg av flere måter å gi tilbakemeldinger på.

1) Arbeidsrelatert tilbakemelding er tilbakemelding som kommer spontant fra de gitte omgivelsene, som ikke er avhengig av andres innvendinger (Grenness, 1999, 188).

2) Den andre måten er en organisatorisk formell feedback som er en reaksjon basert på strukturerte former og er rutinepreget. Denne type tilbakemelding er tydelig og forutsigbar, for man vet innenfor hvilke rammer som gjelder. Her er det vanlig å knytte den formelle tilbakemeldingen under medarbeidersamtaler hvor temaet er prestasjoner i henhold til mål (Ibid).

3) Andre måter å benytte seg av formell tilbakemelding er under faste bonusordninger. Banken vi undersøker benytter seg av denne metoden når det kommer til månedlige samtaler om bonus. Her diskuterer og regner de ansatte med nærmeste leder ut den månedlige bonusen (Ibid).

4) Den siste måten å få feedback på er når ansatte mottar tilbakemelding fra nærmeste leder. Leder bruker denne type tilbakemelding for å kunne endre atferd, noe som kan oppfattes motiverende for ansatte, dersom man får konstruktiv tilbakemelding (Grenness, 1999,188).

Det kan være vanskelig for en leder å gi tilbakemeldinger til ansatte dersom prestasjonene ikke er som forventet, og det blir viktig å kartlegge hva som skal forbedres, slik at dette ikke går utover den ansatte på en negativ måte.

Når det kommer til tilbakemeldinger under belønningssystemer knyttet til jobb, må hovedfokuset ligge på belønningssystemer og hvordan den ansatte kan være med å påvirke sin atferd for å øke effektiviteten slik at man oppnår målet (Grenness, 1999,196).

Grenness 1999 sier også at man kan motta tilbakemeldinger fra de ansatte, som kan være negative eller positive (Grenness 1999, 188).

På en arbeidsplass hvor man har faste bonusordninger kan det forekomme sammenlikning mellom de ansatte. Dette kan føre til noen negative konsekvenser ved at det oppstår sjalusi eller at man kan føle seg usikker i det arbeidet man gjør. Dersom man bruker sammenlikning i den form av å endre seg til det bedre, dersom man observerer en kollega eller konkurrent som gjør det bra og ønsker å gjøre det samme. Grenness refererer til Baldwin & Baldwin(1986) og Locke & Latham(1990) ; *sier at tilbakemeldinger skal bidra positivt til en organisasjon er det viktig med effektiv læring og effektiv målsetting* (Grenness 1999, 189).

Levekårsundersøkelsen 2013 fra SSB viser til at en av fire sjeldent eller aldri får tilbakemeldinger fra sjefen sin (Statistisk Sentralbyrå). I arbeidslivet har tilbakemelding en viktig rolle, den er en av de viktigste faktorene i en medarbeidersamtale (Manuel London, 2000). Den kan være med på å bygge motivasjon, og karriereutviklingsmuligheter dersom den oppleves rettfærdig.

Generasjon Y har fått mye oppmerksomhet når det kommer til hvor avhengige de er av å få tilbakemeldinger på arbeidsplassen. Dette er fordi de ønsker utvikling i egen karriere, og trenger løpende tilbakemeldinger slik at de kan forbedre seg (Dagens Næringsliv).

3.2.4 Måletretthet

Hvordan vi som mennesker motiveres har innflytelse på hvordan vi ser på jobbsituasjonen. Det å bli trøtt og lei av å bli målt knytter vi til hvordan de ansatte føler seg motivert. Er man ikke motivert riktig, vil man kjenne på måletretthet.

Forskning viser at enkle og ukompliserte oppgaver drives av ytre motivasjon som f.eks. penger som incentiv, akkurat fordi det gjerne er snakk om jobber som ikke er spesielt indre motiverende. Dersom det er snakk om mer kompliserte og utfordrende oppgaver og dette direkte blir knyttet til incentiver som kun påvirker ytre motivasjon, kan dette være ødeleggende for arbeidstakerens indre motivasjon. Kuvaas mener at bedriftene bør være forsiktig med å bruke penger som motivasjon, fordi det fører til kortsiktige løsninger blant arbeidstakerne (Kuvaas 2008, 11).

Når vi som barn lærer oss å utføre oppgaver fordi våre foreldre sier vi skal gjøre det, så gjør vi det, ikke fordi vi har lyst, men fordi vi som regel forventer at vi får noe igjen for det. Om det vi får igjen er ukelønn eller et rent rom, handler det overordnet om hvilken motivasjon vi drives av.

Barn rydder rommet enten for å få skryt eller tjene en femtilapp, denne atferden kommer av drivkraften til å oppnå ytre belønninger. Det er dette som kalles ytre motivasjon. Arbeidstakere som i situasjoner utelukkende opptrer slik at de kan oppnå mest mulig lønn, bonus, frynsegoder handler om rendyrket ytre motivasjon. Det vil si at det som driver arbeidstakeren, ikke er selve jobbutførelsen, men resultatet som følger av utførelsen (BI Handelshøyskole).

3.3 Konkurransinstinkt

Dersom en bedrift har måling av ansatte på prestasjoner kan dette medføre til økt konkurranse mellom medarbeiderne. Noen ansatte er mer konkurransefokusert enn andre og i et konkurransefokusert miljø kan dette være et incentiv i seg selv.

Det forekommer en del fallgruver når det kommer til konkurranse og måloppnåelse innen en gitt tidsfrist. Dette kan skape en angstfølelse når man presses til å nå et mål. Dette er fordi man ikke lenger har indre motivasjon, fordi man presses til å utføre en gitt oppgave. Konkurransen vil være av positiv grad, dersom den gitte arbeidsoppgaven er noe den ansatte ønsker å oppnå (Dagens Perspektiv).

Graden av de ansattes konkurranseinstinkt i bedriften vi undersøkte vil fremkomme i kapittel 5 analysen.

3.3.1 Toppyster

I undersøkelsen til arbeidsforskningsinstituttet 2013, utført for Finansforbundet, viser en multivariat analyse at den individuelle målstyringen oppleves som mest rettferdig og meningsfull blant dem som opplever at man mestrer jobben, opplever å ha kontroll over arbeidssituasjonen og har høy utdanning (AFI, 2014).

Førsteamanuensis Harald Harung fra høyskolen i Oslo og Akershus forsker på hvorfor noen lykkes bedre enn andre og viser til funn fra sitt studie gjennom hjerneanalyser at man kan skille vinnertypene fra gjennomsnittsmennesket. Han sier at; ” *Det vi ser er at toppfolk, uansett bransje, har høyere livskvalitet enn andre*”. Han viser videre til vi som mennesker bare bruker en liten del av vår kapasitet, og at det som skiller toppyttere fra middelhavsfarere er at toppyttere har tatt i bruk mer av det store potensialet som alle mennesker har i seg (Khrono).

3.3.2 Middelhavsfarer

HR Norge-sjef Even Bolstad sier at det kan virke demotiverende hvis for mange ansatte får en gjennomsnittlig karakter og på den måten får vite at de er såkalte

”middelhavsfarere”. Han sier videre at tydelige tilbakemeldinger kan være en løsning for å unngå dette (Dahle, 2014).

Bård Kuvaas mener at en leder som stiller de ansatte opp mot hverandre gjennom målinger ikke har forstått hva som skal til. Han viser til internasjonal forskning som sier at medarbeidere som er drevet av en indre motivasjon, er mer tilfredse og engasjerte (BI).

4.0 Metode

I denne delen av oppgaven vil vi utdype hvilken type forskningsdesign vi har benyttet oss av i oppgaven og hvilken type datainnsamling vi har valgt. Vi vil også belyse selve datainnsamlingsprosessen, helt fra utvikling av intervjuguide, valg av informanter til undersøkelsens setting. Videre vil vi drøfte reliabilitet, validitet og overførbarhet i forhold til forskningen vår. Vi vil gjennomgående problematisere vår egen forskning opp mot disse punktene, samt avslutningsvis påpeke eventuelle sterke og svake sider ved undersøkelsesopplegget.

4.1 Valg av metode

Med metode menes veien mot et mål (Johannes, Tufte og Christoffersen 2010, 29). *”Vi kan skille mellom to forskningsstrategier; en kvantitativ basert på talldata og en kvalitativ basert på tekstdata”* (Ringdal 2013, 24). På bakgrunn av vår problemstilling, samt forskningsdesign, er det mest hensiktsmessig for oss å benytte en kvalitativ forskningsmetode slik at vi kan gå i dybden og forske på et smalt felt. Problemstillingen vår kunne også ha blitt undersøkt kvantitativt, men dette ville innebære at vi kun fikk tallfestet om det er en sammenheng eller ikke. Kvantitativ tilnærming er en metode som handler om å generalisere eller finne ut hva som er representativt for en populasjon. Vi er mer interessert i forståelsen bak fenomenet. I en kvalitativ undersøkelse vil man ikke få svar som lar seg tallfeste. En kvalitativ metode vil gi en mer detaljert og nyansert informasjon. Det vil vise hvordan ulike generasjoner (X og Y) oppfatter det å bli målt, og hvilke holdninger de har til karaktersetning og belønningssystemet som benyttes.

Vi har valgt å fordype oss i noen elementer ved denne prosessen, som vi mener er viktig å få frem.

4.2 Forskningsdesign

Vi har valgt å benytte oss av *casedesign* i vår oppgave. Casedesign kan brukes på flere ulike typer forskning. For oss var dette designet mest hensiktsmessig, da vi var ute etter å forstå et spesifikt fenomen i bedriften.

Det legges vekt på fem komponenter ved gjennomføring av caseundersøkelser, og det nevnes i Johannessen mfl.(2010) at det ikke er noen fasit for hvordan et casedesign skal utføres.

Først og fremst starter normalt sett casestudier med et problem som hentes fra praksis, og egner seg bra til spørsmål som berører prosesser og spørsmål, som handler om forståelse. I forhold til vår problemstilling som både berører målingsprosessen og spørsmål, som handler om forståelse. Casestudiet egner seg godt som forskningsdesign, og baserer seg på teoretiske antakelser. Et eksempel er hentet fra Bård Kuvaas sin artikkel (2008) *"Hvorfor prestasjonsbasert belønning skaper flere problemer enn det løser"*. Han sier at prestasjonsbasert belønning kun virker på kvantitet, dette har vi testet ut og holdt opp mot våre empiriske funn.

Det blir ingen rigid uttesting av teori, men teori som en ramme og et verktøy for å finne eventuelle mønster i datamaterialet.

Den tredje komponenten som er viktig ved gjennomføring av casestudier er i forhold til analyseenheter. Analyseenheten kan være alt fra en organisasjon, en avdeling, grupper eller individer. Vi har valgt å legge fokuset vårt på de ansatte i en avdeling som blir målt daglig, med representanter fra både generasjon Y og X.

Fjerde komponenten er å finne den logiske sammenhengen mellom data og antakelsene.

Avslutningsvis i casedesign studier ser man på kriterier for å tolke funnene opp mot eksisterende teori på området. På bakgrunn av dette kan man enten bygge opp en helt ny teori, beholde den eksisterende eller modifisere og videreutvikle teorien (Johannessen mfl. 2010, 87).

I vårt tilfelle sikter vi mot å beholde den eksisterende teorien, da fagområdet har utfyllende litteratur og vårt formål er å benytte oss av denne teorien. Dette vil belyse hvilken effekt det har å måle de ansatte daglig, og om de ansattes holdninger er positive eller negative.

4.3 Analyseenheter

Totalt i denne forskningen har vi hatt 6 respondenter i form av ansatte i den undersøkte bedriften. Vi har satt kriteriene for hvem som skal intervjues og valgt et begrenset antall informanter, for å begrense datamengden. Dette skal senere analyseres. Informantene består av lederen for avdelingen, samt fem andre ansatte. Vi startet dagen med å intervju lederen for avdelingen, hvor vi da valgte å bruke data fra intervjuet til å beskrive caset. Deretter foretok vi fem intervjuer av de ansatte på avdelingen. De representerte hver sin generasjon, der to ansatte var fra generasjon X og tre ansatte fra generasjon Y.

4.3.1 Utvalgsstrategi

I metodelitteraturen kalles rekruttering av informanter i kvalitative undersøkelser for *"purposeful sampling"* (Patton 1990, sitert i Johannesen mfl. 2010, 106).

Strategisk utvelgelse handler om at forskeren må tenke igjennom hvilken målgruppe som skal delta i undersøkelsen, for å innhente nødvendig data. Deretter vil neste steg være å velge ut personer fra målgruppen. *"...Utvelgelse av informanter i kvalitative undersøkelser er med andre ord ikke representativitet, men hensiktsmessighet"* (Johannesen m.fl. (2010, 107).

Johannesen m.fl. (2010, 107) påpeker at utvelgelsen er viktig fordi det vil ha stor innflytelse på analysen av dataene, og lister opp en rekke strategiske utvalgsmetoder av informanter for undersøkelsen.

Vi har valgt å gå for den strategiske utvalgsmetoden *kriteriebasert utvelgelse*, denne metoden går ut på at informantene velges ut i fra de spesielle kriterier de oppfyller (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 109). Vi satte oss følgende kriterier;

- 1) De ansatte må bli målt daglig på prestasjon.
- 2) Informantene må bestå av representanter fra begge generasjonene.

Utvalgte enheter i denne oppgaven er 6 personer, og er ikke et representativt utvalg for populasjonen. Utvalget er ikke trukket ut fra statistiske kriterier.

4.3.2 Rekruttering

Vi må bestemme hvem som skal delta i undersøkelsen, og hvordan man skal rekruttere informantene (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 112).

Vi valgte å rekruttere avdelingslederen for å få vedkommende sitt perspektiv på prestasjonsmålinger, samt hvilke tanker leder har om karakterer og rangering.

Deretter rekrutterte vi tre informanter fra generasjon Y og to fra generasjon X.

Alle informantene rekrutteres fra samme avdeling i et av Nordens ledende selskaper innen finanssektoren.

4.4 Datainnsamling

Datamaterialet til forskningsprosjektet må samles inn, fordi relevante data ikke er tilgjengelig. Det finnes flere ulike datainnsamlingsteknikker (Ringdal 2013, 26).

Teknikken som tas i bruk i dette prosjektet er samtaleintervju. Dette er valgt som intervjuform, fordi den er fleksibel og tilpasset en kvalitativ forskningsstrategi (Ringdal 2013, 27). *”Samtaleintervju kan beskrives som en målrettet samtale, foregår oftest ved at forsker og informant møtes ansikt til ansikt”* (Ringdal 2013, 27).

For å få en bedre oversikt over innsamlet data, må man i forkant av en analyse redusere informasjonsmengden. Dette gjøres ved å dele opp dataen i mindre deler og man vil da kunne se et mønster i det sammensatte materialet (Johannes, Tufte og Christoffersen 2010, 165).

Vi har anvendt en holdningskategorimatrise for å se etter et mønster i holdningene til informantene. For å ikke ”miste” data og detaljer, tok vi opp alle intervjuene på bånd. Dette resulterte i at vi kunne fokusere på å stille gode spørsmål og samle mest mulig informasjon fra respondentene.

4.4.1 Sekundærdata

Artiklene vi har benyttet oss av i vår forskning er å anse som sekundærdata. Dette er en type data som er samlet inn av andre forskere, til andres formål. I bedriften vi undersøkte fikk vi tilgang til interne dokumenter, som omhandlet bonussystem og

karactersetting på medarbeidersamtalen. På grunn av anonymitet kan vi ikke legge ved disse dokumentene, men de har vært av betydning for vår forståelse av målingsprosessen. Det er allikevel slik at vi må være oppmerksom på feilkilder i forhold til sekundærdata. Det kan være eventuelle svakheter ved innhenting av data, som vi ikke har kjennskap, fordi vi ikke har innhentet datamaterialet.

4.4.2 Primærdata

Kvale og Brinkmann (2009) sitert i Johannessen (2010) karakteriserer det kvalitative forskningsintervjuet som; *”En samtale med en struktur og et formål”*(Johannessen mfl. 2010, 135). Kvale og Brinkmann (2009) sier videre at det kvalitative forskningsintervjuets hensikt er å få frem beskrivelser av informantens hverdag og tanker rundt dette. For å kunne fortolke betydningen av de fenomenene som beskrives (Johannessen mfl. 2010, 136). En av grunnene til å samle inn data ved hjelp av kvalitative intervjuer er i følge Johannessen mfl. At *” Menneskers erfaringer og oppfatninger kommer best fram når informanten kan være med på å bestemme hva som tas opp i intervjuet”*(Johannessen mfl. 2010, 136).

Ved å benytte seg av den epistemologiske datainnsamlingsmetoden, må vi som forskere ha visse retningslinjer. Vi må snakke sammen, samhandle, lytte og stille spørsmål. Dette er for å belyse kunnskap, forståelser, erfaringer og samhandling. Dette er viktig og krever mye av oss som intervjuere (Johannessen 2008,142).

Det kvalitative intervjuet kan være mer eller mindre strukturert, det finnes tre ulike typer: Strukturert, semi-strukturert og ustrukturert. Vi vil benytte oss av semi-strukturert intervju, som er et intervju basert på intervjuguide.

Dette er ikke utformet som et klassisk spørreskjema, men en liste over temaer og spørsmål man skal gjennom i løpet av intervjuet. I et slikt intervju kan vi bevege oss frem og tilbake på spørsmål, temaer og rekkefølgen i intervjuguiden (Johannessen mfl. 2010, 137). De ulike temaene som tas opp her skal knyttes opp mot forskningsspørsmålene, som undersøkelsen forhåpentligvis skal gi svar på. Derfor vil arbeidet med intervjuguiden bestå av sentrale deltemaer, som inngår i våre overordnede forskningsspørsmål.

Vi mener at en slik delvis strukturert intervjumetode gir oss balanse mellom standardisering av intervju på den ene siden, og fleksibilitet i intervjusituasjonen på den andre (Johannessen mfl. 2010, 139).

Etter vårt første intervju fikk vi erfart at det var lurt å ta med spørsmål som dukket opp underveis og som gav gode data.

Fordi vi benyttet oss av et semi-strukturert intervju, hadde vi mulighet til å være fleksible. Den ene ledet intervjuet, mens den andre observerte og kunne komme med innspill til oppfølgingsspørsmål. Dette resulterte i at vi fikk samlet inn mye informasjon av god kvalitet. Det ble derfor en mer åpen samtale mellom respondentene og intervjuere.

4.4.3 Utvikling av intervjuguide

Vi har hatt 3 overordnede temaer, hvor vi har utviklet spørsmål basert på teoretiske antakelser. Dette er et semi-strukturert intervju med både hovedspørsmål og underspørsmål, som er med på å oppmuntre respondenten til å komme med utdypende informasjon (Johannessen mfl. 2010, 139).

4.6 Datanalyse

Kapittel 5 omhandler analysen hvor vi drøfter våre funn. Johannesen mfl, 2010 siterer Yin og mener det er flere forskjellige måter å analysere data på. Yin skiller mellom to ulike analysestrategier ved casestudier, 1) Teoretiske antakelser 2) Beskrivende casestudier.

Teoretiske antakelser vil være relevant for oss å benytte i analysedelen.

Måten vi går frem på er å knytte datamaterialet til teoretiske antakelser, ved å finne like mønster. Dette utførte vi etter transkriberingen, der vi utarbeidet en holdningskategorimatrise. Her fikk vi kategorisert hvordan respondentene oppfattet prestasjonsmålinger og karaktersetning på arbeidsplassen. Vi delte informantene i fire kategorier ut ifra om de hadde svak eller sterk, negative eller positive holdninger. Vi valgte denne teknikken for å se om de ulike mønstrene samsvarer, dette kalles mønstermatching.” *Hvis et mønster i datamaterialet passer sammen med et mønster forskeren har forutsatt på forhånd, vil det foreligge høy grad av det Yin (2007) kaller mønstermatching*” (Johannessen mfl. 2010, s 208).

Deretter vil vi teste våre hypoteser opp mot våre funn.

4.7 Kvalitetssikring

Johannessen mlf. 2010. Refererer til Guba og Lincoln (1987,1989), som mener kvalitative undersøkelser ikke kan vurderes på samme måte som kvantitative undersøkelser. De bruker begreper som skal gjøre rede for kvaliteten kvalitativt. Begrepene som skal sikre mål på kvaliteten ved kvalitative undersøkelser er pålitelighet, overførbarhet, troverdighet og bekreftbarhet (Johannessen mfl. 2010, 229).

4.7.1 Pålitelighet

Reliabilitet omhandler hvilke data som skal benyttes, hvordan de innhentes og hvordan de skal behandles. I form av casebeskrivelse kan vi som forskere styrke påliteligheten til undersøkelsen, ved å gi leseren en inngående beskrivelse av konteksten. Det er viktig med en åpen og detaljert fremstilling av fremgangsmåten, gjennom hele forskningsprosessen (Johannessen mfl. 2010, 229-230).

Innledningsvis har vi gitt en gjennomgang i forhold til hvilke utvalg vi har benyttet, samt redegjørelse av datamaterialets innsamling og behandling.

4.7.2 Troverdighet

”Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten” (Johannessen mfl. 2010, 230).

Ifølge Lincoln og Guba (1985) er det to teknikker som øker sannsynligheten for at forskningen frambringer troverdige resultater:

- 1) *Vedvarende observasjon* går ut på å bruke nok tid på å bli kjent med felten, dette handler om å bygge opp tillitt. Slik at man kan skille mellom relevant og ikke relevant informasjon. På grunn av mangel på tid, vil ikke denne teknikken bli tatt i bruk i dette forskningsprosjektet.
- 2) *Metodetriangulering* handler om at forskeren bruker ulike metoder under feltarbeidet, dette kan være både observasjon og intervju. Vi har benyttet oss av både observasjon og intervju (Johannessen mfl. 2010, 230). Vi observerte

intervjuobjektene, men det gjaldt kun kroppsspråk under intervjuet og ikke observasjon over lengre tid.

4.7.3 Overførbarhet

Johannessen (2010) mfl. Forklarer at all forskning har som mål å kunne trekke slutninger utover de umiddelbare opplysningene som samles inn. Temaet er kunnskapsoverføring i undersøkelser som er kvalitative, ikke generalisering som fører til assosiasjoner ved statistisk generalisering og kvantitative studier (Malterud 2003; Thagaard 2009 fortalt i Johannessen 2010 mfl. 231).

Resultatene internt i bedriften kan brukes til å skape debatt og finne løsninger, for å få økt fokus i kvaliteten i samtalen med kunden. Denne oppgaven gir en pekepinn til ledelsen om hva de bør være oppmerksomme på i målingsøyemed, og hvordan ansatte oppfatter målingen.

4.7.3 Etiske betraktninger

I denne bacheloroppgaven ønsker bedriften vi har hatt kontakt med å være anonym. Den største etiske betraktningen vi har stått overfor, er hvordan man skal forholde seg til dette. *”Etiske problemstillingen oppstår når forskningen direkte berører mennesker, spesielt i forbindelse med datainnsamlingen...”* (Johannessen mfl. 2010, 89). Vi skriver om et av Nordens ledene selskap innen finanssektoren, for å konstatere at den bedriften vi har valgt, har profesjonelle rammer når det kommer til prestasjonsmålinger. Dette vil ikke gå utover anonymiteten til bedriften, det vil heller ikke viderefremmes bedriftshemmeligheter. På grunn av dette har vi presentert bedriften kort. Vi må ta hensyn til respondentenes personvern og integritet, derfor har vi valgt å ekskludere personalia, hvordan og hvor intervjuene fant sted. Slik at det ikke har tilbakevirkende kraft (Johannessen mfl. 2010, 97). Disse retningslinjene er vanlig innen forskningsetikk, hvor vi overholder moralnormer for vitenskapelig praksis.

4.7.4 Bekreftbarhet

Bekreftbarhet skal sikre at funnene som blir gjort i undersøkelsen er et resultat av forskningen og ikke et resultat av forskerens subjektive holdninger (Johannessen mfl. 2010, 232).

For at leser skal kunne forstå budskapet til forsker, er det viktig å få med alle beskrivelser av beslutninger i forskningsprosessen. Ved gjennomført prosjekt er det viktig å anerkjenne hvilke utfordringer man har møtt. Ved å dele erfaringer, skjevheter og avvik. Dette kan påvirke tolkningen og funn i prosjektet.

Dette er vår første store forskningsprosjekt og vi vil gjøre rede for ulike forbedringsmomenter underveis. Ett av intervjuene vi utførte ble kortere enn forventet. Det er ulike elementer som kan forklare dette, blant annet samhandlingen med respondenten. Respondenten var jevnaldrende med oss og det var en litt anspent og nervøs stemning i forhold til de andre intervjuene. Informanten svarte svært kort og mutt på våre spørsmål og vi fulgte opp med flere spørsmål, men fikk fortsatt korte svar. Som uerfarne forskere i en intervjusituasjon, hadde vi ikke kompetansen eller erfaringen til å kunne finne en måte og snu stemningen i rommet på.

Johannessen mfl. (2010) sier at det ikke er noen av oss som møter verden forutsetningsløst og at vår bakgrunn – både faglig og personlig vil være en del av prosessen med å etablere kunnskap. De sier videre at noe kan formuleres språklig, men at mye er intuitiv kunnskap som virker styrende på forskningsprosessen uten at vi er klar over det (Johannessen mfl. 2010, 55).

En annen svakhet ved å velge casesdesign er at det foreligger mye informasjon, selv om det er få enheter vi innhenter data fra. Årsaken til dette er at vi har mange variabler vi ønsker å få svar på, slik at dette gjør det vanskelig å strukturere data og analysere. Siden casestudier ikke er generaliserbare, vil det være utfordrende å dra slutninger om dataene vi har funnet er pålitelige, og om sammenhengen mellom generasjoner, oppfatning av prestasjonsmålinger og karaktersetning er holdbare. På bakgrunn av at vi har valgt en avdeling i et stort konsern er det vanskelig å si om de funnene gjelder for hele konsernet og generelt i arbeidslivet.

5.0 Analyse

Vi har valgt å samle presentasjon av dataene og analyse i samme kapittel for å unngå mye gjentakelser. Vi starter med en holdningskategorimatrise, som er et analyseverktøy for holdninger.

Deretter har vi valgt å fremstille dataene våre på samme måte som i punkt 1.2.2, altså punktvis etter viftefiguren. I del 2 av analysen vil vi besvare hypotesene våre, punktvis etter tema og vi vil videre konkludere under hvert av avsnittene før vi gjør en samlet konklusjon i neste kapittel 6.0 - Avslutning.

5.1 Holdningskategorimatrisen

"Problemet er at to kunder kan ha like positive holdninger til samme merke, men bare en av dem kjøper merket, mens den andre velger konkurrenten" (Magma).

I denne sammenheng dreier det seg om for eksempel at du har to personer som er positive til målinger, men bare en av dem engasjerer seg i det å gjøre det best mulig. Det er vanskelig å forstå i og med at begge i utgangspunktet var positive til det.

Det viktige her er at holdninger varierer i styrke både positivt og negativt. Det vil si at disse to personene som begge var positive til det å bli målt hadde ulik grad av en positiv holdning. Den personen som faktisk gjorde det best på målingene, og var en toppytter, hadde en sterkere positiv holdning til prestasjonsmålinger.

Vi skal se nærmere på det som kalles for "holdningskategorimatrisen", som betegnes som et analyseverktøy for holdninger.

For å få en bedre forståelse av hvor man skal plassere de ulike holdningene til personene vi intervjuer kan man sette holdningene inn i kategorier ut ifra hvilke "typer" de er.

| | | |
|----------------|-----------------------------------|-------------------------------|
| Sterk holdning | Type 2 Negativ aktivist | Type 4 Evangelist |
| Svak holdning | Type 1 Likegyldig | Type 3 Vinglepetter |
| | Negativ holdning | Positiv holdning |

Holdningskategorimatrisen (Samuelsen og Olsen 2007).

Type 1 kalles den **"likegyldige aktivisten"** og er enten likegyldig eller negativ til objektet. Den likegyldige har ikke noen reflektert grunnlag for sin holdning, den liker kanskje ikke objektet eller vil forholde seg nøytral. Derfor vil det være lett å påvirke denne typen fordi holdningen er svak.

Generasjon Y

Inntrykket vi sitter med etter å ha intervjuet GY1 er at personen faller innenfor den likegyldige aktivisten. Som etter holdningskategorimatrisen har en svak, negativ holdning. Det merkes på bakgrunn av følgende utsagn når vi spurte om vedkommende presterte bedre eller dårligere under press, og ved å bli målt; *"Jeg vet jo at man blir målt da så...nøytralt, det gjør ikke så veldig mye, det blir ikke så mye ut av det"*.

GY1 er klar over at man blir målt, men at det ikke har så mye å si for arbeidsinnsatsen.

Et mønster som vi ønsket å undersøke mer er tilbakemelding for generasjon Y. De er opptatte av å få tilstrekkelig med tilbakemelding for å vite at de er på riktig vei og blir sett. *"Jeg synes det er helt greit å bli målt, men da bør du også følges opp"*.

Når vi spurte informant GY1 om tilbakemelding ble det bemerket at dette var fraværende, og når det gjaldt spørsmål om informantens visste hvordan målingene ble vurdert av lederen mente GY1 at det gikk ut på historikk og litt gjetting. GY1 mente at målene som ble satt på bonusmøtene ikke ble fulgt opp tilstrekkelig av leder.

Informant GY1 mente det var mye fokus på tall og kunne godt hatt det annerledes, men at det også gikk fint sånn som de hadde det i dag. Når det kom til motivasjon så

ble vi informert om at den indre motivasjonen kom fra GY1 selv, og at den ytre motivasjonen ikke var det viktigste.

Konkurransinstinktet til GY1 var ikke av høy grad, fordi vedkommende ikke så meningen med å engasjere seg når resultatet var gitt på forhånd.

Når det kom til karakterer på de ansatte ble modellen oppfattet som rar. Dette var på bakgrunn av at den ikke hadde en nøytral karakter (karakterene gikk fra 1-4). Den ble oppfattet som helt ok. De hadde ingen rangeringsliste med navn på hvem som lå best an, men man kunne gå inn å se på tallstatistikken. På spørsmål om synspunkter om karaktersetting og rangering sier GY1 at *"karaktersetting og rangering er jeg negativ til. Det blir for overfladisk og lite nyansert vurdering av den enkelte arbeidstaker mener jeg"*.

I tillegg til utsagn tidligere som vitnet om likegyldighet fikk vi også et inntrykk av det da vi observerte informanten underveis i intervjuet. Dette inntrykket fikk vi blant annet av måten informanten snakket på og ved kroppsspråket. Vedkommende satt og lente seg bakover med armer og beina i kryss, og for oss virket det som om informanten ikke var veldig interessert i å snakke med oss særlig lenge, til motsetning fra de andre.

Type 2 er den *"negative aktivisten"* og er til forskjell fra type 1 veldig bevisst på hvilke holdninger han har, og demonstrerer dem gjerne ved å velge andre alternativer.

Generasjon X

Etter å ha intervjuet GX1 har vi en oppfatning av at han har sterke holdninger om hvordan ting kunne vært annerledes når det kommer til det å bli målt, og derfor mener vi at GX1 kan plasseres inn i den *"negative aktivisten"* i holdningskategorimatriksen.

Når det kommer til spørsmål om prestasjonsmålingene påvirker arbeidsinnsatsen til GX1 sier vedkommende at *"...med tiden har jeg blitt relativt uinteressert i det"*. Vi tolker det som at desto lenger du har vært i jobben, desto mer "måletrett" blir du. På bakgrunn av dette mener GX1 at deltagelse og en viss aktivitet er viktige verdier for banken siden de måles kvantitativt, men mener at målingene er mangelfulle når det kommer til kvalitet.

På grunn av at mesteparten av målingene er kvantitative, mener GX1 at det er vanskelig å tallfeste kvalitet og innsats. Det kommer frem at det er enkelte som er veldig effektive på telefonen og derfor klarer relativt lett å oppnå målene, men GX1 mener dette er en direkte ulempe med at man har sånne absolutte målinger. For det blir bare jobbet spesifikt for å nå disse målene. De som har lett for å oppnå målene og er effektive på telefonen er mer ”drillet” og er mer ”på”. Når de har nådd de kvantitative målene er det en tendens til å slappe av og ta det ”litt med ro”. GX1 mener dette kan være litt uheldig.

GX1 synes at det er helt greit med tilbakemeldinger og påpeker at det er avdelingsmøter og bonussamtaler hver måned som gir informasjon om hvordan man kollektivt og individuelt ligger an.

Når man har høyt tallfokus, er det ikke alle som blir like trigget av dette, men alle prøver å nå målene. GX1 påpeker at det er enkelte som har ”killer-instinkt” og skal nå målene ”koste hva det koste vil”. GX1 er ikke på dette nivået, og mener det ville blitt kaos og en slitsom hverdag dersom alle hadde vært like iherdige i å nå målene.

GX1 synes kunnskapsdeling er en viktig faktor når det kommer til motivasjon på avdelingen, noe som er viktig i forhold til at man lærer seg forskjellige ting med henhold til systemer osv. Det er mange småting som læres på individnivå, og dette er med på å bygge GX1 sin indre motivasjon.

Når det kommer til den ytre motivasjonen til GX1 er det ikke så viktig, for da glemmer man litt avdelingen beste, og fokuserer mer på hvor stor bonus man får selv, og erfaringsveksling nedprioriteres ofte.

Konkurransen er ikke noe som GX1 ”tenner på” og er ikke den som blir trigget av disse ”tall-målingene”, men alle har jo denne jobben så ”en prøver jo”. En må utnytte de ressursene som en har. Rangering er noe som GX1 er negativ til. Nå er det avdelingsstatistikk hvor den enkelte kan se resultatene for den enkelte ansatte men uten at navn er oppgitt. Det er kun leder som vet hvem som har oppnådd de ulike resultatene. GX1 tilføyer at de ansatte på avdelingen ”vet sånn cirka” hvem som

ligger hvor. En del av de ansatte følger kontinuerlig med på statistikken, men det er noe GX1 mener skulle vært forbeholdt samtalen med leder angående bonusordningen.

GX1 mener en vesentlig ulempe med prestasjonsmålinger er at man glemmer hva som avdelingens beste og prioriterer å få størst mulig bonus. Blant annet blir kunnskapsdeling nedprioritert og det utvikler seg et arbeidsmiljø som preges av ”bonusjag”.

Type 3 kalles for *”vinglepetter”*, og som ordet sier er de som faller innenfor kategori 3 gjerne ”vinglete” i valg de står overfor. Selve valget faller gjerne på noe som er lite gjennomtenkt.

GX2 og GY2 faller innenfor kategori 3 *”vinglepetter”* fordi de har en positiv, men svak mening og kan oppfattes litt ”vinglete”.

Generasjon X

Oppfatningen til GX2 er litt delt, og er for prestasjonsmålinger på visse områder og mot på andre områder. Dette er fordi GX2 mener det er en jobb som skal utføres og det er det man er ansatt for. Man trenger å måles på de områdene som kan måles, slik at man vet hvordan avdelingen ”ligger an”, men mener det er til dels for høyt fokus på tall og bonus.

Derfor har ikke dette noen innvirkning på arbeidsinnsatsen til GX2, da det kommer tydelig frem at GX2 opplever å være ansatt for å gjøre en god jobb uansett om en får bonus eller ikke.

GX2 mener at tilbakemelding forekommer ganske ofte via avdelingsmøter, produktmøter, fellesmøter og individuelle oppfølgingsmøter ”en til en” med sjefen.

Ifølge GX2 kan målingene oppfattes som rettferdige, men følger opp med å si *” i den grad man kan si at bonus som er basert på statistikk og resultatet er rettferdig”*.

GX2 synes de ansatte i avdelingen er flinke til å ta vare på hverandre og dele erfaringer. Med dette mener GX2 at de er åpne og har ingen ”hemmelige avtaler” for de registrerer likt. Det er bra med kunnskapsdeling og avdelingen tør å spørre hverandre. Dette er med på å styrke den indre motivasjonen til GX2. Bonusen er

inspirerende, men mener at en skal utføre en god jobb selv om man ikke hadde hatt den. Den er ikke en driver, men noe ekstra man får.

GX2 tilføyer at det på grunn av familieliv er det vanskelig å oppnå toppbonus. GX2 er ikke en konkurransetype.

Generasjon Y

Årsaken til at vi oppfatter GY2 som litt ”vinglete” er fordi informanten virker litt usikker i sin mening. GY2 skulle ønske at målene var litt tydeligere ”dette krever jeg av deg”, men oppfatter målene som rettferdige.

Målingene har en til en viss grad påvirkning på arbeidsinnsatsen, men GY2 er mest opptatt av tilbakemeldinger på de kvalitative prestasjonene.

GY2 mener leder gir greie tilbakemeldinger på måloppnåelse og forventninger, men skulle ønske det var mer tilbakemeldinger på hvor mange kunder som overholder avtalene.

GY2 mener det er for sterkt fokus på målinger på hele avdelingen, synes det kan bli litt mye til tider. Mye fokus på tall og statistikker, og gir uttrykk for at det oppleves som negativt med empatisk kundebehandling og føler dette nedprioritert.

GY2 henter sin indre motivasjon primært ved å ha eierskap til den jobben som utføres. Og påvirkes ikke av ytre motivasjon og er ikke en konkurranseperson.

Når det kommer til karakterer så mener GY2 at det gjelder egentlig alt hva vi gjør, og synes det er rart med karakterskala fra 1 til 4. GY2 mener det ville vært enklere å identifisere seg med en skala fra 1 til 6. GY2 mener en ulempe med prestasjonsmålinger og rangering er at dette kan føre til splid mellom ansatte. Dersom man gjør det litt dårligere enn forventet kan man bli hengt ut. Man ser bare på kvantitativt og ikke kvalitativt.

Den 4 og siste typen, er ”evangelisten”. Denne typen er lojal og bevisst på sine valg som tas på bakgrunn av refleksjon. Det er viktig å være oppmerksom på at evangelisten vil føle seg sviktet dersom den ikke blir tatt på alvor(Magma).

Generasjon Y

Årsaken til at informant GY3 faller innenfor kategori 4 ”evangelisten” er at informanten er en som er bevisst i jobbutførelsen og er svært lojal til arbeidet. En som har klare meninger om at målinger er noe som er viktig for å bygge CV som kan vise til gode resultater, samt å tjene mest mulig penger.

GY3 jobber ”beinhardt” for å oppnå toppbonus hver måned, og på spørsmål om GY3 presterer bedre eller dårligere under press sier GY3; ”Bedre, det har jeg alltid gjort!”
Jeg liker utfordringer, det er sikkert fordi jeg har et ganske sterkt konkurranseinstinkt...”

GY3 synes at sjefen er flink til å følge opp og spør alltid om det er noe man vil ta opp, og føler ganske tett oppfølging og en åpen dialog.

GY3 synes målingene er rettferdige, men til tider synes ikke GY3 at belønningene er rettferdige.

GY3 mener det er mange endringer som kan gjøres av belønningssystemet, spesielt gruppebonusen oppleves ikke som rettferdig. GY3 tilføyer at det kanskje er enklere å endre på individuell bonus.

GY3 opplever det frustrerende dersom man står på beinhardt på individnivå, uten å oppnå kollektiv bonus fordi ikke alle har vært med å dra ”lasset”. ”Dersom man står på beinhardt på individnivå, er det frustrerende å ikke nå kollektiv bonus fordi ikke alle har vært med på å bidra”.

GY3 synes det er høyt tallfokus, men påvirkes ikke av det og setter egne mål og ”konkurrerer” med seg selv. Dette er fordi GY3 har et stort konkurranseinstinkt. Den ytre motivasjonen er selvsagt høy fordi informanten er ute etter å tjene mest mulig penger.

Når vi spurte GY3 om karakterer husket ikke vedkommende helt hvordan det var, dette tyder på at det informanten ikke påvirkes av karakterer, rangering og konkurranse på avdelingen.

GY3 påpeker at et fareområde med prestasjonsmålinger er at det kan slå negativt ut for nyansatte dersom disse får like mål som de som har jobbet der lenge. Dette kan føre til at det blir for høye mål og at vedkommende blir demotivert.

5.2 KonkurransEinstinkt

Her er det relevant og gjenta vår hypotese H4:

”Yngre arbeidstakere er mer konkurransefokusert enn eldre arbeidstakere”.

- *Målinger fungerer best for de som er naturlig toppyttere. (Dvs de som er opptatt av å være best i alt).*

Noen er mer konkurransefokusert enn andre, og det er graden av konkurransefokus som definerer grad av konkurranseinstinkt.

Som nevnt innledningsvis i kapittel 1 under punkt 1.2.2, har vi valgt å dele opp i konkurranseinstinkt i to målbare variabler som vi mener er relevant i forhold til å definere dette begrepet, nemlig toppyter og middelhavsfarer. Dette er derfor punkter vi videre vil ta for oss i analysen.

5.2.1 Toppyster

En person kan beskrives som en toppyster dersom vedkommende har høy grad av konkurranseinnstilling og er en som ofte vinner konkurranser.

”At mennesker arbeider for penger, henger naturlig sammen med troen på det ”økonomiske mennesket”; Vi er først og fremst motivert av ønsket om egen nyttemaksimering og behovstilfredsstillelse (Brochs-Haukedal 2010, 154).

Dette kom klart frem hos GY3. Informantens klare motivasjon for å jobbe i avdelingen var penger. Penger til å kjøpe seg det en måtte ønske. Denne informanten faller inn under betegnelsen ”toppyter” og kan karakteriseres som en meget

konkurransennstilt person og hadde oppnådd toppbonus omtrent hver eneste måned siden oppstart i avdelingen for 1,5 år siden.

GY3 mente at det var fullt mulig for de andre å klare det også, men at de ikke var villig til å ofre det "lille ekstra". De andre var ikke interessert i å gjøre mer enn de var nødt til. Det var frustrerende og til tider håpløst at GY3 selv og kun en til på teamet måtte "dra hele lasset"(Magma).

Samtidig var GY3 enig det at det ville blitt kaostilstander om alle skulle være toppyttere, men at flere burde være villig til å strekke seg litt lenger slik at avdelingen kunne oppnå kollektive bonus.

5.2.2 Middelhavsfarer

De som liker å konkurrere er i utgangspunktet positive til det å bli målt, men de er samtidig opptatt av å vinne. Dersom man opplever at de samme ansatte alltid er best kan de andre miste motivasjonen og bli demotivert. GY1 var i utgangspunktet positiv til å bli målt, men ettersom vedkommende aldri klarte å komme i toppsjiktet virket det heller demotiverende og GY1 så ikke poenget med å engasjere seg når resultatet var gitt på forhånd.

GX2 presiserte at vedkommende ikke var et typisk konkurransemenneske. Holdningen hos flertallet av de ansatte var videre at det ikke hadde noen hensikt å være med i konkurransen om "topp 3-plassene". Dette fordi det alltid var de samme 3 personene som lå på toppen og de øvrige virket rett og slett likegyldige.

GX1 stiller seg spørrende til situasjonen der kunden "jages" og nedringes av dem. Vedkommende mener det samme som flere på avdelingen nevnte, at det er et veldig stort kvantitativt fokus fremfor å satse mer på kvalitet.

Siden det kvantitative er vanskeligere å måle virker det som det blir nedprioritert. Slik vi oppfattet det, et moment som vekker frustrasjon hos de ansatte som i større grad er indre motivert. Dette skyldes at de er opptatt av å hjelpe mennesker til en gode

løsninger i dialog og ved å vise forståelse. Dette har man ikke tid til dersom man skal være en av toppyterne som ”cashier” ut toppbonus hver måned.

Det er klare forskjeller i avdelingen mellom såkalte toppytere og middelhavsfarere. En toppyter liker konkurranser fordi dette er ansatte som presterer bedre under press slik informantene vi har plassert under type ”evangelisten” i holdningskategorimatrisen.

Toppysteren er positiv til det å bli målt etter prestasjoner fordi vedkommende alltid presterer bedre under press. De såkalte middelhavsfarerne har ikke like høyt konkurranseinstinkt som toppysteren og vil derfor ikke ha like høy grad av positiv holdning til det å bli målt.

Toppysteren tilhører generasjon Y og er den som tydeligst uttrykker positiv holdning til å bli målt. Vi finner imidlertid ikke at dette gir grunnlag for å si at det er holdningsforskjell på generasjon X og Y fordi en toppyter ”drives av” konkurranseinstinkt uavhengig av alder. Middelhavsfarerne bestod av begge generasjoner og gir heller ikke grunnlag for å treffe konklusjon om holdningsforskjeller.

5.3 Ansiennitet

Her er det relevant å gjenta vår hypotese - H1: *Hvor lenge en har vært i jobben har sterkere effekt på holdningen til prestasjonsmåling enn generasjonsforskjeller?*

Som nevnt innledningsvis i kapittel 1 under punkt 1.2.2, har vi valgt å dele opp ansiennitet i to målbare variabler som vi mener er relevant i forhold til å definere dette begrepet, nemlig tilbakemelding og måletretthet. Dette er derfor punkter vi videre vil ta for oss i analysen.

5.3.1 Tilbakemelding

Den yngre generasjonen (Y) har gjennom oppveksten fått tett oppfølging av foreldre. I tillegg har teknologien bidratt til at denne generasjonen er tilkoblet nettet ”døgnet rundt” for å sanke inn ”likes”.

Informantene delte ulike meninger med oss når det kom til tilbakemeldinger. GY1 mente at tilbakemeldinger fra nærmeste leder var fraværende og at det var lite som ble fulgt opp. GY2 savnet mer tilbakemeldinger på hvordan kundene overholdt avtalene sine over noe tid. GY3 synes nærmeste leder var flink til å følge opp, og opplevde at leder var en sparringspartner som GY3 hadde en åpen og god dialog med.

Grenness, 1999, sier at det kan være vanskelig for en leder å gi tilbakemeldinger til personer som presterer svakt. Ut i fra svarene vi fikk på tilbakemelding fra generasjon Y stemmer dette godt med våre funn. GY3 er en topppyter og føler seg trygg på nærmeste leder, og har en generelt god dialog. Dette synes å føre til at det blir enklere for leder å gi tilstrekkelig med tilbakemeldinger til informanten, fordi det meste er positive tilbakemeldinger.

GY3 synes det var positivt at de sitter i åpent landskap på avdelingen, og nevnte at det bare var å spørre sjefen når som helst om en prat i fem minutter.

Når man får positive tilbakemeldinger på arbeidet sitt, kan dette bidra til å styrke selvfølelsen og at den ansatte føler seg motivert til å fortsette et godt arbeid.

Når det kommer til GY1 og GY2 er det et ønske om mer tilbakemeldinger fra leder. Dette kan være fordi det ikke er så lett å for leder å gi tilbakemelding til disse da de ikke presterer like godt som GY3.

Alle informantene fra generasjon Y påpekte at tilbakemelding til avdelingen i form av kollektiv bonus førte til litt ”små-krangling”. De som ikke er med på ”å dra lasset” for å oppnå den kollektive bonusen ble ”uglesett” av de øvrige.

5.3.2 Måletretthet

Er et begrep vi bruker om de ansatte som har vært lenge i jobben og som er lei av å bli målt på prestasjoner.

GX1 og GX2 hadde vært lenger i jobben enn de fra generasjon Y. Noe som ofte vil være tilfellet da de eldre arbeidstakerne har jobbet lenger enn generasjon Y.

Informantene vi intervjuet hadde gått litt lei det å bli målt, og mente at det var noe som var en naturlig del av det å jobbe lenge, at du ble litt ”mett” etter hvert. De husket også tilbake til den tiden da de var yngre og sa at de var mye mer på ”hugget” og engasjert i konkurranser da de var nye på arbeidsplassen.

GX2 presiserte at hun ikke var et typisk konkurransemenneske, men at hun uansett var opptatt av å gjøre en god jobb uavhengig om hun ble målt eller ikke. Dette støttes opp av forskningen fra Pew Research Center (2009) som sier at generasjon X har bedre arbeidsmoral enn generasjon Y.

Vi ser at bedriften bruker mye tid og krefter på prestasjonsrelatert lønnplassering, og da spesielt fremhever økonomiske insitamenter generelt ved å ha månedlige bonusmøter der leder og medarbeider snakker om videre fremdrift og bonusoppnåelse.

Salancik og Pfeffer (1978) sier at dersom det er dette som fremstår som viktig i organisasjonen vil det sannsynligvis bidra til å svekke den indre motivasjonen og engasjementet.

Dette bekreftes i noen grad i vår undersøkelse. Flere av respondentene uttalte at de ikke var særlig motivert til å stå på ekstra for å oppnå bonusen. Dette tolker vi som et utslag av svekket indre motivasjon kombinert med en ytre motivasjon som ikke fungerer fullgodt. Den ytre motivasjonen virker for eksempel i mindre grad på ”middelhavsfarerne” som gjerne har gitt opp håpet om å få bonus eller ikke har tro på å nå opp i konkurransen med ”toppyterne”.

5.4 Måling

Her er det relevant å gjenta vår hypotese - H3: ”Prestasjonsbasert belønning virker kun på kvantitet”. Som nevnt innledningsvis i kapittel 1 under punkt 1.2.2, har vi valgt å dele opp måling i to hovedparametere som vi mener er relevant i forhold til å definere dette begrepet, karaktersetting og bonussystem. Dette er derfor punkter vi videre vil ta for oss i analysen.

Daglige målinger i avdelingen;

- Antall telefoner, det skal være minimum 110 utgående telefoner per dag.
- Hvilke områder man har ringt mest på, med en detaljert oversikt på 5 forskjellige områder/nivåer.
- Antall avtaler inngått med kunder
- Overholdt avtale
- Antall ikke svar på telefon
- Epost fordelinger og målinger

5.4.1 Karaktersetting

Karakterer på medarbeidersamtale i avdelingen:

I forkant av medarbeidersamtalen får de ansatte utlevert et ark der de kan rangere seg selv og sin innsats fra 1-4.

Tallkarakterene har følgende betydning;

1 = Under forventet

2 = Som forventet

3 = Bedre enn forventet

4 = Fremragende prestasjon – rollemodell.

Lederen gjør det samme i forkant av samtalen og rangerer sine ansatte slik han mener er riktig. Deretter setter lederen og den enkelte medarbeideren seg ned sammen og diskuterer karakterene.

Det de ansatte gav uttrykk for under intervjuet var at de syntes vurderingsformen med tall i utgangspunktet var god fordi man kunne diskutere og sammenligne sin egen og lederens vurdering av seg selv. Og da kunne man i følge flere av informantene lettere komme med meninger og utspill som man ellers lett kunne glemme og vegre seg for å si.

Flertallet mente allikevel at skalaen var rar fordi den manglet et naturlig midtpunkt, og at de ikke helt visste hvorfor den var utformet slik. De synes det var unaturlig at tallet 4 skulle være høyeste karakter, når man hele livet har vært vant til terningkast 1-6. GY1 sa også at lederen deres hadde gitt uttrykk for at karakterskalaen var merkelig, uten at informanten kunne utdype dette.

GY1 hadde en sterk negativ holdning til karaktersetting og rangering. Informanten mente dette om denne vurderingsformen; ”*Jeg er negativ til karaktersetting og en rangering ut fra dette. De negative sidene overveier totalt de eventuelle positive sidene*”. Informanten viste deretter til utsagn fra Kuvaas som sier at det å fortelle flertallet av sine ansatte at de er gjennomsnittlige, er en motivasjonell katastrofe.

Daglig leder i HR Norge Even Bolstad er ikke noe glad i å kalle vurderingsformen for karakterer, selv om han innrømmer at det stadig er flere bedrifter som bruker denne tallkarakterer for å vurdere sine ansatte. Han uttaler at ”karakter er litt retorisk – det er mer riktig å si vurdering”. Han sier videre at det er et viktig verktøy for arbeidsgivere med evalueringer som dette, og at det hovedsakelig er et forbedrings- og utviklingsverktøy (VG).

GY2 – uttalte at ”*Jeg er for setting av karakter, men at dette forblir individuelt mellom leder og medarbeider*”.

Dette ble underbygget med at en slik vurderingsform ville gi medarbeiderne en indikasjon på hvordan hans eller hennes prestasjon faktisk foreligger. Informanten gav klart uttrykk for at rangering av de ansatte ble feil, og at dette ville medføre at de ansatte ble ”stilt opp mot” hverandre – noe som kunne føre til svekket kvalitet i arbeidet.

GY3 hadde en sterk positiv holdning til rangering og karaktersetting, og mente at ”*...det er bra med rangering da man kan vektlegge det dårlige og det positive, slik at*

man eventuelt kan foreta endringer/justeringer, så jeg er positiv til rangering og karaktersetting”.

GX1 uttalte at ”Karaktersetting og rangering er jeg negativ til. Det blir for overfladisk og lite nyansert vurdering av den enkelte arbeidstaker”.

5.4.2 Bonussystem

Det er fokus på individuelle og kollektive målinger. Avdelingen opererer med måling av to hovedparametere, kvantitativ og kvalitet.

Bård Kuvaas (2008) skriver at individuell prestasjonsbasert belønning virker på kvantitet, men ikke på kvalitet. Det er imidlertid viktig å presisere at dette kun gjelder enkle, rutinepregede og i utgangspunktet lite motiverende oppgaver. I tillegg må oppgavene være reduserbare til ett eller noen få målbare resultater som i tillegg er enkle å måle (Kuvaas 2008, 11).

GY3 uttrykte i intervjuet at selv om informanten ble fremstilt som en såkalt ”toppyter”, så var ikke arbeidsplassen et sted vedkommende kunne tenke seg å jobbe lenge fordi det ble for enkelt og rutinepreget og manglet muligheter for faglig utvikling. Den samme informanten brydde seg hovedsakelig kun om kvantitet fordi det var det som gav størst utslag på måleparameteret.

Vi har i teorien trukket frem at en snakker om moralsk motivasjon når de ansatte handler på en måte som de oppfatter er moralsk riktig (Magma). Vi mener denne type motivasjon er relevant i denne sammenheng. Det fremgår av intervjuene at flere av informantene prioriterer kvalitet i samtalene med kundene fremfor kvantitet fordi de oppfatter det som moralsk riktig overfor kunden. I tillegg samsvarer det med deres indre motivasjon. Cappelen og Tungodden 2012 viser til at det er dokumentert at bruk av økonomiske incentiver svekker den indre motivasjonen (Magma). Dette stemmer med vår opplevelse av GY3 som vi oppfattet kun var motivert av de økonomiske insentivene (ytre motivasjon) og hadde svært liten indre motivasjon.

Når det gjelder ”gratispassasjer” utfordringen så viser forskning at dette også er knyttet til den indre moralske motivasjonen. Det indre moralske motivasjonen kan bli

fortrengt av økonomisk incentiv som avveies mot personlige kostnader knyttet til å delta (Magma).

Slik det fremkommer i intervjuet med GX2 som ikke prioriterer å jobbe en lørdag innimellom fordi vedkommende mener det går utover familielivet.

Dette medfører sannsynligvis en kostnad i form for den ansatte blir ”uglesett” som en som ikke har bidratt i relasjon til å oppnå fellesbonus. Den indre moralske motivasjonen er ikke sterk nok til å yte maksimalt for oppnå fellesbonus og en tar heller denne kostnaden.

”At mennesker arbeider for penger, henger naturlig sammen med troen på det ”økonomiske mennesket”; Vi er først og fremst motivert av ønsket om egen nyttemaksimering og behovstilfredsstillelse (Brochs-Haukedal 2010, 154).

Dette kom klart frem hos GY3. Informantens klare motivasjon for å jobbe i avdelingen var penger, penger til å kjøpe seg det en måtte ønske.

GY3 faller inn under betegnelsen ”toppyter” og kan karakteriseres som en meget konkurranseinnstilt person og hadde oppnådd toppbonus omtrent hver eneste måned siden oppstart i avdelingen for 1,5 år siden.

GY3 gav uttrykk for at det var vanskelig å forstå hvordan andre medarbeidere ikke prioriterte å legge ned like mye innsats for å oppnå denne bonusen som vedkommende selv. Det gjaldt spesielt den kollektive bonusen avdelingen har.

Vedkommende uttrykte allikevel at dette ikke var en arbeidsplass som var ønsket i lengden, fordi arbeidet var monotont og gav få muligheter for faglig utvikling.

GY1 uttrykte at det ikke var noen hensikt i å stille i en konkurranse når resultatet var gitt på forhånd. Når det gjaldt den månedlige bonusen var det ikke noen ekstra motivasjon, ettersom vedkommende følte at målene som ble satt på bonusmøtene ikke ble tilstrekkelig fulgt opp av nærmeste leder og derfor ikke gav noen økt motivasjon.

Dette knytter vi til et av de klassiske karaktertrekk ved denne generasjonen, nemlig behovet for hyppige tilbakemeldinger. Det som motiverte informanten var kvaliteten i samtalerne med kunden, men dette ble ifølge personen ikke vektlagt tilstrekkelig. Kvantitet ble opplevd å bli ilagt så stort fokus at det skygget for kvaliteten ved arbeidet.

GX1 som hadde jobbet lenge i avdelingen mente at grunnen til at bonusordningen ble innført var fordi det historisk sett var et arbeidsområde som var plaget med mye turnover. For å unngå at det bare var det kun var unge og uerfarne ansatte og for å ”holde på” de ansatte lenger. Informanten beskriver at bonusordningen tidvis har vært veldig god.

6.0 Avslutning

6.1 Konklusjon

For å konkludere vil vi først vise til vår problemstilling;

”Har generasjon Y mer positive holdninger til prestasjonsmålinger og karaktersetting i arbeidslivet enn generasjon X ?

Våre funn tyder på at det er betydelig forskjeller innad i de fokuserte generasjonene (X og Y) med hensyn til hvilke holdninger respondentene har til prestasjonsmåling.

Nedenfor vil vi utdype vår konklusjon ved å kommentere hvordan vi vurderer våre funn i relasjon til våre ulike delhypoteser/delproblemstillinger.

H1: *Hvor lenge en har vært i jobben har sterkere effekt på holdningen til prestasjonsmåling enn generasjonsforskjeller (Ansiennitet)*

- Er det forskjell på generasjon X og generasjon Y sin oppfattelse av prestasjonsmålinger?

GX1 og GX2 har vært ansatt betydelig lengre (mer enn 5 år) enn GY1, GY2 og GY3 (under 2 år). Noe som ofte vil være tilfellet da generasjon X er eldre og har vært lengre i arbeidslivet enn generasjon Y.

Vi tolket GX1 og GX2 som litt ”måletrette”. De husket tilbake da de var nye arbeidstakere og syntes det var mer motiverende å bli målt. Slik vi oppfatter funnet, synes holdningen til prestasjonsmåling å ha mer med livssyklus (stadiet i livet/arbeidslivet) enn generasjonstilhørighet.

Verken generasjon X eller Y var enstemmig med hensyn til hvordan de oppfattet det å bli målt.

Vi finner ikke at det er en entydig forskjell i holdning til prestasjonsmåling og karaktersetning mellom generasjon X og Y.

H2: *Den yngre generasjonen liker bedre å bli målt enn den eldre generasjonen, fordi de har vært avhengig av tilbakemeldinger hele livet (tilbakemeldinger)*

- Mot-hypotese :

Ansatte som er nye i jobben liker bedre å bli målt, uavhengig av alder (denne mot-hypotesen bruker vi for å kontrollere om den første hypotesen stemmer, for å ha en alternativ forklaring på det samme).

GY1 og GY2 var enstemmig når det kom til manglende tilbakemelding fra lederen og var ikke like positive til målinger som den såkalte ”toppyteren” GY3. Dette har sammenheng med at manglende tilbakemelding kan medføre usikkerhet og virke demotiverende i arbeidssituasjonen. Dette i motsetning til GY3 som hele tiden fikk konstruktive tilbakemeldinger fra nærmeste leder for gode prestasjoner.

Når det gjelder GX1 fikk vi ikke noe konkret svar . GX2 er positiv til oppfølgingen fra leder og mener den er god, men gav ikke uttrykk for at dette var viktig for prestasjonen på jobb. Dette kan ha sammenheng med at generasjon X ikke har det samme behovet for tilbakemeldinger fra leder som generasjon Y.

Våre funn tyder på at generasjon Y har større behov for tilbakemeldinger, men ikke nødvendigvis i form av prestasjonsmåling i den form som denne bedriften benytter.

H3: *Prestasjonsbasert belønning virker kun på kvantitet.*

GY3 hadde i all hovedsak fokus på kvantitet i arbeidssituasjonen fordi dette gav størst utslag på måleparameteret.

GY1 og GY2 prioriterer kvalitet i samtalene med kundene fremfor kvantitet fordi de oppfatter dette som moralsk riktig overfor kundene. Dette medfører at de ikke oppnår toppbonus hver måned.

GX1 mener målingene er for tallfokuserte.

GX2 legger mer vekt på kvalitet fremfor kvantitet, men jobber også for å oppnå kvantitative målingene for å oppnå bonus.

I avdelingen er det målinger både av kvantitet og kvalitet. Våre funn tyder på at den prestasjonsbasert belønningen i all hovedsak virker på kvantitet. Kvalitet blir vektlagt av en del ansatte selv om dette får negativ innvirkning på deres målte prestasjon.

H4: *Yngre arbeidstakere er mer konkurransefokusert enn eldre arbeidstakere.*

- Målinger fungerer best for de som er naturlig toppyttere. (Dvs de som er opptatt av å være best i alt).

- Er de ansatte opptatte av å være toppyttere?

GY3 er den eneste vi karakteriserer som en såkalt ”toppytter”, og ut i fra en helhetsvurdering ser vi at måling av prestasjoner fungerer optimalt når man er en toppytter. Dette ser vi på bakgrunn av funn som viser at denne typen har høyest grad av konkurranseinstinkt og drives i svært stor grad av ytre økonomiske insentiver.

I dette tilfellet representerer GY3 den yngre generasjonen, men vi har ikke grunnlag for å konkludere med at det alltid er sånn. For oss fremstår det i stor grad å ha med personlighet å gjøre fremfor hvilken generasjon man tilhører.

GY1 og GY2 som også tilhører generasjon Y er etter vår oppfatning ikke mer konkurransefokusert enn GX1 og GX2. De ble alle kategorisert som såkalte ”middelhavsfarere” og det vil derfor ikke være mulig å konkludere med at generasjon Y er mer konkurransefokusert enn generasjon X.

6.2 Forslag til forbedringer

Mer informasjon om kvaliteten på oppfølgingen av kundene. Flere av respondentene uttrykte at de gjerne skulle likt å vite mer om hvordan det hadde gått med de kundene som de hjalp, også i etterkant.

6.3 Betydningen av resultater

Denne oppgaven kan ha betydning for bedrifter som driver med måling av sine ansatte. Og kan skape en nysgjerrighet for å forske mer på generasjon Y.

6.4 Fremtidig forskning og behov for mer kunnskap

Generasjon Y er det ikke forsket så mye på enda, men dette er tema som har fått stadig mer oppmerksomhet. Dette skyldes ikke minst at dette er arbeidslivets fremtidige generasjon, og det er viktig å kartlegge denne generasjonens behov, ønsker, holdninger og adferd i arbeidslivet.

7.0 Referanseliste

Aftenposten. *Ansattekarakterer til stryk*. Lesedato. 5.mai.2015:

<http://www.aftenposten.no/meninger/kronikker/Ansattekarakterer-til-stryk-7462176.html>.

Alsop, Ronald 2008. *The Trophy Kids Grow up: How the Millennial Generation Is Shaking up the Workplace*. 1st ed. San Francisco : Jossey-Bass.

Beregene, Ann C, Bernstrøm, Hilde H, Steen, Arild H. 2014. *Norsk arbeidsliv 2014, Økt intensitet – med måling eller tillit*. YS Arbeidslivsbarometer. 10/14.

Lesedato 1 mai. 2015:

[http://www.ys.no/kunder/ys/cms.nsf/\(\\$All\)/0FCD6457A0AD3AF6C1257D7200395F09?OpenDocument](http://www.ys.no/kunder/ys/cms.nsf/($All)/0FCD6457A0AD3AF6C1257D7200395F09?OpenDocument)

BI Handelshøyskolen. *Belønning og motivasjon*. 06/05. Lesedato 8.april.2015:

<https://www.bi.no/forskning/News/Nyhetsarkiv-2005/Belønning-og-motivasjon/>

Bragelien, Iver. 04/12. *Individuelle eller kollektive belønninger? – Teori, empiri og norske bankeksempler*. Idunn. Lesedato 15.april.2015:

http://www.idunn.no/pof/2012/04/individuelle_eller_kollektive_belønninger_-_teori_empiri

Brattbakk, Ingar og Falkum, Eivind. 2014. *Målinger mest utbredt i finans- oppfattes ulikt blant de ansatte*. YS Arbeidslivsbarometeret, AFI Rapport.

Lesedato 4.mars.2015:

https://www.finansforbundet.no/Documents/Presentasjoner/Resultatm%C3%A5ling%20ledelse%20og%20styring%20i%20finanssektoren_AFI_08102014.pdf

Brochs-Haukedal, William 2010. *Arbeids-og lederpsykologi*. 8.utg.

Cappelen Damm AS.

Chaffey, Paul. 2013. *Generasjon X*. Leserdato 5.mai.2015:

<http://paulchaffey.blogspot.no/2013/04/generasjon-x.html>

Dahle, Dag Yngve, 2014. *Orden og oppførsel - Karakterer på jobben?*.

1.utgave, 1.opplag. Gyldendal Norsk Forlag AS.

Dahle, Yngve Dag. 2014. *Utviklingen innen rating: storbedriftene fortsetter med karaktersetting*. Personal og Ledelse. 8/14.

Deloitte Consulting LLP og Bersin by Deloitte. 2014. *Global Human Capital Trends- Engaging the 21st-century workforce*. Deloitte University Press. Leserdato

8.mai.2015: http://dupress.com/wp-content/uploads/2014/04/GlobalHumanCapitalTrends_2014.pdf

E24. *Flere ansatte får karakterer på jobben*. Leserdato. 2.mars.2015:

<http://e24.no/jobb/flere-faar-karakterer-paa-jobben/22631645>

Finansforbundet. 2014. *Målinger*. Leserdato 20.april.2015:

<https://www.finansforbundet.no/maalinger/>

Frimand-Anda, Sjur. 2014. *Måling uten mål og mening?* Finansfokus.

Tema: Målinger – Holder mål? 15, (8) 9-14. Leserdato 12.april.2015:

https://www.finansforbundet.no/Documents/Finansfokus/Finansfokus%202014/FF-08_2014_Lavooopl_enkeltsider.pdf

Hagemann, Gisela 1991. *Leder og medarbeider på bølgelengde*. 3utg.

Hjemmets Bokforlag.

Johannessen, Asbjørn og Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Oslo: Abstrakt forlag.

Khrono. 2015. *Hjernen bak vinnertypene*. Leserdato 13.mai.2015:

<http://khrono.no/samfunn/2015/02/hjernen-og-prestasjoner-i-toppen>

Kuvaas, Bård. 2005. *Belønning og motivasjon*. BI Handelshøyskole.

Lesedato 2.april.2015:

<https://www.bi.no/forskning/News/Nyhetsarkiv-2005/Belonning-og-motivasjon/>

Kuvaas, Bård. 2008. *Hvorfor prestasjonsbasert belønning ofte skaper flere problemer enn det løser*. Praktisk økonomi og finans. 2.utgave 02/08. Idunn.

Kuvaas, Bård. 2008. *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM*. Oslo Fagbokforlaget.

Kuvaas, Bård, Dysvik, Anders. 2012. *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM*. Oslo Fagbokforlaget.

Magma. Cappelen, Alexander W., Tungodden, Bertil. 05/12. *Insentiver og innsats*.

Lesedato 12.april.2015:

<http://www.magma.no/insentiver-og-innsats>

Magma. Samuelsen, Bendik., Olsen, Lars E. 2007. *Jeg har meninger – sterke meninger – men jeg er ikke alltid enig i dem*. Lesedato 20.februar.2015:

<http://www.magma.no/jeg-har-meninger-sterke-meninger-men-jeg-er-ikke-alltid-enig-i-dem>

Manuel, London. 2000. *Job feedback: giving, seeking, and using feedback for performance improvement*. 2.utgave. The Academy of Management Review. 2000 20(1):68-72. Sage premier(1552-759X).

Maslow, Abraham H. 1987. *Motivation and Personality*. 3.utgave. Late, Brandeis University. New York.

Mikkelsen, Aslaug og Thomas Laudal 2014. Strategisk HRM 1. "Ledelse, organisasjon, strategi og regulering". 1.utg. Cappelen Damm AS.

Mikkelsen, Aslaug og Thomas Laudal 2014. 2014. Strategisk HRM 2. "HMS, etikk og internasjonale perspektiver". 1.utg. Cappelen Damm AS.

Myklemyr, Anita. 2012. *Slik er motivasjonen vår skrudd sammen*. Ukeavisen Ledelse. Dagens Perspektiv 11/12. Lesedato 12.mars.2015:
<http://www.dagensperspektiv.no/slik-er-motivasjonen-v%C3%A5r-skrudd-sammen>

Neely, Andy., Monica Franco-Santos, Mike Kennerly, Pietro Micheli, Veronica Martinez, Steve Mason, Beranard Marr, Dina Gray. 2007. *Towards a definition of a business performance measurement system*. International Journal of operations and Production management, vol 27(8). Cranfield University, UK.

Negotia. 2014. *Prestasjonsmålinger på vei ut*. Lesedato 2mars.2015:
<http://www.negotia.no/om-negotia/siste-nyheter/prestasjonsmaaling-i-arbeidslivet-paa-vei-ut>

Pew Research Center. 02/10. *Millenials. A portait of generation next. Confident, connected and open to change*. Lesedato: 12.mars.2015:
<http://www.pewsocialtrends.org/files/2010/10/millennials-confident-connected-open-to-change.pdf>

PR Prat. 08/13. *Meg først*. Lesedato 12.april.2015:
<http://prprat.no/2013/08/19/meg-forst/>

Ringdal, Kristen 2013. *Enhet og mangfold*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Sadler, D.R. 2010. *Beyond feedback: developing student capability in complex appraisal*. Assessment & Evaluation in Higher Education 35 (5), s.535-550.

Salancik, G.R., J. Pfeffer (1978). *A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design*. Administrative Science Quarterly, 23:224-253.

Statistisk Sentralbyrå. 2014. *Arbeidsmiljø, Levekårsundersøkelsen 2013*.

Lesedato 2.mai.2015:

<http://www.ssb.no/arbmiljo>

Talent Gallery. 05/14. *Fem generasjoner i arbeidslivet*. Lesedato 2.mai.2015:

<http://talent-gallery.no/annet/fem-generasjoner-i-arbeidslivet-2/>

Verdens Gang. 2012. *Stadig flere får karakterer på jobb*. Lesedato 17.april.2015:

<http://www.vg.no/nyheter/innenriks/stadig-flere-faar-karakterer-paa-jobb/a/10050491/>

Zacho, Margrethe. 2014. *Curling-kongene*. Dagens Næringsliv - Arbeidsliv, 28.november.2014. Lesedato 20.januar.2015:

<https://www.dn.no/magasinet/2014/11/28/2140/Arbeidsliv/curlingkongene>

Fremdriftsplan:

Januar

Uke 1: Forberede oss til neste veiledning

Uke 2: Utarbeide proposal og veiledningsmøte

Uke 3: Innlevering proposal 2

Uke 4: Finne ut mer om hvilke målinger Gjensidige har.

Februar

Uke 5: Veiledningsmøte, tilbakemelding 2.proposal.

Uke 6: Finne en god definisjon på prestasjonsmålinger. Finne kjerneartikkel

Uke 7: Skrive teori.

Uke 8: Skrive ferdig teori.

Mars

Uke 9: Utarbeide intervjumodell og ferdigstille intervjumodell.

Uke 10: Møte med bedriften og intervjuet.

Uke 11: Transkribering av data.

Uke 12: Bearbeide data.

April

Uke 13: Begynne å analysere

Uke 14: Fortsette analysere

Uke 15: Ferdigstille analyse

Uke 16: Sette sammen besvarelsen

Mai

Uke 17: Eksamen i metode, fokus på det.

Uke 18: Ferdigstille

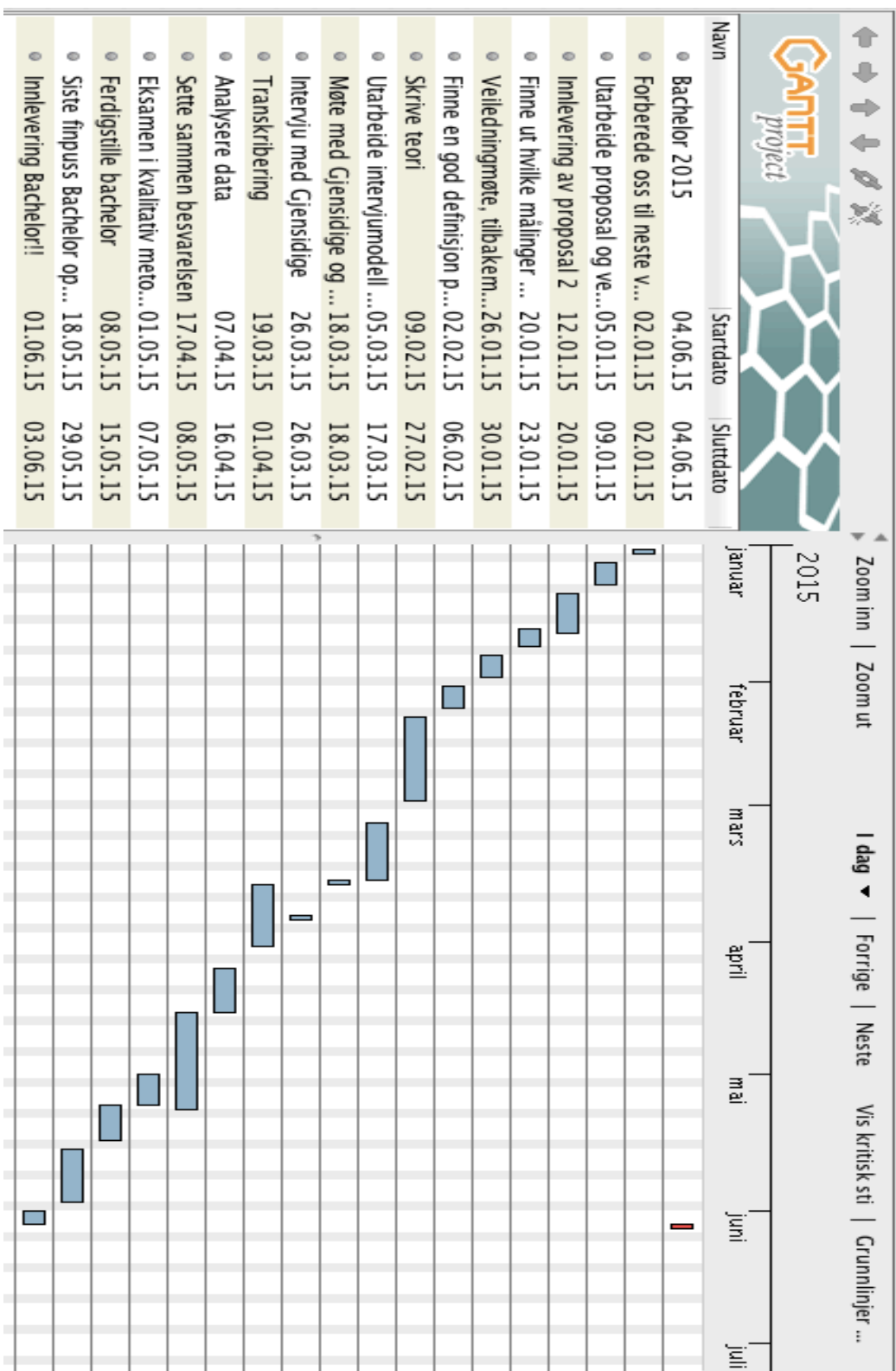
Uke 19: Ferdigstille

Uke 20: Ferdigstille besvarelse og siste finpuss

Juni

Uke 21: Innlevering av Bachelor!!!!

Gantt Diagram



Forespørsel om intervju

Vi er to Bachelorstudenter ved Markedshøyskolen i Oslo som skriver bacheloroppgave om prestasjonsmåling som et verktøy. Formålet med oppgaven er å undersøke positive og negative sider knyttet til prestasjonsmålinger, samt hvordan holdningene til generasjon X og Y er. Vi ønsker å undersøke hvordan de ansatte oppfatter det å bli målt og på hvilken måte de motiveres av dette.

I forbindelse med denne bacheloroppgaven ønsker vi å intervju fire ansatte (2 ansatte fra generasjon y som er født fra 1980-2000, og 2 ansatte fra generasjon x som er født fra 1960-1979) og en leder for å få bedre forståelse for hvordan individuelle prestasjonsmålinger fungerer i praksis og hvilke oppfatninger de enkelte har. Det er frivillig å delta og opplysningene som kommer frem vil anonymiseres, og ikke kunne gjenkjennes.

Vi setter av en time til intervjuet, men det kan godt være at det tar kortere tid. Vi håper å få gjennomført intervjuene mellom 16 – 27 mars. 2015. Gi gjerne tilbakemelding så snart dere vet hvilke dager som passer best. Så kan vi avklare tidspunkt for intervjuet.

Vi ser frem til å møte dere, og ta gjerne kontakt dersom dere lurer på noe.

Med vennlig hilsen

Intervjuguide leder: Personalia

- Hvor lenge har du jobbet her?
- Alder: Kjønn: Lederansvar:
- Hva slags utdanning har du?

Prestasjonsmålinger: oppgaver hver uke som han må løse.

- Hva legger du i begrepet prestasjonsmålinger?
- Hvilke mål blir du målt på?
- Motiverer målene deg i din arbeidsdag?
- Brukes målingene til å involvere, gi tilbakemeldinger, fordele arbeidsmengde og ha dialog med den enkelte arbeidstaker?, (forskning viser at denne formen oppleves som mest motiverende.) Eller brukes målingene til å forsvare bonusutbetalinger eller for å rangere/sanksjonere/ha grunnlag for oppsigelser? Det sistnevnte oppleves ikke motiverende i slik grad.
- Foretrekker du individuelle målinger eller målinger på som går på hele avdelingen (måling på gruppenivå).
- Opplever du målingene som rettferdige? Hvor ofte har du samtaler med de ansatte og gir de tilbakemeldinger på målingene?
- Hva synes du om karaktersetting, er du positiv eller negativ til det?

Motivasjon

- Hvordan motiverer du dine ansatte?
- Får de ansatte på ditt team tilbakemelding/oppfølging rundt måloppnåelse?.
- Hvor ofte har du samtaler med de på teamet ditt eller gir tilbakemeldinger på det de gjør da?
- Tar du noen ganger med deg arbeidet hjem for å komme i mål? Eller jobber du noen ganger uregistrert overtid for å komme à jour med arbeidet ?
- Ser du noen av målene som viktigere enn andre?
- Anser du prestasjonsmålinger som et incentivsystem for motivasjon eller et kontrollmekanisme?

Fallgruver

- Ser du noen problemer ved prestasjonsmålinger?
- Har manglende resultater/prestasjoner på målinger hos ansatte noen gang ført til oppsigelse?

Intervjuguide ansatte:

Personalia/ generasjon X eller Y.

- Hvor lenge har du jobbet her?
- Når er du født?
- Hva slags utdanning har du? (er det sammenheng mellom arbeidstakere med høy utdanning og at målinger oppleves positivt?)
- Kan du fortelle litt om hva jobben din går ut på?
- Hva er en vellykket dag?

Prestasjonsmålinger

- Hva slags prestasjonsmålinger har dere her?
- Hva forbinder du med ordet prestasjonsmålinger?
- Har prestasjonsmålinger betydning for din arbeidsinnsats?
- Presterer du bedre eller dårligere under press?
- Har du opplevd dårlige dager?
- Vet du hvordan lederen vurderer målingene ?
- Opplever du målingene som rettferdige?
- Tar du noen ganger med deg arbeidet hjem for å komme i mål? Eller jobber du noen ganger uregistrert overtid for å komme à jour med arbeidet ?
- Føler du at målene på ditt arbeid og måloppnåelse samsvarer med din egen opplevelse av din arbeidsinnsats ?
- Har dere individuelle eller gruppe målinger?
- Har du ofte samtaler med din nærmeste leder om dine mål?
- Hva synes du om karaktersetting, er du positiv eller negativ til det?

Motivasjon

- Blir du motivert av å bli målt daglig på arbeidsplassen?
- Er det noen mål som er mer motiverende enn andre?
- Opplever du det urettferdig/demotiverende å bli målt, dersom du har en ”dårlig dag”?
- Går det utover din hjelp til andre kollegaer, fordi det blir sett på som en intern konkurranse?
- Blir du motivert av din leder til å nå dine mål?
-

- Føler du at du får tilstrekkelig tilbakemelding/oppfølging med tanke på måloppnåelse?
- Oppfatter du detaljstyring som positivt eller negativt for indre motivasjon?
- Ser du noen problemer ved prestasjonsmålinger?
- Føler du at daglige målinger er en form for kontroll og overvåking?

GY1

Observasjoner

- *Virker litt stresset og nervøs*
- *Sitter i en "forsvarsposisjon" litt bakoverlent med beina og armene i kryss (for å virke kul og "laid-back")*
- *Gir uttrykk for mistriivsel når det kommer til tilbakemeldinger og måloppnåelse i arbeidet*
- *Svarer kort og virker ikke interessert i å prate med oss særlig lenge*

Når er du født?

1991

Hvor lenge har du jobbet her?

November 2013

Hva slags utdannelse har du ?

Jeg har bachelor i markedsføring fra BI

Kan du fortelle litt om hva jobben din går ut på?

Jeg gjør det samme som de andre, vi ringer rundt og lager avtaler og vi har innkommende ting også, saksbehandling...

Hvilken "Bucket" er du på?

Jeg er på bucket x til 2

Hva blir dere målt på, hva slags type målinger er det dere har?

Vi blir målt på aktivitet og noe kvalitet. Også hvorvidt avtalen blir holdt, hvor mye vi ringer, hvor mye avtaler vi setter. Ikke så mye ut over det.

Føler du at du presterer bedre eller dårligere ved å ha måling vs. Ikke måling?

Vanskelig spørsmål kanskje?

Jeg kan jo teorien bak det selv, jeg synes det er greit å bli målt, men da bør du også følges opp, ikke sant, det nytter ikke å gjøre en måling også går det 4 måneder også

”okei - sånn så det ut da, nå må vi sette nye mål, men de ser ikke på hva vi har gjort tidligere så det er litt sånn...

Men dere har møter hver måned med nærmeste leder?

Mest bonusmøter, det er lite av det som omhandler kvalitet og sånt.

Så det handler mest om bonus ?

Det er hvertfall min oppfattelse da...

Presterer du bedre eller dårligere under press, og ved å bli målt?

Jeg vet jo at man blir målt da så ...nøytralt, det gjør ikke så veldig mye, det blir ikke så mye ut av det.

Så hvis du ligger litt dårlig an en måned så har ikke det noe å si..?

jo, jo da vet jeg jo at jeg må pushe litt på, men da er det jo å komme opp til et akseptabelt nivå, ikke for å pushe det noe særlig ikke sant

Hva tenker du om at alle ser resultatene til alle på avdelingen, eller hvordan man ligger an?

Helt greit, jeg kunne godt hatt det annerledes , jeg har tenkt på det selv og, hvorfor de ikke lager en løsning på det, men det er vel sånn det skal være, at alle kan se det, og det er jo greit nok, det gjør meg ingenting.

Vi har skjønt at dere ikke tar med dere jobben hjem?

Absolutt ikke.

Går du og tenker på jobben allikevel?

Nei når jeg går ut her så er jeg ferdig.

Foretrekker du individuelle eller gruppemålinger, hvis du kunne velge?

Det gir ikke så mye mening hvis du skulle målt for hele gruppa, vi gjør jo det også, det er liksom totalen, det er jo det bonusen blir beregnet ut fra, men jeg synes individuelt, noe annet ville virke rart egentlig. Man må se på hva hver enkelt gjør.

Blir det da konkurranse mellom dere på avdelingen?

Nei, vi har en som er helt maskin, så hun knuser alle uansett, så da er det liksom , resten ligger på et greit nivå.

Ser du på noen mål som mer motiverende enn andre?

Ja kanskje det med avtaler, hvor mye du får av avtaler, aktivitet har kanskje ikke så mye å si for meg. Og kvalitet, det liker jeg, resten er litt så som så.

Får du noe tilbakemeldinger fra kundene da, eller ?

Det er jo liksom om hvorvidt vi får pengene inn da basert på de avtalene jeg setter.

Så du får ikke tilbakemeldinger fra kundene?

Nei ikke noe annet enn om de sier takk for hjelpen eller ber deg om å reise til h....

På det området dere jobber er det kanskje ikke så mye positive tilbakemeldinger eller?

Nei ikke noe særlig, de har jo ikke noen papirer på oss.

Vet du hvordan lederen vurderer målingene dine?

Historikk og litt sånn gjetting, men det er som jeg sa i sted, du kan godt gjøre det- og sette et mål basert på hva du har gjort tidligere, men da må du følge opp det, og det skjer ikke her.

Du føler ikke at du får tilstrekkelig tilbakemelding?

Nei det blir ikke oppfulgt, men vi får jo sånn bonus, informasjon om hva du får, da får du beskjed om hvor mange du har ringt og sånt, men kvalitet er det sjeldent vi får høre noe om da.

Det er mer resultatbasert?

Ja, det er jo det folk bryr seg om, så ja....

**Men den medarbeidersamtalen som er en gang i året, der er det tallkarakterer?
Hvordan opplever du det?**

Den er vel også litt rar, og det er sjefen enig og, fordi skalaen er veldig rar, du har ikke noe midtpunkt, så det er mye rart. Men den er helt okei. Spørs hva du vil ha ut av den da.

Føler du at det blir en form for overvåking/kontroll når du blir målt daglig?

Nei, fordi han ser ikke på det daglig, han ser jo bare på det ved månedslutt og start. Fordi vi har "Cyclus" fra midten av måneden til neste midten, fra ca 15-15. Og han ser bare på det da og ved månedslutt.

Men sånn vi har forstått det, så har dere daglige målinger som man kan følge med på?

Ja, men det er bare sånn du kan følge med på selv, fordi da ser jeg jo hva jeg har gjort i går.

Ser du også hva de andre ha gjort?

Mhm, så det skaper litt, hvis det er noe rart, så blir det fort litt bråk.

Siden det blir litt intern konkurranse, føler du at det er noen som ikke deler informasjon/erfaringer?

Det er litt sånn kultur for at alle skal hjelpe til ,men så har du litt sånne pådrive som bare sitter å "gunner" på.

Opplever du det urettferdig eller demotiverende å bli målt?

Nei det er en naturlig del av business. Jeg har blitt målt så lenge jeg har jobbet omtrent, så det må man jo bare...

Føler du at arbeidsinnsatsen din samsvarer med resultatet du oppnår?

Ja

Føler du at du blir motivert av lederen din til å få nådd disse målene?

tja.. det er motiverende de første dagene etter at du har satt et mål, men så kommer jeg på at dette skjer det jo ikke noe med, for det har jo vært...

Du har ikke blitt fulgt opp?

Nei

Når det gjelder indre og ytre motivasjon, føler du at det er deg selv..?

Ja all motivasjon kommer fra meg selv ja...jeg kan bli litt motivert hvis alle plutselig begynner å stå på litt, men som oftest så er det jo sånn vanlig driv, også har du et par stykker som ringer veldig mye da. Sånn er det overalt, det er alltid en eller annen.

Føler du at det er noen problemer ved prestasjonsmålinger?

Nja, det kan jo sikkert være det, det kan jo skape en ugunstig kultur, det er jo primært saksbehandling vi skal gjøre, ikke en sånn selgerkultur, så det kan være negativt, det har vært litt sånn små-kjekling om resultater og tall og sånt, men det forsvinner fort.

Dere blir jo rangert som de som er på topp og de som er nederst?

Mhm...

De som havner nederst på denne listen, ville det ?

Det er ikke sånn at vi lager en liste med nr.1,2,3, det er bare tallene, man føler seg ikke hengt ut da.

Er du et konkurransemenneske?

Vi har hatt noen konkurranser ja, men jeg jobber bare som vanlig jeg, altså jeg vet at de...

De som alltid er på?

ja det er et par stykker...

Ser du på deg selv som et konkurransemenneske?

Nei, ikke noe særlig, det spør, ikke når resultatet allerede er gitt, det var det jeg skrev bacheloroppgaven min om, salgskonkurranse. Det har ikke noen effekt hvis det ikke er åpent.

Hva synes du om karaktersetting og rangering? Er du positiv eller negativ til det?

Jeg er negativ til karaktersetting og en rangering ut fra dette. De negative sidene overveier totalt de eventuelle positive sidene..

Viser til blant annet Bård Kuvaas, professor på BI;

Å rangere sine medarbeidere ut fra karakterer, for så å fortelle flertallet av dem at de er gjennomsnittlige, er en motivasjonell katastrofe. Det er den mest absurde ledelsesteknikken jeg kan tenke meg og den har ikke forskningsmessig støtte verken logisk eller empirisk, sier Kuvaas. Etter det ble kjent at selskapet i en årrekke har drevet med karaktergiving og rangering av sine medarbeidere. Dette har både ført til at it-giganten(Microsoft) har opplevd voldsomt høy turnover og at de siste ti årene forretningsmessig omtales som det tapte år.

GY2

Når er du født?

1985

Hva slags utdannelse har du?

Jeg har en bachelorgrad innenfor statsvitenskap med fokus på offentlig rett og arbeidsrett.

Hvor lenge har du jobbet her?

Siden januar i fjor.

Kan du fortelle litt om hva jobben din går ut på ?

Nja, egentlig primært å ringe skyldnere, prøve å få tak i avtaler, følge opp misligholdte lån, mye billån for min del. Lage nedbetalingsplaner, skrive brev.. misligholdsoppgaver da generelt.

Er det også sånn.. hun andre snakket om ulike ”buckets”, altså hvilken avdeling er du i?

Ja jeg jobber i den som har minst i mislighold, så fra la oss si avdraget begynner og har forfall den 20 hver måned, så fra dag 5 – dag 20 primært.

Intervjuer : Hva forbinder du med prestasjonsmålinger?

At man blir målt på, altså sånn som det er her blir man målt på hvor mange avtaler som går inn og hvor mange samtaler man tar i løpet av en dag, prosentvissatsen av det,

Intervjuer: Har prestasjonsmålinger noen betydning for din arbeidsinnsats?

Det er selvfølgelig en...det påvirker meg i den grad at jeg ...det går litt utover min bonusmodell da til syvende og sist...

Men utover det så tenker jeg ikke så mye på det...nei...

Intervjuer: Det er ikke sånn at det har en effekt hvis du har en dårlig dag?

Nei altså, jeg prøver jo så godt det lar seg gjøre, hvis jeg har en dårlig dag på privaten, at det ikke lar seg skinne i min arbeidssituasjon, men selvfølgelig er det noe som tynger meg på jobben så vil det jo være annerledes.

Men de målene man da oppnår i slutten av måneden, det har vel kanskje ikke noe utslag, en eller to dagene man har?

Nei..altså alle kan ha dårlige dager tenker jeg, men selvfølgelig er det slik at samtlige på avdelingen har en dårlig dag så vil jo det slå seg negativt ut på avdelingens overordnede mål da...

Presterer du bedre eller dårligere under press?

Både og egentlig, nei altså jeg presterer like greit under press, altså jeg må si at jeg lar meg ikke stresse av så mye..., det er ikke noe vits å stresse heller, jeg får ikke gjort mer av å skyndte meg gjennom ting, da blir min faglige kvalitet desto dårligere.

Du tenker mer på kvalitet fremfor kvantitet?

Ja...sørge for at det jeg leverer er kvalitativt godt også heller leve på den bølgen da istedenfor å ha 500 ekstra kontakter som ikke gir noe ting tilbake til, verken til avdelingen eller til meg.

Vet du hvordan lederen din vurderer målingene?

Ja, altså.. han gir oss en ganske god indikasjon på hva som skal til for å nå mål og hva han forventer av oss. Hvis det var det du tenkte på?

Får du gode tilbakemeldinger på eventuelt oppnådde / ikke oppnådde mål?

Ja, altså vi har jo sånne en-til-en samtaler en gang i måneden, hvor vi går igjennom forrige månedens periode, og ser hva.. hva har du gjort her, hva kunne du eventuelt gjort annerledes, hvordan kan du bli bedre på dette, hvordan kom du frem til det... Sånne type ting...

Føler du at de målene som dere da setter på det møtet , at de blir fulgt opp tilstrekkelig?

Ja altså på de ”en-til-en”- samtalene så er det jo sånn at vi setter våre egne mål. Selvfølgelig er det sånn at hvis jeg en måned er kjepphøy og setter et veldig flåsete mål for meg selv, f.eks. at jeg skal ha 5000 kontakter i løpet av en måned så skjønner jo jeg og sjefen min at det er fullstendig urealistisk. Så man må jo hele tiden bruke såkalte smart-codes, hvis dere kjenner til de?

At de skal være: S-spesifikke, målbare, attraktive, realistiske og

Sånne ting da, troverdige. Så jeg prøver jo selvfølgelig, altså man kjenner jo seg selv relativt godt sånn sett og setter mål deretter..

Opplever du at målene er rettfærdige?

Ja, som sagt man setter jo disse målene stort sett selv i samarbeid med leder, og jeg føler jo da at , så lenge jeg har leder som sparringspartner så blir det jo mer rettfærdig enn når lederen skulle sagt; dette krever jeg av deg. Hadde en episode for en månedstid siden hvor han hadde satt noen mål for meg hvor at jeg sa at det er fullstendig uaktuelt for mitt vedkommende, jeg jobber med billån som en av to, og det er veldig mye problemstillinger knyttet opp mot det fordi vi har et system som ikke er helt oppdatert og da er det mye ekstra arbeid som gjør at man måp gjøre mye i forkant og etterkant av hver enkelt samtale som vi har tatt høyde for, og da sa jeg til han at; det går ikke, vi må gjøre det sånn i stedet, og det ble tatt til følge det altså...

Så det du har på en måte litt åpen dialog da om hvordan ...

Ja, altså så lenge man er konstruktiv og kommer med ...ehm..altså , hvis man sier at nei dette går ikke, man må ha en grunn for det...motsatt også for den sakens skyld, at dette skal jeg klare fordi at....

Du føler at du kan det?

Hehe, ja for eksempel.

Så det er sånn at man , det man får bonus for utifra? Eller er det på de andre målingene?

Altså de målene du setter selv, er det kun for indre motivasjon?

Det er for indre motivasjon primært, men også , det er jo sånn at bonusen er delt i 2. Det er en kollektiv og en individuell. Så selvfølgelig. Det er jo som med presteringer, men det er jo også noe med det at du gjør det for din egen del, at hvis du ringer, la oss si 50 om dagen, det er jo alt for lite for å nå den altså ”aktivitetsintensivet ditt”. Men du får jo da for de 50, men det er jo da igjen veldig lite, så da får du jo påpek på det at dette er for lite og derfor så får du ikke en god bonus, det følger jo hverandre, det er jo en lineær.

Ja, visse retningslinjer for hva som er greit? Og det dere skal?

Ja, de følger jo hverandre, altså ringer du 120 om dagen så har du mer uttelling på det enn om du ringer 50.

Ja vi spurte jo også de andre, men vi fikk jo forklart at det er ikke sånn at man tar med seg arbeidet hjem herfra?

Nei, det gjør man ikke. Når vi går herfra klokken fire så er jobben igjen på PCen.

Det er ikke sånn at man.. du føler at du ligger etter med de målene du har satt deg, eller?

Nei altså, da må man bare jobbe litt ekstra... neste dag eventuelt, altså det er ikke sånn at jeg føler at jeg kan ikke nå disse målene mine, jeg må jobbe overtid så og så lenge.. det er helt opp til deg, men det er ikke sånn at sjefen sier at du skulle vært her så og så lenge for å nå de målene dine.

Ja det er jo når det kommer til målinger, føler du at din arbeidsinnsats , altså innsatsen du legger ned, samsvarer med det som står på papiret, av tall, altså resultatene...

Ja, det vil jeg si. Jeg har eierskap til det jeg gjør sånn sett.

Det er bra. Blir du motivert daglig av å bli målt på arbeidsplassen?

Det er litt sånn, føler jo det at det er et veldig sånn sterkt fokus på hele avdelingen, men jeg synes allikevel at det kan bli litt mye til tider, at det er litt mye fokus på tall og (hva skal jeg si) statistikker, og at det er, altså vi jobber jo på en avdeling som

krever mye empatisk kundebehandling og snakker ofte med kunder i vanskelige situasjoner og jeg føler jo innimellom at det ofte blir tilsidesatt da for at du da... nei vet du hva..." nå har jeg snakket med deg kanskje i 5 minutter og jeg må legge på, fordi jeg har 90 andre jeg må ringe i løpet av dagen, så du betaler det også skyndte seg videre, det synes jeg blir litt feil, jeg prøver heller å belyse hele kundens problem og heller prøve å finne en langvarig løsning sånn at de unngår mislighold gjennom to måneder. Det synes jeg blir så dumt, at de kommer tilbake igjen, heller prøve å få dem a jour fortst mulig. Da er det bedre å ta seg litt lenger tid og belyse problemene og alle problemene.

Ja da får du kanskje, altså resultater kjappere, hvis du bruker litt ekstra tid da?

Ja og for å si det sånn, veldig mange som er i den situasjonen. Altså jeg har jobbet med inkasso tidligere og veldig mange som vi har kontakt med daglig de sliter, ikke bare med oss, men de har forskjellige andre kreditorer. Så det og hvorfor skal kunden velge meg? Er også veldig viktig å tenke på, ikke bare det at jeg får en aksept på at "jeg betaler i morra" ja fint, okei, (klikk) hadet. Vil kunden faktisk velge meg av den grunn?

Men er det sånn at det vises at de kundene du har hatt som da har betalt over lengre tid? Vil du få uttelling for det, gjelder langsiktig at det ikke bare er kortsiktig ?

Jeg får dessverre ikke noen oversikt over det, men jeg ser dessverre at det er en del som går igjen, måned etter måned. Og da hvis jeg ser på tredje måned så kan det være greit å ta en, at det ringer en bjelle innerst i lillehjernen, at det hvorfor-hva er det som skjer her? At her er det noe som er gærent.

Hvordan er det med, jeg tenker når det blir sånne individuelle målinger på avdelingen, blir det veldig sånn intern konkurranse? Eller?

Jeg er ikke så veldig konkurransemenneske så jeg kjører vel mitt eget løp, til dels fordi jeg har jo ansvaret for bil/finans – delen , misligholdte billån, så jeg føler at jeg kan jo ikke ta like mye del i konkurransen som gjelder forbrukslån for eksempel. Men selvfølgelig jeg merker jo det at det blir litt sånn hva skal jeg si, passiv/deltakende i en

konkurransen. For de ser jo selvfølgelig mine tall opp mot deres tall også videre. Selv om det jo blir helt feil grunnlag på en måte.

Men er det , altså når man blir målt litt mot hverandre, blir det at man, føler du at noen holder på kunnskap, at det ikke blir en fin flyt av kunnskapsoverføring da?

Nei, jeg synes vi er ganske raus med å dele hverandres ekspertise og kunnskaper på tvers av avdelingen egentlig, selvfølgelig så er det noen som velger å holde igjen, men jeg føler at flesteparten de deler med seg. Ja det er viktig.

Absolutt, uten det så tror jeg mange hadde vært dødsdømt for å si det.

Er det noen mål du synes er mer motiverende enn andre?

Nei egentlig ikke, det er selvfølgelig motivasjon å...skulle ønske jeg hadde mer motivasjon eller og bli mer målt på.. hvor mange kunder som faktisk kommer seg a jour. Fordi det er det veldig lite fokus på per i dag synes jeg eller ja, hvor mange som overholder avtalene sine og hvor mange prosent av dem for eksempel. Vi har jo noe som heter nito-rates? Som går på det hvor mange prosent som faktisk overholder en avtale. Vi har reaksjoner på det tidligere, men det uteblir innimellom. Vi spør om det stadig vekk men det kommer med jevne mellomrom, det hadde vært greit å fått en tilbakemelding på disse på de en-til en samtalene. Og følge det måned for måned, istedenfor at nå har det gått 4 måneder siden sist gang, eller et halvt år eller noe. Jeg synes det er vel så viktig at kunden føler seg forstått og at de blir møtt med forståelse.

Fordi vi kan sikkert sitte og holde foredrag for kunden i en time om hvor viktig det er å komme seg a jour eller ...og kunden sitter igjen med en rullgardin som har gått ned for lenge siden og sitter der og nikker og smiler og skjønner ikke en ”pøkk”, og heller fokusere på å bruke ord og uttrykk som kunden kan identifisere seg med også...

Har dere sånne årlige medarbeidersamtaler?

ja

Hvor dere blir, eller dere blir satt tallkarakterer på?

Ja det gjelder egentlig alt hva vi gjør, altså alt fra arbeids- hvordan du jobber, forventet eller under forventet, over forventet eller eksemplarisk ”gudommelig”. Vi blir jo rangert der på hvordan du opptrer i gruppa, om du bidrar til felleskap ellers om du bidrar til god kommunikasjon på tvers av avdelingene. Egentlig det meste som omhandler et arbeidsforhold. Da går det ikke bare på dette her med , da blir ikke antall kontakter og samtaler vektlagt så mye her, det gjelder som mye ellers at det er egentlig bare greit synes jeg.

Hva tenker du om, det var jo litt opp i media, det med karaktersetting på en arbeidsplass, hva tenker du om det på en medarbeidersamtalen, er det ?

Jeg tror det er viktig fordi det er jo sånn , det gir jo deg selv en pekepinn på hvor du selv står og man må jo bruke en eller annen form for måleparameter, det blir feil å ha en tavle med smileys for å si det sånn... ”her har du per, han er ”sur smiley” også har du lars , han er en ”solstråle”, det blir veldig feil, men det å bruke tall synes jeg er greit. Men jeg synes det er rart at det er fra 1-4. Hadde det vært fra 1 til 6 for eksempel, så hadde det vært lettere å identifisere seg med.

For det er vel ingen som vil være en 3'er? Sånn.. men det er jo bra i den forstand at hvis det er fra 1-4 så er jo en 3'er en veldig bra karakter...?

Ja det var jo sånn som. Jeg gjennomførte jo denne medarbeidersamtalen første gang i fjor her. Ja, og jeg har jo jobbet tidligere som leder selv også og har brukt et system fra 1-6 og det er jo terningkast så det er helt greit, det kjenner folk til. Og jeg var sånn at jeg satt ved et par anledninger så satt jeg 4, fordi jeg følte at jeg var veldig god på akkurat sånne type ting, altså jeg har blant annet ansvar for en intern avis på huset, så jeg føler jo det at å bidra til god kommunikasjon på tvers av avdelingene synes jeg at jeg har fått veldig bra til, sånn type ting, og det synes jeg at jeg er en forbilledlig på da, hvorpå da min sjef mente at det kvalifiserte til en 3`er, fordi det var ikke wow, men det var veldig bra. Så da var det sånn 3.

Ja man forbinder jo det med....hvis man tenker 1-6 så blir på en måte 5 det samme som en 3, men man klarer liksom ikke å omstille seg til at en 3 er en bra karakter.

Nei jeg også tenker sånn tilbake, altså alle sånne suksessfaktorer kan deles opp i 6, du har terningkast som sagt, du har karakterer fra barne- og ungdomsskolen , også plutselig skal du rangere noen også er 4 wow!

Ja det har jo alltid vært middels. Men hva er det dere har fått som svar på det? Hvorfor er det 1-4 ?

Nei det har vi egentlig ikke fått noe svar på , og jeg har egentlig ikke spurt heller. Altså man må jo bare innrette seg etter den kulturen som man er i. Bedriftskulturen her er tydeligvis fra 1-4 så da. Jeg kommer til å spørre på neste medarbeidersamtale, ”hvorfors er det bare 1-4- jeg vil ha kanksje det er fordi de ikke gidder å finne flere svaralternativer at de ble litt lost der.

Vi skal spørre om det...

Hvorfor er det bare 1-4 på medarbeidersamtalene? Kan dere ikke få et par andre tall

Nei, jeg føler vi har sett på det meste, føler du kanskje/oppfatter du detaljstyring som positivt eller negativt for indre motivasjon?

Altså jeg synes det er positivt, jeg har jobbet i bank og finans og inkasso siden 2007, og jeg jobbet også i forsikring, og da ble vi også målt, men på en helt annen måte, da ble vi målt på hvor mye vi brakte inn av premiekroner og det var offentliggjort for hele avdelingen, og det var veldig demotiverende, for der er det jo veldig tydelig om du har en bra eller en dårlig dag. Og leverte du ikke budsjettet ditt en dag så var det sånn at da kalte sjefen deg opp på hennes plass i plenum hvor da en virkelig fikk gjennomgå, det var utrolig kjipt.

Å måtte stå og forsvare gårdsdagen så sånn sett her, hvor du altså, det eneste som står offentlig er hvor mange samtaler, hvor mange kontakter du har,

Nei ikke ut ifra noe buckets eller noe sånn, det står jo selvfølgelig hvor mange du har ringt , men det er ikke noe mer detaljert enn som så,

Føler du at daglige målinger blir sånn kontroll og overvåking noen ganger eller...?

Nei, det er mer sånn at jeg synes det blir litt mye snakk om det internt på avdelingen, at enkelte føler jeg. (puster ut tungt, virker som noe som han har tenkt over flere ganger) diskuterer dette konstant, og det er litt slitsomt, at liksom, første når de liksom kommer tilbake fra lunsj er liksom ”ja, nå var talla kommet” også skal samtlige inn og sjekke det og kontroller og argumentere og mot slutten av måneden også, som det heter ; ”cycle-slutt” forstå det den som vil (alle ler*). Så er det sånn at da begynner enkelte igjen og regne ut hvor mye de faktisk har bidratt til totalen og prøver å regne ut sin egen bonus på forhånd (intervjueren sier: ah, ikke sant) og det er sånn vær så snill (*virker oppgitt) ”dere får deres del”. Om det er så eller så mye.

Får man se på?

Ja altså det får man ta for seg selv, trenger liksom ikke skrike ut at ”blablabla” argh! Det blir så argh- det er demotiverende. Altså vi jobber, ja det er 17 stykker på denne avdelingen, ja altså for å si det sånn, jeg er sånn ”det er hyggelig for mine kolleger at de får så og så mye, eller jeg får så og så mye, men det er en privatsak , det er ikke sånn at jeg gidder å kringkaste det for hele avdelingen...

Jeg gjør min jobb, og noe annet kan jeg ikke gjøre. Og de gjør sin jobb.

Hadde det vært bedre...eller tenker du det hadde vært bedre hvis man ikke hadde publisert de , hvem som ligger øverst, hvem som ligger på bønn, statistikken altså, tallene?

Ja det er vanskelig å skjule det og tenker jeg.

Altså sjefen bruker jo disse for å regne ut og et sted må man jo hente det fra og fjerner vi det, så er jeg sikker på at det kommer til å bli ramaskrik.

Det blir kanskje ikke så mye troverdighet? Altså lederen ser det jo, men ikke alle rundt, at ikke alle på avdelingen kan se det, men at lederen ser det?

Ja, men jeg tror at jeg tilhører et mindretall der føler jeg, at jeg bruker ikke det som min motivasjon, jeg bruker min egen... jeg har andre motivasjonsfaktorer, men det er veldig mange andre som bruker akkurat de tallene som sin "drive" da for å jobbe, fordi det er jo som sagt enkelte som har et veldig sterkt konkurranse gen, så de konkurrerer seg i mellom og de vil se dette her nesten på timesbasis har jeg inntrykk av. Der er ikke jeg, men det er sikkert mange som meg også som er der, men det er som sagt enkelte som er i helt motsatt ende av skalaen da.

Det er interessant, det er litt som vi har vært inne på tidligere i dag også, at man har så mange forskjellige typer da, de som vil være de svære topppyterne og de som på en måte bare er med, som liker som er mer indre motivert enn ytre. Man kunne ikke bare hatt de som var veldig konkurranseinnstilt? Da hadde det blitt litt "hvem kan skrike høyst?"

Ja, jeg føler det kan bli litt sånn innimellom, de som er der, hvis det er noe feil så er det veldig ofte at de går rett bort til de som utarbeider disse tallene da. "her er det noe feil! Rett det opp med engang, helst i går", så skjer det noe gærent med dem, ja da får de høre det for å si det sånn.

Hva motiverer deg, hvilke motivasjonsfaktorer?

Altså som sagt så er jeg veldig opptatt av at kunden skal sitte igjen med en god følelse, som sagt så er veldig mange av de kundene jeg snakker med daglig, for det første har de veldig mange andre kreditorer, andre faktorer er at de, mange har både telefon og konvoluttskrekke, og jeg vil at de liksom skal, hvis de hadde tatt telefonen og ringt, eller ringt opp igjen eller noe sånt noe, at de blir møtt med en person som faktisk forstår dem, også som ikke bare tenker at "jeg skal ha penga dine, og jeg skal ha dem nå". Heller fokusere på at "jeg forstår at du kan ha det vanskelig" men vi må finne en løsning på dette her, du er innforstått med hva som er konsekvensene, hva som kan skje, og sette seg, bruke tid på å belyse hele problemstillingen til kunden, det kan være veldig mange årsaker, jeg kan telle på , ja jeg vet ikke på hvor mange fingre jeg, på hvor forklaringer på hvorfor folk ikke betaler, og ingen er like, altså jeg har hørt alle unnskyldningene føler jeg, igjen, det er en grunn for disse unnskyldningene

da. Og det er ikke noe vits at jeg setter en avtale, hvis jeg vet at denne kunden ikke kommer til å betale og allikevel bare sier at jeg betaler dette på torsdag, bare for å bli kvitt meg for en periode, da er det jo sånn at jeg ringer igjen uken etter ; *”du jeg snakket med deg forrige tirsdag og det kom ikke inn en krone fra deg, hva har skjedd?”* I stedetfor å ta den samtalen med engang da.

Jeg går heller litt ned på antall samtaler i løpet av en dag, og få kvaliteten til å gå litt opp.

Så du er litt mer for kvalitet fremfor kvantitet?

Ja, det kan man trygt si.

Det er ikke lett da, det er jo mennesker som har det vanskelig, man blir litt sånn psykolog?

Ja man må stille de rette spørsmålene og se en sammenheng, det hjelper jo ikke bare å si ; Når betaler du ? du har gjeld her.

Det er veldig sant, ser du noen problemer ved disse målingene?

Ja, som sagt så synes jeg det blir litt sånn ”kniving” enkelte ganger, mellom enkelte, at det ”er det sånn at det, du har en måned det ikke går så bra på avdelingen, så er det jo enkelte som får høre det mer enn andre; ”vi ser jo det at du ikke har gjort så mye som de andre da” for eksempel.

Okei, så det er litt sånn at man peker på de som har gjort det best og ikke ?

Ser at Per har ringt 216 om dagen og du har ringt 80, da er det klart at du ikke er mye verdt der og da.

Så man ser ikke på kvaliteten? Man ser rett og slett bare på tallene?

Man ser faktisk bare på hvor mange man har ringt og hvor mange man har fått tak i . Og det blir litt feil tenker jeg da.

Det kan virke litt demotiverende hvis man har fått tilslag på mange av samtalen da?

Ja eller du bruker litt tid på dem og belyser dem og prøver å forhindre videre mislighold.

Men har dere noen form for tilbakemeldingssystem fra kundene ? Jeg skjønnte den sånn at dere ikke måler kundetilfredshet men

Nei, det blir jo vanskelig for oss, så jeg vil tro at ...

Kanskje ingen ville svart?

Ca 80 % synes det er noe herk å få en telefon fra oss, uansett om de sitter igjen med en god følelse, så blir vanskelig å måle sånt, føler jeg. Vi er jo ikke et kundesenter som skal måles på kundetilfredshet, vi skal jo måles på hvor mange avtaler vi får i land og sånt noe. Men igjen det kunne vært mer interessant og fått mer oppfølging på hvor mange som faktisk overholder avtalene da som jeg nevnte.

Min formening om karaktersetting og rangering er egentlig todelt. Jeg er for setting av karakter, men at dette forblir individuelt mellom leder og medarbeider. Dette fordi det vil gi medarbeider en indikasjon på hvordan hans eller hennes prestasjon faktisk foreligger. Rangering synes jeg blir feil, da dette vil sette medarbeidere opp mot hverandre, og det vil igjen kunne svekke kvaliteten i arbeidet som blir nedlagt.

GY3

Observasjoner

- *Rolig og genuint hyggelig*
- *Fremstår som en med mye selvtillit og pågangsmot*
- *Er et "arbeidsjern"*
- *Virker energisk og snakker høyt og tydelig*
- *Mye utstråling og virker oppriktig engasjert i jobben når hun snakker*
- *Penger er den største motivasjonsfaktoren*

Hvor lenge har du jobbet her?

Har jobbet siden november 2013, det begynner jo å bli halvannet år ca.

Når er du født?

27.06.1985, så jeg blir 30 år i år.

Herlig... hva er stillingen din?

Kunderådgiver/saksbehandler, kan du vel kalle det.

Hva slags utdannelse har du ?

Jeg er utdannet frisør først og fremst, også gikk ikke det lenger, også har jeg gått en årsenhet på BI på markedskommunikasjon, og det er vel egentlig det.

Kan du fortelle litt om hva jobben din går ut på?

Hovedsakelig så er det jo det å følge opp at folk betaler regningene sine, først og fremst i utgangspunktet, månedlig, veldig mange gjør jo ikke det, så det er litt av vår jobb og ta kontakt med de og forhøre oss når de får betalt, eventuelt komme med ulike løsninger hvis kunden har økonomiske problemer, så her har vi jo en del verktøy vi kan bruke også, kommer også litt an på om kunden kvalifiserer, men i hovedsakelig hjelpe og veilede kunden til å klare å betale, men også bare det å påminne, vite at vi følger opp da, så det er vel stort sett det og være behjelpelig og ta imot kunder som ringer inn hvis de har spørsmål om lånet sitt, kredittkortet sitt. Ja vi har jo da også

banker som, andre banker som ringer inn, hvis kunden har fått lån i en annen bank og trenger en innfrielse sum fordi de skal innfri eller betale ut lånet sitt her så må vi på en måte opp i det, også er det ..mottar vi jo en del brev i forhold til Nav og må ta stilling til forslag som kommer fra Nav hvor kunden da har søkt en gjeldsordning, det er jo også en løsning som kunden på en måte, eller som de snakker med Nav om som de snakker med oss om. Så det er en del papir og sånn også å ta stilling til. Men hovedsakelig å hjelpe. Folk skal betale regningene sine...

Hva slags prestasjonsmålinger har dere her?

Vi har noe som heter en PTU, det er en sånn spørreundersøkelse vi kommer her en gang i året, som går på banken som helhet. Også går det på daglig leder på hva vi mener er bra/dårlig kan du si, og her blir jo daglig leder målt i forhold til sin arbeidsinnsats overfor oss og banken også er det jo at vi kan si hva vi mener om banken, og det er jo anonymt, så det er for så vidt den eneste sånn måling i forhold til arbeidsforhold, ellers så har vi jo en fantastisk HR-dame som også hjelper oss mye. Så det er vel stort sett det, eller så er det en-til en oppfølgingsmøte som vi har med vår daglige leder, ganske jevnt egentlig. Vi blir jo målt i jobben vår forhold til hvor mange vi klarer å få tak i, hvor mange avtaler vi klarer å lage, og da lojalitetsraten av det da, i forhold til hvordan vi gjør jobben vår, om kunden faktisk betaler, og det også er jo en måling men det er jo to forskjellige ting da, det er vel det som er av målinger, for meg hvert fall.

Hva forbinder du med prestasjonsmålinger?

Jeg forbinder det med, det er jo veldig vanlig i arbeidslivet og få en slags spørreundersøkelse i forhold til trivsel og velferd, det er det jeg tenker på først og fremst, at du får muligheten til å svare anonymt hvis noe plager deg og du mistrives med noe, så jeg synes jo det er en positiv ting, og sånn helhetlig at man kan, kanskje arbeidsplassen tar tak i det, så det er vel det jeg forbinder med det, det er jo veldig vanlig.

Har prestasjonsmålinger betydning for din arbeidsinnsats ?

Ja, hvis man mistrives er det jo bra at man kan gi beskjed om det, enten på en sånn PTU måling eller rett og slett at man henvender seg til en HR- ansvarlig, for det er jo klart at om man mistrives, så må man jo ta tak i det og da er det jo HR-avdelingen som står for det, så jeg tror at sånn målingene vil jo ta affære ”in the long” run og da helhetsmessig for hele banken, mens er det noe ytterligere enn det så på en måte må man jo ta kontakt med HR-avdelingen personlig. Men det vil jo ha en innvirkning, for hvis flere mistrives, vi sitter jo i et åpent landskap og vi snakker jo mye sammen, og det er klart at, det har vært mye klaging på ventilasjonsanlegget her, det har vært kjempe kaldt veldig ofte så blir det litt sånn, hvis det er et punkt under ”annet” så er det noen flere som sier noe om det, så vil jo det mest sannsynlig bli tatt tak i, hvis man skal ta et eksempel da. Så jeg tror det.

Så det er på en måte litt sånn kollektiv påvirkning da?

Ja det er det, det er stort sett flere som mener det samme, men nå er det ikke så mye vi, hvertfall ikke jeg mistrives med her, men jeg tror at det er veldig bra at man får sagt det på en sånn anonym undersøkelse da. Vi er jo veldig nøye på det at man skal være ærlig og det er jo bra at man kan være anonym og man har muligheten til å legge til egne notater hvis det trengs da.

Men er det på den undersøkelsen, sånn at man gir karakter til , er det fra 1-4 eller?

Det er godt, bra, middels...ja...så kan du velge, det er litt sånn, ganske mange sider så de dekker faktisk hele spekteret. Så det skal de ha.

Har dere medarbeidersamtale i løpet av et år?

Ja det er det jo også, men det er jo, men jeg ser liksom ikke på det som en medarbeidersamtale, fordi vi har jo jevnlig ”en-til-en”, når vi har disse bonusmøtene så får vi jo alltid det spørsmålet ”er det noe du lurer på ?” så sjefen er veldig flink til å følge opp sånn og skulle det være noe annet du lurer på, så er det bare å spørre ”hei,, har du fem minutter?” så det vil jo si at vi har ganske tett oppfølging, sånn generelt da.

Så dere har en åpen dialog?

Ja absolutt, det er veldig ålright å kunne henvende seg til sjefen.

Men på de møtene der, så er det 1-4 karakterer?

På medarbeidersamtalene så er det litt annerledes enn det fordi du får et ark, skal vi se hvordan var det her igjen da, også skal du selv krysse av på hvor du står, også setter du deg ned med sjefen, også går dere gjennom sammen, også sier han hva han har krysset, så blir det på en måte en samtale rundt det, ”jeg mener jeg er der, han mener jeg er der” også må man på en måte finne ut av, ”okei du er kanskje der, men du må kanskje gjøre litt mer sånn” for eksempel. Så det er vel mer sånn, det er vel ikke akkurat godt 1-4, det er ”jeg anser, er delvis...” jeg huske ikke helt hvordan det er... Jeg har det liggende i permen min hvis du vil se på det...bare sånn for å se hvordan det er satt opp da...

Ja det hadde vært supert. Presterer du bedre eller dårligere under press?

Bedre, alltid gjort! Jeg liker litt utfordringer, det er sikkert fordi jeg har ganske stort konkurranseinstinkt, og det er nødvendigvis fordi jeg ønsker å konkurrere med noen andre, men jeg konkurrerer alltid med meg selv, og setter meg alltid individuelle mål hver eneste dag, og har et mål jeg skal nå hver dag, og det er størst fordi, jobber du så tjener du penger, og gjør du ikke det så tjener du ikke det, og da blir det ikke noen Prada-vesker, så jeg må bare jobbe. Jeg lar meg aldri påvirke av andre, jeg blir ikke påvirket på press ifra andre, jeg blir påvirket av mine egne tall fordi jeg vet selv hvordan, hva man må klare og ikke klare, så det er to forskjellige ting, jeg er ikke så opptatt av hva alle andre gjør, det kunne egentlig ikke brydd meg mindre, men det er bare det at jeg vil være best for min egen del fordi jeg vet...for eksempel at jeg får toppbonus. Det er ikke noe å legge skjul på at Norge er et dyrt land, så skal man frem her i verden så må man tjene penger.

Men hvordan er det da med, for det blir jo den individuelle målingen, men når det gjelder kollektivt? Hvis du presterer på topp, mens kanskje ikke alle andre bryr seg så mye om det konkurranseinstinktet, påvirker det deg ?

Ja det gjør det gjør jo det på en måte, da kan du jo ta utgangspunktet i den bonusen da, fordi det er jo den som er den eneste målingen vi har, det er jo at det er , at du skal klare så og så mange incentiver, det er pålagt for alle sammen, og vi har jo en individuell bonus og vi har en felles bonus. Og det er jo klart at dette er stort sett et samtaleemne hver måned fordi noen få drar alltid lasset mens enkelte bare gjør akkurat det de må, også klarer vi kanskje ikke alltid disse ”doblingene” da fordi folk ikke gidder å engasjere seg så da rammer jo det meg fordi da får jeg mindre bonus fordi folk ikke jobber sammen som et team. Så dette er noe vi hele tiden snakker om, om man kanskje da skal gjøre endringer på at du får trinnvis bonus kanskje da ved at de som faktisk står på og jobber tjener kanskje da ytterligere enn faktisk de som bare gjør det de akkurat må, så klart det påvirker jo meg, men på en annen side så kommer det helt an på tallene i fjor, hva som er satt i år, og det er klart det at vi jobber jo i forskjellige ”bucketer” kall det områder, og det kan allikevel, selv om vi ikke får til en dobling som det heter så, og vi klarer en runde som det heter og jeg har klart det veldig bra, som jeg stort sett gjør på den individuelle delen, så kan jeg nå full pott uansett, så jeg må på en måte satse på det hele veien, jeg kan ikke bry meg om hva alle andre gjør, på en måte. Men det er klart at det er kjempe surt, fordi man føler jo da at den innsatsen du gjør er forgjeves og det er noe man har tatt opp med daglig leder også, at man kanskje bør justere litt på den individuelle biten sånn at det ikke skal føles meningsløst da. Så det er klart, det påvirker deg jo. Irriterende og frustrerende. Jeg forstår ikke hvorfor folk ikke vil jobbe og stå på og tjene penger, det er vel det de fleste ønsker? Så det er vel egentlig bare det...

Så du synes de individuelle målingene er rettferdige, men gruppemålingene?

Nei jeg synes ikke alltid de er rettferdige, det gjør jeg ikke, det er mange endringer som kan gjøres der, og jeg synes for så vidt at gruppebonusen burde vært annerledes også, men HR-avdelingen krever at det er en gruppebonus på en måte, så det er begrensninger på hvor mye man kan endre der. Da er det kanskje bedre og endre på den individuelle biten, men sånn jeg har forstått så har et alltid vært ting å påpeke rundt dette her da, fordi det... La oss ta et eksempel da her forrige måned. Jeg har jo alltid hatt toppbonus, men forrige måned så klarte vi, altså vi ringer jo da, vi er 10

eller 12 stykker som ringer på en bucket X og 1 og 2. Så er det 2 stykker som sitter på 3 og 4. Og de som heter 3 og 4 det er de som på en måte snart går til inkasso, så her må vi, de jobber bare med de. Også Bucket X'en er bare en påminnelse rett og slett; "hei minner deg.." Mens 1 og 2 da må man jobbe litt mer intens, fordi vi skal jo forhindre at de går over i 3 og 4, fordi det taper jo vi penger på.

Så du jobber med å forhindre?

Ja rett og slett, og det som skjer da, siden det er jeg som hovedsakelig jobber der så ringer jeg og har mest kontakt med de i bucket x, 1 og 2. Også kan du si at jeg har jo da, også jobbet jeg to lørdager, fordi vi får valg om å jobbe lørdager noen ganger og da hovedsakelig på den X'en for å minne kunder på at "du har glemt det"... Så selv om jeg har ringt 5000 mennesker på bucket 1 og 2 på en måned så fikk jeg ingenting på det, jeg fikk KUN de to lørdagene på bonus, det var bare flaks rett og slett, fordi det var de eneste budsjettallene vi nådde, vi nådde ikke de 1 og 2'ene. Selv om jeg har ringt hovedsakelig alt jeg eier og har på det så fikk jeg ingenting, så det er et godt eksempel på at man sitter og føler at man jobber bare forgjeves og det var et eksempel på at man kanskje skal gjøre noe med den individuelle biten. Så det kan skje, og det skjedde forrige måned, så på grunn av at jeg jobbet to lørdager så fikk jeg fortsatt bonus, jeg fikk ikke toppbonus, men jeg fikk en allright bonus. Men vi klarte ikke "fellelsen" som det heter på grunn av at tallene var for dårlig, og da tenker man, stiller seg spørsmål "hva hvis folk hadde gjort en ekstra innsats, også sånn generelt i måneden, da hadde det kanskje blitt bedre"

Men tror du at, vi fikk det inntrykket hvertfall at avdelingen består av veldig mange forskjellige personligheter, hvordan tror du det hadde blitt hvis man bare valgte ut konkurranse- altså de toppyterne?

Det tror jeg hadde vært veldig slitsomt.

Hvis alle hadde vært som deg da?

Å nei det hadde ikke gått... tror jeg, det hadde blitt veldig slitsomt. Men det litt forskjell på oss, og det er som jeg sier da, konkurranse for å være best eller bidra til

teamet, 10 stykker som bare vil tjene penger, jeg driter i hva alle andre på en måte, så hadde det kanskje gått veldig bra, og det er jo det man vil, man setter jo nye mål, og høye mål for alle sammen for at man skal yte enda mer, men jeg tror det har noe med at du må ville noe her i verden, du må jobbe og stå på hvis du skal bli sett da, hvis du skal kunne få en god attest og komme deg videre, så må det bare være sann, men jeg skjønner ikke hvorfor folk ikke ønsker å (vi er flere som mener det), gi litt til – så kanskje det går. Men på en måte så er det vel kanskje sunt med blandet, men det er klart det er alltid noen ettersenkere. Så selv om man prøver å si noe, så er det ikke alltid like lett, så det er vel mer det tror jeg.

Hender det at du tar med deg arbeidet hjem?

Nei, har ikke mulighet til det, det er kun her.

Så det blir da eventuelt å jobbe lørdager da hvis det trengs ?

Mhm, da får jeg mest sannsynlig litt ekstra på den x`en som vi ikke ringer så ofte fordi det er de som er prioritert sist da, siden det bare er en påminnelse, pluss at det er jo 100 % overtid så det blir jo litt ekstra der og. Det er vinn-vinn egentlig, lørdager sann sett.

Føler du at målene på ditt arbeid og måloppnåelse samsvarer med din egen arbeidsinnsats?

Ja, fordi jeg får, selv om det ikke er full-pott, så er jeg den som alltid får fordi jeg jobber, så absolutt. Jeg er selvfølgelig ikke enig, sann som det som skjedde med den første bonusen, der fikk jeg på en måte et slag i trynet og ”jeg hadde gjort alt forgjeves”, men utover det så fortjener jeg det jeg får fordi jeg står på, det er en grunn til at jeg får full-pott.

Hvordan klarer du å motivere deg selv til å få full-pott, eller være toppyteren?

Jeg elsker å handle, og jeg elsker å reise. Så det er klart at da har jeg jo muligheten til det.

Det er gulroten din ?

Ja, kan sette av en del penger på sparekontoen, og hvis man har lyst til å ta en langhelg i London, så kan jeg liksom gjøre det, trenger ikke å spare. Jeg får muligheten til å spare en del penger fordi jeg får allrighte lønninger, så har jeg muligheten til å gå og kjøpe meg det jeg vil, så da.

Velfortjent når du har jobbet så hardt.

Ja jeg kjøpte meg en ny Prada veske på Kamikaze her forrige fredag, og det var så deilig. Det var sånn, jeg sa til kjæresten min, ”jeg driter i hva du mener fordi det her er så fortjent”. Men da snakker vi om at jeg fort kan jobbe 3 lørdager på rad, da jobber jeg seks dager i uken, 3 uker på rad faktisk, så da er jeg ganske sliten egentlig.

Fordi dere har mulighet til å jobbe hver eneste lørdag eller?

Nei, det kan hvertfall bli 2 hvis vi vil og da er det ti til fire, og det er klart at uka blir jo lang, du har kun søndagen også skal du på jobb igjen mandag klokken åtte, også skal du kanskje ha et liv i tillegg . Også er det jo sånn at jobben vår på en måte er litt ensformig også selv om jeg en dag plutselig kan sitte en hel dag med bare brev, men det er ikke så ofte det skjer, men det er klart at da føler man liksom at nå trenger jeg en time-out.

Hjelper dere hverandre, til å motivere hverandre på avdelingen?

Ja for de som er interessert i å klare felles bonus ja, vi er et par stykker som jobber, prøver litt sånn ”hei, hvis alle står på litt så” men det er klart at hvis folk ikke gidder å gjøre mer enn akkurat det de må så er det ikke så enkelt. Også er det sånn at folk jobber jo i veldig forskjellig tempo og man kan ikke forvente at alle sammen jobber effektivt, jeg er veldig effektiv og det er fordi jeg er lagd sånn, er flink til å ha flere baller i luften og er veldig sånn, og har veldig struktur og har ”call” på alt, og alle er jo ikke sånn, og det kan man ikke forvente heller, men det er jo sånn, som sagt å kunne motivere og bidra det lille ekstra at ”trenger du de 3 pausene om dagen?” kanskje du heller kan sitte å jobbe litt, jeg vet ikke jeg. Det blir som jeg sier at hvis du vil ha full bonus så må alle yte litt ekstra på en måte, fordi det hjelper jo for alle...

Opplever du det urettferdig eller demotiverende og bli målt hver eneste dag da hvis du for eksempel har en dårlig dag?

Nei, det påvirker meg ingenting, ikke i det hele tatt, jeg tenker at om jeg får en smell en gang til som jeg fortalte om den bonusen, som sikkert kommer til å skje så vil jeg uansett jobbe for en god attest, og på en måte få en bekreftelse på at jeg leverer uansett. Det er desto viktigere nesten, jeg skal ikke bare gi opp og kutte ut fordi det skjedde, fordi det sier jo litt om meg og det er jo ikke bra.

Det er et springbrett?

Ja det er klart at jeg vil jo ikke sitte sånn hele livet, det vi gjør nå er veldig mye av basic-en til banken. Banken låner jo hovedsakelig ut penger og det å kunne lære seg hvordan det i forhold til ulike løsninger synes jeg er en fin grunnkunnskap, og man vil jo gjerne liksom, hva skal jeg si, alle har vel behov for å videreutvikle seg, og jeg har ingen mulighet til å videreutvikle meg her i det hele tatt, i den jobben jeg gjør nå, så det er klart at det er selvfølgelig noe man alltid ser etter underveis, ikke så veldig nå om dagen, men litt gjør jeg, det skal jeg innrømme.

Føler du det er god deling av kunnskap på avdelingen?

Ja vi er flinke til å informere hverandre om endringer og vi har jo jevnlig møter, stort sett hver andre uke, og da er det først og fremst sjefen som deler ut ny informasjon som vi ikke har fått enda, også deler vi med hverandre, hvis for eksempel man føler vi må skjerpe oss på det så gjør vi det og sånn og sånn. Så absolutt. Fordi det er viktig for oss, siden vi sitter med de samme kundene så vi er helt avhengig av å samarbeide, det gjelder alt fra å skrive ut et brev, til å skrive et brev, alt er maler, så vi deler absolutt det, er veldig nøye på det, hvis ikke virker det veldig useriøst utad.

Loggfører dere hva som er blitt sagt?

Det viktigste gjør vi, det er sånn flash-memo hvor du kan skrive et litt kort notat, hvis kunden for eksempel er veldig ufin og usaklig sånn at man forbereder neste mann på det, eller hvis kunden for eksempel har blitt syk og har forsikring og det er en dialog

der så skriver vi det og alt som er relevant for at nestemann skal kunne få samme inntrykk av kunden.

Hvordan blir du motivert av din nærmeste leder for å nå målene dine ?

Jeg blir jo for så vidt det men det er jo klart at vi setter jo nye mål, men nå har jeg jo såpass høye mål, at jeg tror jeg skal være supermann hvis jeg skal klare målene mine, men da er vi jo igjen inne på det at du får kanskje ikke videreutviklet deg på samme måte som du kanskje ønsker da, men han motiverer meg jo ved å rose meg, si at jeg er flink også er det jo i bunn og grunn å håpe det at man får en god attest, prøver jo å være en lojal ansatt, og han er jo veldig grei på at, jeg får jo stort sett alltid ferie når jeg spør fordi jeg jobber alltid, jobber alltid innklemte dager og sånn, så man må på en måte yte det lille ekstra for da å kunne få litt tilbake igjen og det er klart det at han motiverer meg jo til å gjøre det bra, og han har kanskje lyst til å tilby noe ekstra til de som faktisk står på og jobber døgnet rundt da, eller veldig veldig mye.

Så du føler du får tilstrekkelig tilbakemeldinger fra lederen din?

Ja han er veldig flink til det.

Ser du noen problemer som kan dukke opp ved å ha prestasjonsmålinger?

Jeg tenker at hvis du ikke klarer det, vi har jo hatt en nyansatt som har fått nesten like høy mål som meg, og han ble jo så stressa og panisk fordi han var livredd for å ikke gjøre det bra fordi han er ny, så det burde man kanskje tenke litt på, at man burde gå litt "easy-going" så tenker jeg kan være, det kan nesten slå over, at du kan bli demotivert, at du ser at dette er ikke realistisk, så det tror jeg er en fare, at du demotiverer dine ansatte, at det heller burde gå gradvis, så det kan være en stor fare at du faktisk legger på for mye generelt, at den ansatte ikke har vært lenge nok i jobben. Og når du ser du ikke klarer det, så blir du ikke akkurat motivert til å gjøre det igjen, så jeg tror det kan være en stor ulempe. I såfall så må du informere at det ikke er så viktig dersom du ikke klarer det, men vi prøver, det må man informere godt om, at det er greit hvis det ikke går.

Dere kan gå inn og se på tall og rangering? Synes du det...

Folk "kødder" jo med meg hele tiden, sjefen sitter på hjørnet liksom, men jeg driter jo i det. Men det er jo klart at det oppleves jo mye misunnelse til tider, skal ikke legge skjul på det, men igjen så bryr man seg ikke, jeg er ikke interessert i å konkurrere med noen, jeg ønsker at alle gjør det like bra, jeg vil bare gjøre det bra for meg selv jeg så da fokuserer jeg på det.

Det er jo bare positivt for deg om de andre også gjør det bra?

Det er jo det, men på en annen side så er det ikke mitt problem hvis de ikke gjør det bra, jeg gidder ikke å henge meg opp i det, jeg gjør det ikke for å være best i den forstand, jeg gjør det fordi jeg bare vil tjene penger, er litt så enkelt som det, men det er ikke så veldig unaturlig.

Vi er konkurransemennesker begge to, så vi ser den veldig godt.

Ser du at det lønner seg da så , og du kan sette nesten 6000kr på en sparekonto hver måned og fortsatt leve så er det jo fint det. Man kan se på de (tallene) og det er det jo mange som gjør, men helt ærlig så ser jeg aldri på de, jeg venter heller i spenning på bonusmøtet som vi da har en gang i måneden der sjefen forteller hvordan jeg ligger an, fordi jeg gidder ikke gire meg opp, jeg jobber jevnt og trutt uansett, mye bedre, da slapper jeg mye mer av, jeg gidder ikke sånn, gidder ikke den jakta. Det blir bare slitsomt. Gidder ikke sitte å måle meg selv hver dag så...Mye bedre å bare gjøre en generelt god innsats hver dag og ha mine individuelle mål som jeg setter meg også når jeg jo stort sett de og om jeg ikke når de den ene dagen så jobber jeg det opp igjen den andre dagen.

Hvor mange telefoner og kontakter tar du ?

Nå ligger jeg på mellom 250-400 per dag, de siste dagene har jeg ligget på en 350 vel.

Hvordan er det mulig?

Jeg skjønner det ikke selv. Det er jo ikke alle jeg snakker med, men jeg sender like mye mail til de da, hvertfall 300 av de. Så for meg så er ikke kontaktene per telefon,

avtalene er per mail, jeg har opparbeidet meg en veldig god...jeg kaller det er portefølje jeg, veldig mange av kundene som sender meg en mail uten at jeg har sendt de mail, bare for å informere meg om at ”beklager jeg fikk ikke betalt, jeg betaler sånn og sånn” og det gir jo meg en ”gratis” avtale nesten, uten at jeg trenger å gjøre noe med det, men det er jo klart at det er hardt arbeid. Det er fordi mange sitter jo rundt i arbeidslivet og har ikke muligheten til å ta telefon, men de sitter på mailen sin, da svarer de ganske kjapt, jeg hadde ny rekord denne måneden her, jeg hadde laget 1000 avtaler, så var jeg vel godt over 5500 telefoner. Jeg skjønner egentlig ikke selv hvordan det går, jeg sitter jo helt stille og drikker kaffe, men det går helt av seg selv, og det er sånn at hvis du gidder å gjøre en liten innsats, det er jo slitsomt før du kommer inn i det. Jeg anbefaler alle å bare jobbe og stå på, det er den eneste veien du kommer frem her i livet, jeg gikk fra å være frisør og til å sitte her, og det er egentlig bare en årsenhet og man kommer langt bare ved gode attester og jobberfaring rett og slett.

Så dere blir plukket ut utfra personlighet og hvordan du kan være en bidragsyter til teamet?

Ja du skal jo passe til jobben og det er en jobb hvor det forventes at du jobber, og det er klart at du har jo muligheter til å ringe mye, ta kontakt med så mange kunder som mulig, det er klart at hvis du ikke er glad i å jobbe og ikke har interesse for , verken er løsningsorientert eller er noe god på å snakke med mennesker så har du ikke noe her å gjøre. Du må ikke minst være tålmodig, det er mye dritslenging blant kunder og ikke minst, jeg har satt meg ned og grått et par ganger og det er, folk er slemme altså- til tider, du skulle bare visst, jeg var helt satt ut – rett og slett, men det er mennesker som ikke har det bra selvfølgelig, og har opparbeidet seg mye gjeld og sånne ting.

Men det er ikke sånn at du blir berørt på den måten nå?

Neida, jeg himler bare med øynene egentlig, hva skal jeg si, du blir veldig likegyldig sånn at jeg er så lei av den setningen ”jeg sliter økonomisk”, jeg får den 15 ganger om dagen, og du blir veldig likegyldig fordi at ”jeg skjønner at det er kjipt men du selv har skrevet under på dette lånet og...” Du blir litt kald da, ”greit, men jeg har de og de

forslagene til deg” Fordi folk sutrer over det minste, så du må på en måte være litt likegyldig, eller du blir det rett og slett.

Og prøve å ikke ta det personlig?

Nei gjør ikke det, jeg har en kunde jeg har tatt personlig og det var fordi...det gjorde vi vel egentlig alle, fordi han var det veldig synd på, vi har jo gjerne de migrerte kundene som vi kaller de, det er gamle kunder som var før denne banken kjøpte opp ..., og de gjør vi gjerne det ytterst for fordi de er gode gamle kunder. Men han var i så ”deep-shit” og vi kunne ikke gjøre noen ting, og det var veldig- veldig trist, jeg tror ikke det endte så veldig bra, og det var verre enn luksusfellen altså. Sånne ting er veldig kjipt, men det er klart at vi får ikke gjort noe, vi kvalifiserer ikke, men sånn utover det så nei. Jeg hører mye rart hver dag, man blir liksom litt vant til det.

Føler du at disse daglige målingene blir sett på som kontroll/overvåking?

Nei, det gjør jo ikke det, men det er klart at lederen har jo tilgang til disse tallene hele tiden, og på en måte så synes jeg det er veldig bra fordi at.. siden vi har en gruppebonus så er alle pålagt til å klare sin del og det er litt greit at man ser hvem som jobber og ikke jobber fordi det synes jeg er rettferdig overfor oss som jobber veldig mye, at man da kanskje kan begynne og revurdere endringer på disse bonusene, det var blant annet et tema på siste møtet fordi vi enkelte av oss føler jo at vi jobber rævva av oss og drar hele lasset, mens folk bare gjør det de gjør, så jeg synes det er bra, synes det er en fin måte også for lederen og følge opp på, hadde han ikke sett disse tallene så hadde han ikke noe å hente bonus fra og han hadde heller ikke kunnet sette nye mål, han vet jo ikke hva de daværende tallene er, så noen som ikke drar hele lasset ville nok føle det som dritirriterende fordi de blir hakket på hele tiden, men for oss som faktisk ønsker og stå på og bidra, vi synes jo at det er bra. Så jeg tror det kan være en individuell greie. Jeg synes det er en fin måte å følge opp på og sette nye mål sammen.

Hva synes du om karaktersetting og rangering? Er du positiv eller negativ til det?

Syns det er bra med rangering da man kan vektlegge det dårlige og det positive, sånn at man evt kan foreta endringer/ justeringer. Så positiv til rangering og karaktersetting.

GX1

Personalia

Hvor lenge har du jobbet her? Siden 2007.

Alder: 1962

Stilling: Ansatt kravavdelingen. Hovedtillitsvalgt her på avdelingen for finansforbundet. Så jeg har en litt mer spesiell rolle på en måte. Men det er jo.

Utdannelse: videregående skole og enkelte studiepoeng fra BI. Det er vel det høyeste avsluttet.

Vi har jo tenkt til å sammenligne generasjoner da, generasjon X og Y. Bare for å se om det er noen forskjeller i meninger da.

Kan du fortelle litt om jobben din, og hva hverdagen din går ut på?

Jeg jobber da på kravavdelingen, også som hovedtillitsvalgt har jeg da en 50% stilling. Sånn at jeg jobber som kravmedarbeider og prøver å redusere tapet på utlån. I form av at vi ringer og kontakter lånetaker, når en har kommet på etterskudd med betaling. Og inngår avtaler og prøver å få til løsninger. Jeg jobber da med boliglån da, eller et sikret lån. Den største biten på vår avdeling er usikret lån, altså forbrukslån og kredittkort. Tapene er mindre på usikrede lån enn på sikrede lån. Men det er jo større omsetning og volum, for boliglån er større verdier ute, enn mindre tap og mindre å betale av. Eller så forsvinner huset, så derfor er det færre folk på mitt område boliglån. Så det er jobben.

Er det mest målinger på da forbrukslån?

På vår avdeling er det en sånn gammel overlevning fra Citibank, som var en amerikansk bank. Hvor det var målinger på alt og ingenting egentlig. Veldig mye av

grunnlaget mener jeg i hvertfall er at, mulig at jeg tar helt feil men, historisk så var det å jobbe på kravavdelingen litt sånn kjeft, du fikk litt, ja, du skulle være litt sånn hardhudet da. Og for å holde på de ansatte så prøvde de å, ja for det var en periode hvor det var så høy turnover at det alltid var behov for folk. Og for å holde litt på de ansatte da så, for å ikke bare ha de unge og uerfarne, så ble det laget en bonusordning da. Som tidvis har vært veldig god, og det har vært i en periode nesten ingen andre

som har hatt denne bonusen, så det har vært en litt spesiell ordning som har hatt den misjonen om å ha folk værende lenger på avdelingen, i stedet for at det er et springbrett videre. Og andre avdelinger har ikke den samme bonusordningen, som da er basert på veldig mye individuelle målinger, banken har jo en kollektiv bonus, som vi da har årsresultat og KTI undersøkelser osv. Men det er noe alle tar del i som er ansatt i den perioden, mens den vi har på krav den er litt spesiell. Da er det måling i form av hvor mange telefoner, antall samtaler, kontakt med kunder, og avtaler og hvor mange som faktisk betaler seg A jour. Da er det daglige statistikker som oppdateres, jeg mener personlig at vi er målt veldig mye og mener kanskje også personlig at vi måler litt feil. Vi premierer på en måte det som kanskje ikke nødvendigvis er det beste for kunden, eller det beste for banken totalt sett. Vi har en måling som er veldig tallbasert, gitt at du oppnår disse så slår bonusen inn. Det er min oppfatning av det.

Er det slik at det opplevd urettferdig, hvis det er sann at man har en dårlig dag eller at det er andre faktorer som spiller inn?

Ja, altså det er jo slik at det er enkelte som er veldig effektive på telefonen og har en drill og er mer på da. Og klarer relativt lett da å oppnå disse målene. Så man kan si da at man har en tendens til å optimalisere hverdagen, har man nådd de måltallene så kan man ta det litt med ro å slappe av. Det mener jeg er en direkte ulempe med at man har sånne absolutte tall målinger. La oss si at du skal ha 200 telefonsamtaler per dag, så tar man ikke den 201 eller 202. Men sann i hvertfall jeg oppfatter det er at det blir litt for tallfokusert. Og det blir bare jobbet spesifikk for å nå disse målene, og det mener jeg kan være litt uheldig.

Er det noe med flaks å gjøre hvilke kunder man møter på?

Ja, eller vi har jo en oppdeling på kunder der vi vet nivået og hvor mange dager det har vært mislighold da. Den som for eksempel: har vært i mislighold i 14 dager, da vet man det før man ringer opp. Da er det en påminnelse, og kunder takker for påminnelsen. Men når det går over 1 måned 2 måneder, 3 måneder så er det ikke den

første telefonen du har fått, det er den hundrede eller noe og da tar ikke du telefonen. Du må jobbe mer på hver låntaker som har mer verdier, i forhold til de kundene som har bare gått noen dager over tiden da. Så det er litt ulik vanskelighetsgrad, men det skal være justert i bonusordningen. Så jo lengre og større mislighold, jo lavere krav for å oppnå bonus. Men det er nok lit tilfeldigheter.

Tidligere har vi hatt en annen måling på hvor mange antall kroner man får inn da. Og det var det den måten at når en bank skulle innfri et lån, så kom det på en telefaks og da var liksom alle borte der for å ta telefaksen for den telefaksen utgjorde 200 000 eller 150 000 kr og det er jo veldig mye av det totale per måned.

Så ble det endret slik at det ikke skulle gjelde, men jeg ser en tendens da til at folk er flinke til å optimalisere seg opp mot de kriteriene som gjelder og da får man det som tilbys da. Men det som er et tapende element er det som er at det nødvendigvis ikke er for kundens beste. Så at man har et skille, og man må ha en tydelig grense, slik at det ikke går utover kundene.

Ja for det lurte vi på egentlig, hvordan får man målt kundetilfredshet?

På den kollektive delen for banken så er det en KTI måling. Men den KTI målingen gjøres ikke på kravkunder så vidt jeg vet. Fordi at det er så spesielt., det skal veldig mye til for å få en høy score der, eller gi en feedback og at den er positiv. Vi er på en måte litt unntatt den målingen der da. Og det gjør jo at den er enda vanskeligere å skille, jeg har jo en rådgivende rolle, det er jo kunder som vi ønsker å beholde, og da er jo spørsmålet om vi gjør vi riktige valgene for kundens beste, som er litt unntakene da. Disse målingene blir justert og endret på litt ettersom tiden viser litt skjevheter i ting. Det er ikke lett og finne en helt riktig måling som kan anvendes rettfærdig.

Tror du det hadde vært bedre å kun ha kollektiv bonus?

Altså det er jo vanskelig å si, nå er det jo en diskusjon på avdelingen om det. Det er jo allerede en kollektiv bonus, men det diskuteres om det skal bli vanskeligere å få den også. Fordi at det er enkelte som mener at de har bidratt mer i den enn andre. Det er en vanskelig å velge tilnæringsmåte å se på. Man kan jo gå inn i samtalene å høre på

de, det er ikke nødvendigvis kvalitet som gjør kundene fornøyd av den grunn. Men sammensatt er det ikke lett.

Har prestasjonsmålinger noen betydning for din arbeidsinnsats?

Ja jeg følger med på det og med tiden har jeg blitt relativt uinteressert i det, men jeg forstår jo at man må ha en viss aktivitet og en viss deltakelse for at det skal gi verdi. Men jeg mener målingene er litt mangelfulle og sånn, men jeg følger med på det og blir da også kontinuerlig minnet på det med henhold til månedlige samtaler om bonus. Så kommer det jo til måling og kontroll, måles det for å ha kontroll på de ansatte? Så det er et spørsmål som jeg synes er viktig.

Fordi han Bård Kuvaas sier jo at målinger for enkle oppgaver så går det ikke utover den indre motivasjonen, men er det vanskeligere og mer kompliserte oppgaver så kan det ha en innvirkning på den indre motivasjonen.

Det gir jo ikke så mye for fremtiden og hva du gjør senere, det er kun nå og hva som måles på i den bestemte perioden. Det er litt det her med at det motiverer mange, men det er ikke alle som tenner like mye på det. Men det er jo det her med kunnskapsdeling og at man lærer forskjellige ting med henhold til systemer osv. Det er mange småting som man får lære seg og se på individ nivå. Hvis jeg skulle si ifra om det her da, så vil jo alle få en tall ide og min bonus vil bli mindre. Og det mener jeg er en stor ulempe når det tar så mye tid og for mange så får man et feil fokus. Man glemmer litt for avdelingens beste og fokuserer mer på hvor stor bonus man får selv, og erfaringsveksling nedprioriteres ofte.

Det preger jo arbeidsmiljøet og gjør kanskje at man får litt "egen" kultur?

Det er jo akkurat det, du premierer de som gjør en god jobb, men det er kanskje ikke den som bidrar til at kunnskapen deles og at det gjør at avdelingen presterer best. Det er litt solo artist versus kor. Så det er jo et spørsmål om hvordan man velger, men jeg tror det er en god ide å ha en miks av det. Du har noen av de som drar opp og viser at det går, også har du de som kanskje tar litt del i andre ting og har litt andre kvaliteter og egenskaper. Det er jo det å sette sammen sånne team, det er viktig og egentlig en

litt glemt faktor. Nå er det slik at alle skal igjennom den samme trakten, og man skal klare å tilpasse og lage egne. Vi vet at enkelte motiveres og jobber bra på en måte, og andre har en annen tilvending til det. Det er jo det med målingen per i dag som er tallbasert, det er liksom 1, 2, 3, 4. Og det er det du går ut ifra, objektiv tilnærming til det.

Hvor ofte har du samtale med din nærmeste leder?

Det er jo en månedlig en til en også er det jo da på avdelingsmøter osv hvor disse tallene blir tatt opp. og det er høyt fokus på det og det har jo litt med den type jobb som utføres. Det er jo litt det med at man må tallfeste det som går på innsats, men det som går på om kunden er fornøyd går jo mer på banken generelt er vanskelig å måle. For det er vanskelig å si om det gangner banken i det lange løp. Det blir litt subjektivt.

Blir du motivert av lederen din for å nå disse målene?

ja eller jo, nå er ikke jeg den som tenner på det å bli målt og blir trigget av disse tallmålingene, men alle har jo denne jobben så en prøver jo. Men ikke som enkelte hvor man kaster ut et lite "kjøttbein" og har like "killer-instinkt" fra første stund og hvert sekund for å nå den siste hundrelappen. Jeg er ikke på det nivået, men igjen det har vi jo på avdelingen, så hvis alle skulle vært det så hadde det jo blitt et kaos og et håpløst sted å være. Men det er jo det å utnytte de ressursene man har.

Tenker du da at det kunne vært, de som løper mest etter "kjøttbeinet" de som er mest på kunne da hatt målinger på det, og heller hatt grupper som var litt delt opp?

Jeg skjønner jo at det kanskje kan være en vanskelig måte å finne en tilnærming som passer alle, men man må kanskje erkjenne at den type arbeid er viktig for totalen at noen som tar den delen, for det er viktig med aktivitet. At noen tar mange samtaler og ringer mye og er effektive. Og det ofte sånn at de andre tingene er vanskelig å måle. På grunn av at man tallfester det, så kan det fort bli sånn at man går for det som går an å måle. Da blir ikke det et alternativ, dessverre. Men sånn er det. Det er det som gjør det litt vanskelig.

Tar du ofte eller hvis du ikke oppnår de målene du har satt deg, tar du med deg arbeidet hjem da, eller jobber du overtid?

Til nå så har ikke det vært vanlig eller at vi har hatt tilgang til det. Enkelte har en hjemme pc, men det er ikke fordi du jobber med det målbare. Jeg har en hjemme pc, hvor jeg kan logge meg på, fordi som tillitsvalgt, men det er jo en tendens hvis man tenker på litt andre type oppgaver/jobb. For å kompensere med det at du kanskje ikke ligger helt i tet. Og sitter du kanskje på en søndag ettermiddag og jobber litt frempå, sånn at på mandag har du litt mindre som venter deg. men det er viktig å skille mellom jobb og fritid. Det er jo litt ”gratis arbeid”, men det er litt begrensninger for når du kan kontakte folk i ulike tidsrom, så tror jeg ikke at det gjøres i stor grad. Men jeg har selv vært inne fordi at vi måles litt, i gitte tidspunkt. Så har jeg vært her noen lørdager å jobbet, det er jo litt for å begrense eller komme i mål til mandagen. Det er til dels for å oppnå noe sammen for avdelingen. Det er jo et trangt øye vi blir målt på. Men det tar ikke systemet hensyn til. Det jobbes med en løsning på det. Ja til syvende å sist det har jeg gjort, jobbet ekstra for å nå et mål, men det er ikke i en stor grad men litt for å bidra eller få best mulig tall. Men det er jo en problemstilling at du ikke har tilgang til det. For kontor tiden gjør jo at man kanskje ikke har fått tar i så mange, men a kan det være at man sitter litt igjen for å komme i land.

De viser det at i en forskningsrapport, er det veldig mye uregistrert overtidsarbeid, at man prøver å komme a jour.

Kanskje i den type salgs og rådgiver roller hvor du har et budsjett du må oppnå for å få provisjon, og du kanskje kan kontakte kunden i andre tidsrom enn vi har. Så du kanskje jobber betydelig mer enn hva du oppgir, men hos oss så er det begrensninger når vi kan kontakte, så per i dag ikke noe som skjer på vår avdeling.

Ut ifra de målene som dere har i dag, hvilke målinger er det du foretrekker?

Ja det som vi klarer å holde flest mulig a jour, eller unngå tap er jo det som er vår hovedoppgave i vår avdeling. Og hvordan vi unngår tap, gitt at det er innenfor regelverket. Målingen er, eller enkelte er veldig på telefonen, det ringes gjentatte ganger. Men igjen det trengs. Etter 14 dager mislighold er det bare det å komme i dialog, det er mer en påminnelse og da er det greit å bli ringt, men når det går over

dette så er kunden såpass lei. Og da gjelder det ofte et langvarig betalingsproblem og det er mer som skal til enn en telefonsamtale. Vi jobber jo med å prøve å få formidlet at har du et betalingsproblem, ta kontakt, når passer det at vi ringer deg osv. Vi må komme kunden litt mer i møte enn det det er i dag. Nå er det veldig fokus på å få tak i vedkommende. Burde vi invitere vedkommende til et møte, og det gjøres det muligens endringer på. Og den tilnærmingen er den jeg tror på, mulig at jeg tar feil og at man kanskje ikke får tak i folk likevel, men en kombinasjon. Vi har på en måte en tendens til å jage kunden litt, i stedet for å vise litt mer forståelse og si hei, vi skjønner at du har et betalingsproblem, men vi må bygge litt mer tillitt hos kunden og heller spørre når passer det at jeg kontakter deg. fokusere litt mer på tilbudssiden av sakene. Hva kan vi tilby kunden. Jeg setter pris på at det jobbes med det.

Er det noe sånn at dere har noen rangering av de ansatte på teamet deres?

Ja folk er jo så opptatt av det eller enkelte er det og de vet jo til en hver tid hvordan de ligger an. Avdelingen som sådan vet hvordan folk ligger an sånn pluss minus. Det ligger på avdelingens side, hvor du kan gå inn å se på statistikken. Tidligere var det litt mer tavle rundtomkring på avdelingen. Men det er etter boken ikke tillatt derfor har vi ikke det lengre. Så nå ligger det inne på avdelingsstatistikken. Så de som er veldig opptatt av det er jo kontinuerlig inne og vet hvordan man ligger an og hvordan de andre ligger an. Jeg tror det er noe som kunne vært i den samtalen med leder om bonusordningen. Man må kunne regne og kunne modellen.

Hva synes du om karaktersetting og rangering? Er du positiv eller negativ til det?

Karaktersetting og rangering er jeg negativ til.

Det blir for overfladisk og lite nyansert vurdering av den enkelte arbeidstaker mener jeg

Er det noe du ønsker å tilføye?

Ja kanskje målinger av arbeidsklime er jeg veldig opptatt av, og derfor synes jeg det er viktig som tillitsvalgt å ta opp det. For det kan være så ødeleggende dersom det blir for brutale meninger om hvordan folk presterer. Det er jo så klart et stort behov å

ha en viss aktivitet det er jeg helt for. Folk motiveres forskjellig. Noen har en mer indre motivasjon, og andre har en mer ytre motivasjon. Så da er det jo det jaget om å være på topp osv ikke så viktig for meg, men mer at jeg utfører og møter kunden på en riktig måte som kan føre til at tapet reduseres. Man må ha litt av begge deler, for hvis man hadde hatt samme toppyttere i avdelingen så ville dette blitt vanskelig å få til kvalitet. Det er lett å få en kvikkfiks på ting, men det er ikke sikkert at de vedvarer. Du blir for ensporet og for opptatt av seg selv og glemmer avdelingen og ta del i å utvikle en teamfølelse. Men igjen det har litt med hvilken type du er da, hvis du spør en som er hissig og jager det, så vil dere helt sikkert få til svar at det er optimale målinger.

GX2

Observasjoner

- Rolig/trygg, hyggelig og blid
- Svarer veldig utfyllende på spørsmål

Hvor lenge har du jobbet i banken ?

Jeg startet i 2009, mai, men jeg har også hatt to fødselspermisjoner i løpet av den perioden, så jeg har vært borte i 2 år i løpet av den perioden også.

Når er du født?

Jeg er født i 74, så er jeg akkurat 40 år i år, så jeg synes det var litt synd, ble litt fornærmet over at jeg ble tatt med som en av de gamle.

Hva går jobben din ut på?

Det er det samme som resten nesten krav, ringing, få ned volumet på utestående krav som vi har på forbrukslån, kredittkort og billån. Så jobber jeg litt mer med de som er litt lengre ut i mislighold så siste stopp er meg, så er det inkasso. Hele porteføljen er godt jobbet gjennom før den når meg, så det er veldig vanskelig for meg å få tak i folk og få dem i tale og få dem til å betale, fordi det har vi jo mast om i flere måneder allerede før det kommer til meg da, så jeg er siste steget der.

Hvordan blir det i forhold til målinger da? Blir det ikke ekstra vanskelig for deg siden du er ”siste stopp” ?

Jo det gjør det, men vi har en bonusmodell som er basert på hva vi gjør, så vi har en bonusmodell som går fra de som praktisk talt er ajour til de som har to avdrag utestående også er det en på de som har tre avdrag utestående også er det en som er på fire utestående. Så det er delt opp litt tilpasset hva vi ringer på, så de som tilhører den her modellen kan du si, de ringer på de to og en halv buckets/avdrag som kan være da. Jeg ringer på de som har 4 avdrag. Så bonusen er jo tilpasset hvor mange som er i den bucketen, og hvor stor sannsynlighet det faktisk er at vi får tak i noen. Det er mye vanskeligere for meg å få tak i noen fordi det er mange færre kunder og de vil jo ikke snakke med oss, også har de mye dårligere råd

Hvordan opplever du det da, og bli målt på det området?

Det blir jo det samme som de andre egentlig, jeg synes ikke forskjellen på de bucketene er så veldig stor, forskjellen er hvordan jeg jobber og hvordan jeg ordlegger meg til kunden og hvordan en skal forholde seg til frister, men jeg blir målt på de samme tingene, så jeg synes ikke forskjellen der er så ille, men det er lettere for meg å oppnå bonus, men jeg må jobbe like hardt for den kan du si.

Foretrekker du individuell belønning, eller at dere har på team, dere har jo begge deler, men hvis du skulle velge?

Nei, da ville jeg ha det litt på hver, fordi det er veldig vanskelig å definere en oppgave som lik, altså et lån eller en kunde som lik som et annet lån/kunde. En kunde kan vi få fire mail av daglig som bare spør om ting, mens en annen får vi bare en kort enkel beskjed; ”jeg betaler sånn og sånn”. Så to kunder som skylder like mye men det er tre ganger så mye jobb med den ene kunden enn den andre, så det er vanskelig, kundene er ikke like så derfor må det være litt runde begreper, det må være tillatt at den ene bruker du lenger tid på enn den andre.

Det synes jeg er litt vanskelig å forstå, hvordan man skal måle at en kunde er vanskeligere enn en annen? Hvordan blir det egentlig? Går det på tid da?

Du kan tenke deg at det er en kunde som bare har hatt et forfall så er den kunden en veldig kjapp samtale; ”åja, det hadde jeg glemt-jeg betaler”. Og det går veldig fort. Jo lenger ut i løpet man kommer jo vanskeligere blir det å få tak i en løsning fordi de har ikke mer penger da, det kan være det at de har forsøkt og snakke med oss også kommer de ingen vei. Da må vi begynne å se etter alternative løsninger, lage litt mer langsiktige planer, bruke de hjelpetiltakene vi har, men det er klart at, jeg skjønner dere vil vite forskjellen på hva vi synes om å bli målt og hvordan det påvirker oss. Og da er det vel en del delte meninger hos oss om bare det å pøse på med avtaler og håpe på at en del penger ramler inn, også er det noen som mener at da må vi bruke litt mer tid per kunde, og finne den beste løsninger fordi da hjelper vi den kunden litt mer varig, ikke bare en måned, men kanskje for evig eller i løpetiden. Jeg tilhører nok litt den siste, ikke fullstendig, men litt mer. Også fordi jeg jobber med de kundene.

Ja, vi tenkte på det med rettferdighet, det kommer gjerne opp når man snakker om målinger, ser du på de målingene dere har som rettferdige ?

til den grad at man kan si at en bonus som er basert på statistikk og resultater er rettferdig, for ja, det er de kriteriene som er satt så det er viktig at alle jobber ut ifra de, men hvis vi samtidig skal se på det å hjelpe kunden best mulig så er det ikke sikkert den kjappe samtalen og innbetalingen er det beste så langsiktig så det ikke sikkert at det er den beste løsningen. Men sånn som den er lagt opp, ja da er den jo rettferdig, men da må jo alle jobbe etter den, og vi kan jo ikke bare det, så...

Hvordan blir det med kunnskapsutveksling, deler man erfaringer med de andre på avdelingen eller?

Ja det synes jeg vi er veldig gode på, vi passer ganske godt på hverandre sånn sett, og det er jo veldig tydelig det vi gjør fordi når vi legger inn en avtale så ser jo alle andre det også, så det er ikke noe hemmeligheter, vi har gjort dette og hva vi har skrevet inn og hvem som har gjort det. Så hvis jeg har ringt noen, og noen andre ringer etter meg og sjekker ; ”hva i all verden har Laila* skrevet her” så blir jo; ”Laila*- hva har du gjort her, eller mente du virkelig det her? Så vi passer hele tiden på hverandre sånn at vi skal gjøre det likt, fordi det er også viktig, at vi faktisk registrerer likt og gjør det sammenfallende med hvordan vi faktisk skal jobbe fordi det er klart at hvis noen bare kjører sitt eget løp så får de kanskje inn penger men lånet glir over til inkasso likevel så det gagnar kanskje ikke banken i det lange løp, men jeg synes at vi er ganske flinke på å dele, og vi spør.

Tar du noen ganger med deg arbeidet hjem, for å komme a jour?

Nei, her er det ikke lov til å ta med seg noe hjem, det er det ikke. Vi jobber jo med taushetsbelagte opplysninger egentlig så vi kan ikke det. Kan ikke sitte og jobbe med Pc på toget for eksempel, for da kan folk se over skulderen.

Vi tenkte også på det med tilbakemeldinger fra leder, hvor ofte har dere samtaler med nærmeste leder?

Jeg synes vi har det ganske ofte, vi har avdelingsmøter, vi har egne produktmøter, også har vi fellesmøter, også har vi også de individuelle oppfølgingsmøtene 1-1 med

sjef da, og da er det bonus det er snakk om selvfølgelig, det er jo penger til oss ansatte så vi er jo veldig opptatt av det, skal ikke legge skjul på det. Jeg synes vi har god oppfølging.

Hvordan synes du din nærmeste leder motiverer deg til å oppnå disse målene ?

Det var et vanskelig spørsmål, jeg er ingen konkurransetype, det er ikke helt for meg, jeg er opptatt av- hvis du er ansatt for å gjøre en jobb da skal du gjøre en god jobb uansett, og bonusen- den er inspirerende ja...men du skal gjøre en god jobb selv om du ikke hadde hatt bonus også, så du skal prestere uansett, så for meg så er ikke den bonusen drivende, det er det lille ekstra, men ikke drivende..

Du ofrer ikke alt for den bonusen? Det er jo noen som gjør det...

Nei- jeg gjør ikke det altså, men det skjønner jeg...nå er jo jeg i den voksne garden som dere har invitert her, så jeg har et hjem, jeg har to småunger, jeg har ikke tid til å gå og jobbe på lørdager, det går ikke, andre som har unger og som bor i Oslo og som kan gå 5 minutter til jobb, de kan godt gå og jobbe 4 timer på en lørdag, det har ikke jeg kjangs til.

Det er kanskje noe med at man har et annet utgangspunkt når man er ung og ny i jobben enn når man har etablert seg med hus og barn?

Ja det tror jeg nok er helt riktig, fordi det ser vi jo på alle som begynner her, med engang jeg begynte også- da var vi tre stykker som begynte samtidig – og vi nesten hoppet over telefonen og satte og ned med engang vi begynte, men når vi har vært her en stund så roer det seg, alle som begynner her er sånn. Du får bonus og du øyner et håp der om; ”så og så mange tusen i måneden-ekstra!” og man blir ekstra vill på grunn av det, men det gir seg etter hvert det altså. Det er jo en bonus som er laget for at man skal kunne prestere utover normalen, og hvor lenge klarer du det?, det er veldig varierende...

Det kan ha med personlighet å gjøre?

Det kan ha med personlighet, hva du vil med jobben din, utdannelsen din, personlivet ditt, mye som spiller inn der.

Hva slags utdannelse har du ?

Ingenting, jeg har helt uvesentlig utdannelse, jeg gikk 3 år på handel og kontor med regnskap, også synes jeg det var kjempe kjedelig så jeg ville gjøre et eller annet kreativt så jeg utdannet meg til konditor istedenfor, ingenting med bank eller tall og gjøre. Så jeg jobbet lenge med det diverse steder og jobber og så trengte jeg ny jobb med en gang, så ringte jeg et byrå – også fikk jeg spørsmål om : ” *hva vil du jobbe med?* ” og da sa jeg faktisk at ” *du jeg har aldri jobbet med inkasso saker- så jeg vil egentlig vite litt om hva man gjør i et inkassobyrå* ”. De hadde ikke det da men de sendte meg til intervju i en krav-avdeling i alle fall så det gikk jo bra.

Opplever du det urettferdig eller demotiverende dersom du har en ”dårlig dag” og at man skal bli målt til enhver tid ?

Jeg tror ikke en dårlig dag hadde gitt noe særlig utslag, men hadde du hatt en periode hvor du følte deg dårlig eller noe påvirker deg privat eller noe sånt noe, hvor det er over en uke eller to, så vil det jo faktisk gi utslag og jeg skjønner veldig godt at det er noen som bestandig må være best men da er det noen som også havner nederst, det er ikke noe morsomt å sitte i et møterom hvor man finner ut statistikker og det er jo åpent sånn at alle kan se, ”åja sånn og sånn er bestandig dårligst- eller ”disse tre her, gjør bestandig minst” Det er ikke noe morsomt-absolutt ikke. Jeg synes ikke det er motiverende, men andre da-som regel de som ligger på topp-sier at det er kjempe motiverende fordi da skulle jo det øke motivasjonen til å prestere enda mer, men det er det ikke bestandig det gjør, så...

Føler du da at lederen er flink til å finne løsninger, ta tak i det, for de som ligger der nede?

Nei det synes jeg ikke, for det trenger ikke være det at det bestandig er noen som ligger milevis under de andre, men i diverse konkurranser der det bestandig er de samme på topp og det er bestandig de tre beste så er det kjempe kult for de tre, med de åtte andre av oss som sitter i rommet de, jeg hadde ikke giddet å bry meg noe om det, fordi jeg vet at jeg ikke klarer å ta igjen de tre andre.

Nei det er jo ikke noe bra for konkurranse, det blir jo som med ski og Norge, noen ganger må Northug tape for at de andre skal ha interesse av å være med?

Man må kanskje nullstille og gi alle en lik sjanse?

Ja, eller så gidder de ikke, men alle får en lik sjanse, men noen jobber raskere enn andre, sånn er det bare, så den kommer du ikke forbi, så det er ikke riktig å si at ”de beste får ikke være med” det går jo heller ikke. Det er bestandig noen som kommer til slutt.

Vet du hvordan lederen vurderer målingen ut i fra?

Ja vi jobber jo med tall og kroner så det er lett å se.

Så det er tre kategorier du blir målt på? Innenfor hvor mange du knyttet kontakt med, hvor mange samtaler, og hvor mange som betaler?

ja hvor mange som holder den avtalen som du gjør, også hvor mange du forsøker å få kontakt med per dag, og da hvor mye f.eks. den som ligger i den bucketen, hvor mange lån og sum har vi klart å redusere den bucketen med og innen månedslutt og sånn går det på alle bucketene da, og hvor mye har vi greid å redusere det med og hvor mye i forhold til det som er satt opp som budsjettall, så det blir jo et stort regnestykke, det blir mye å holde styr på, men vi har det jo der, men det er litt uoversiktlig.

Føler du det at det å bli målt daglig er en form for overvåking/kontroll, eller kan det bidra det til faglig utvikling?

Jeg føler ikke at det er en daglig kontroll, jeg føler meg ikke kontrollert på det jeg gjør men det er ikke en faglig utvikling heller, det er jo basert på regnskap og tall, ikke faglig utviklingsmuligheter for oss som jobber her.

Er det noen utviklingsmuligheter hvis man gjør det bra?

Det kan det jo være, man kan jobbe med andre ting, istedenfor å jobbe med forbrukslån så kan man spørre, hvis man vil, hvis det er mulig – jobbe med billån for eksempel, men det er ikke noe mer enn det, det er lite muligheter for fremrykk på avdelingen fordi det er ikke så mange stillinger som er så veldig mye høyere opp.

Selv om jeg jobber på bucket 4, så har ikke jeg noen høyere stilling enn de som jobber på bucket 1, det har jeg ikke, det er samme stilling, jeg gjør bare litt andre oppgaver og det er litt annerledes, det er litt... min jobb blir ikke sett på som veldig attraktiv fordi det er litt talljobb der, jeg gjør jo litt andre ting som regnskapstype ting eller utover det, sender ting til inkasso og mottar filer og sånt no, så det er mer styr med den jobben, den hadde heller ikke blitt tilbudt til en som kom inn helt fersk, det ville den ikke, men det er ingenting til hinder for at noen andre på avdelingen skulle gjort den jobben heller, det er det ikke.

Presterer du bedre eller dårligere under press?

Under press så presterer jeg bedre, det er helt klart, men jeg ser ikke på det at vi har en bonus som press, du har ikke et press på deg.

For noen kan jo føle det å bli målt som et press?

Jeg synes ikke vi har så streng bonusmodell at det bør være et problem, jeg oppfatter det hvert fall ikke sånn, fordi hvis vi ikke klarer, vi har jo et minimum på hva du skal ringe, så hvis du ikke klarer det så da skjønner jeg at du kan føle det sånn, og det har vel vært situasjoner der noen har følt det sånn, men da tror jeg kanskje at man må innse at man ikke jobber så fort heller.

Så de er oppnåelig de målene som blir satt?

Ja det synes jeg, ikke til full bonus hver måned, det er de absolutt ikke, det er ikke sånn at vi har så veldig påvirkning på det, men generelt så bør vi alle klare noe bonus hver måned. Det skal heller ikke være for oppnåelig, du skal ikke forvente å få full bonus hver måned, fordi da blir du så...det blir sett på som en selvfølge, og den måneden du ikke får bonus –så går du jo helt i kjelleren, ”hva i all verden gjorde jeg galt nå?” hvor ble det av disse pengene?” ikke sant?

Men er det sånn at man kan se f.eks. den 3 uken, at jeg har ikke kjangs til å oppnå den bonusen, at man da...har du sett folk som da bare ”nei, da gidder jeg ikke gjøre noe ekstra...”?

Nei, så godt følger ikke jeg med, vi har indikasjoner på hvordan det går, men de tallene vi får er jo ikke helt nøyaktig, vi jobber jo med resultater til månedslutt og vi gjør jo avtaler som strekker seg over akkurat der og da. Vi kan lage betalingsavtalen som gjør at du er a jour om 3 uker, men da vil jo ikke den avtalen være gyldig før neste bonusperiode. Det er da den gir effekt. Så det er ikke sånn at hvis du ikke selger så og så mye ”kartonger” hver dag så får du ingenting. Vi har et mer langsiktig perspektiv på det.

Så da kan det være at man planlegger for neste måned, hvis man ser at det går litt skeis?

Nei det tror jeg ikke man klarer å se på forhånd, det tror jeg ikke, så utspekulert er hvertfall ikke jeg, så det kan jeg ikke tenke meg engang.

På de møtene du har med lederen din, er det sånn at du blir stilt i noen bokser, fordi han ser på arket, ”du gjør det sånn og sånn og da passer du inn i den her kategorien, er det noe sånn på samtalen?

Nå forstår jeg ikke helt hva du mener...

Vi har jo hatt litt om karaktersetting, at du gjør det middels, bedre, godt...at du får en merkelapp på hvordan man gjør det, eller hvordan man ligger an?

Nei det synes jeg ikke, Ikke på type bonusmøter, men det er klart at på medarbeidersamtalen en gang i året- der blir det jo satt karakter, og der er det tallkarakter. Og da er det innenfor forskjellige ting. Da blir det ikke sånn ”du er flink til å ringe eller du er flink til å skrive brev. Da er det om du er engasjert og du viser vilje til å dele informasjon, litt sånne ting da...

Er det fra 1-6 ?

Nei det er 1-4 fordi du har ikke noe midt på, ”ja det er helt normalt så jeg setter 3 midten”.

Kan du da karaktersette din leder?

Nei, det går bare på oss. På leder er det da den personhets tilfredsstillende undersøkelse (PTU), da sier vi hva vi mener om det, bedre eller dårligere enn gjennomsnittet, veldig fornøyd, litt fornøyd, om banken, om arbeidsmiljø og sånt noe, og da også spørsmål om nærmeste leder, så da får vi sagt litt der.

Men i medarbeidersamtalen så får du et skjema, et skal du fylle ut også skal sjefen fyllet ut også sammenligner vi. Også kan han si: *"åja du synes du var kjempe flink der, hvorfor det? Jeg synes ikke du var flink"* Eller omvendt.

De tallene der da, er det noe som blir publisert, eller ?

Nei, det er privat.

Blir det brukt til å sette mål for neste periode?

Ja kanskje det, men for å få forståelse for hvordan sjefen oppfatter deg og din prestasjon i jobben din, hvordan du føler det i forhold til andre, hvordan har du det på jobb rett og slett... for det er ikke så veldig sånn prestasjonsmål, men om du er positiv og engasjert, om du føler at de andre kan lytte til deg...

Hva synes du om den formen for oppsett på en medarbeidersamtale, synes du det er dekkende?

Det er på en måte dekkende, fordi jeg synes du får med deg veldig mye der som du kanskje ikke hadde fått med om du bare hadde hatt en vanlig samtale, f.eks. "har du det bra?" så er det veldig mange som svarer ja/nei også er man ferdig med det. Hvis du ikke har turt å si det du ville si da eller komme til en forståelse med sjefen din, så har jo ingenting endret seg. Så men det er klart at, det er jo ikke så veldig mange som får toppscore, men det er sikkert ikke så veldig mange som får helt bunn heller, fordi det må jo være veldig vanskelig for en sjef å si at: "nei her gjør du det elendig" det er en sjef sin jobb og si at "her presterer du langt under det jeg forventer" så jeg regner med at det er veldig få som får en 1. Men første gang man skal gi et sånn skjema til sjefen så er man ikke veldig høy i hatten. Du vet du skal bli vurdert, og det er aldri noe morsomt, det hele blir litt usikkert.

Snakker dere om det på avdelingen etterpå, "jeg fikk 3, hva fikk du" ?

Nei det har jeg aldri hørt, hvis det har vært en sånn PTU undersøkelse og vårt forhold til sjefen, det kan vi snakke litt om selvfølgelig.

Hva synes du om karaktersetting og rangering? Er du positiv eller negativ til det?

Jeg mener at måling basert på ytelse er en rettferdig og likestillende tilbakemelding på utført arbeid. Men dette må selvfølgelig vær gjort på en nøytral og hensynsfull måte. Alle bør ha tilgang til forventet og eget resultat. Resultat av f eks 'topp 3', bør kunngjøres, men ikke resultatet for hele gruppen. Ikke alle kan være på topp, og ingen liker å være på bunn gang etter gang. Det vil derfor kunne oppfattes som demotiverende om alle har tilgang til hele gruppens resultater.

En annen utfordring er om resultatet faktisk er målbart. For at en rangering skal være rettferdig, må oppgaven som måles utføres etter spesifikke regler. Dette gir liten mulighet til variasjon i måten arbeidsoppgavene utføres og det settes da begrensninger på hvilke oppgaver som faktisk kan måles. En rangering er ikke rettferdig om den gir fordeler til visse type ansatt. Om målingen gir fordel til ansatte som kan jobbe overtid og eller helg, vil dette gi fordel til ansatte uten barn/familie, gjerne unge ansatte. Unge ansatte, som vil gå fra vikariat til fast stilling, vil yte sitt maksimale for å oppnå dette. Det kan ikke forventes at innsats/tempo skal bestå over tid. Tilsvarende kan eldre ansatte med lang erfaring, ha kunnskap som vanskelig kan opparbeides på kort tid. Om dette gir en fordel til eldre ansatte, vil det oppfattes som urettferdig.

Avdelingsleder

Observasjoner

- Stråler dominans og ekstrovert.
- Vi ble sett på som småjenter, derfor hadde han en mer dominant holdning. Satt med beina i kors. Hadde han gjort det hvis vi var 20 år eldre?
- Tydelig, tilstedeværende
- Holdt øyekontakt.
- Vi følte oss litt undersjotter fordi vi var på hans territorium.
- Visste hva han skulle svare til en hver tid.

Personalia

Hvor lenge har du jobbet her? Ca. 3 år

Alder: 1975

Lederansvar: Teamleder/avdelingsleder kravavdelingen.

Utdannelse: Utdannelse i økonomi. Har jobbet som konsernsjef innen inkasso i Europa.

Prestasjonsmålinger

Hva legger du i begrepet prestasjonsmålinger? Hvilke mål blir du målt på?

Styringsverktøy, utgangspunktet måle alt som kan bli målt. Dersom man fraviker dette blir det mye følelser. Dersom man styrer etter følelser blir det ofte uprofesjonelt og derfor er det viktig for meg at vi bruker målinger som styringsverktøy og måler alt som er mulig å måle. Det gjelder jo både personalområder eks fravær.

Bonusordninger, da er det viktig at det er transparent og modeller som man vet om i forkant. Enkelt og oversiktlig. Slik at det man blir målt på er det man faktisk får ut.

Da måler vi aktivitet, kvalitet → kvantitativ og kvalitativt hovedparameterne.

Målinger på alt i forhold til hva banken blir målt på, vi er jo en bank slik at vi har mye krav fra finanstilsynet. Vi måler på grad av gjeld og i forhold til misligholdt. Som er mitt område. I forhold til de som blir misligholdt, hvordan de utvikler seg, i forhold til de som går til inkasso og hvordan de utvikler seg og betaler tilbake. Så dette måler vi ved månedslutt er kravene, men vi ønsker å ha det så mye som mulig siden det er et styringsverktøy. Så derfor prøver vi å ha det så mye som mulig. Så spesielt for de som

jobber på forbrukslån som er volumproduktet, de har daglige målinger. Hvor mange telefoner du har tatt, hvor mange av de telefonene førte til kontakt og hvor mange av de kontaktene førte til en avtale og hvor mange av de avtalene førte til at de faktisk betalte. Så vi følger den ”waterflowen” slik at vi kan finne ut hvordan man forholder seg på de ulike områdene. Så det er det er det vi prøver å følge.

Så det er sånn at hvis noen er borte så ser du det i forhold til at det kan være en forklaring til at de ikke har oppnådd de målene de har satt seg? Det kan være en forklaring, det er ikke så enkelt å se hva et parameter fører til. Men det er jo selvfølgelig et av parameterne, og en rapport vi ser på som vi har brukt i det siste vært å se på, hvis vi ser på verdikjeden hos oss er å starte å se på aktivitet. Uten aktivitet i bunn så vil ikke vi kunne klare å oppnå de målene vi ønsker. Da hjelper det ikke om vi har kjempe god kvalitet hvis man tar en telefonsamtale om dagen. Det hjelper da ikke om du har kjempe god kvalitet på den ene samtalen for det vil bare utgjøre en avtale. Sånn at basisen vår er at du må være aktiv, ta et eks antall telefoner. Og basert på den så kan vi si noe om hvor aktiv du er eller ikke aktiv du er. Det er et viktig parameter. Men så er det desto viktig å se på hvor mange telefoner som fører til kontakt, det er ikke noe man kan gjøre så mye med så det er ganske linjert, men i forhold til hvor mange som ender opp i en avtale, har noe med kvaliteten å gjøre. For da ser du forskjellen ikke sant. EKSEMPEL: Du er kanskje kjempe god til å ringe, men er ikke så flink til å få avtalene på plass, mens du er motsatt. Hvem av dere to er best? Det er vanskelig å si fordi det er kvantitativt versus kvalitativt. Men så kan vi da se på hvor mange som sier at de skal betale til deg og de betaler ikke. Så selv om du tror at du har gjort en avtale så betaler de ikke. Det betyr at samtalen din ikke har vært av så god kvalitet i forhold til det du tror, mens du har det motsatte. Du har nødvendigvis ikke så mange avtaler, men de avtalene du setter de blir overholdt. Og da har du god kvalitet. Og da får du tilslutt et sluttprodukt som sier noe om det.

Motiverer målene deg i din arbeidsdag? Jeg er veldig opptatt av resultat, fordi det som betyr noe for meg er at vi oppnår noe. Det at vi har overordnede mål i banken er kanskje veldig ”fluffy”, det er noe vi setter. Et eksempel er en visjon for banken som er satt om at vi skal ha 500milliarder i utlånsverdi i 2020. Det er et mål som er veldig

langt frem i tid, men å ha det som et ”bak liggende” mål det sier ganske mye for det gjør at man har noe å jobbe mot hver dag. Men samtidig så er mine mål vil jo være at teamet mitt gjør det bra. Og sånn sett så er min innsats gjenspeilet i hva de gjør. Jeg er helt avhengig av de jeg, eneste jeg kan gjøre er å pushe de og dytte, og fortelle de om de ulike incentiv ordningene og sånt. For å gjøre det som jeg blir målt på da. Men jeg personlig får jo ikke gjort så veldig mye.

Hvor mange er det på avdelingen/teamet ditt?

Nå er vi vel 18 stk.

Er det sånn at du tar med deg arbeidet hjem? Tar med det arbeidet på uregistrert overtid for å komme mål med ulike saker, eller er sånn at de ansatte gjør det? Ja hvis du tar meg da, så har jeg en oppgave, når jeg starter en uke så er det ikke sånn at jeg har en 40 timer uke. Jeg får en bestemt oppgave om å løse noe i løpet av den uken. Om det tar 10 timer eller 60 timer spiller ikke så stor rolle. Så er det to faktorer, det ene er at jeg som nærmeste leder, så er det viktig at jeg er tilstede. Så selv om jeg har 10 timer som jeg har brukt på den oppgaven, så kan ikke jeg sitte hjemme de 30 neste timene resten av uken å se på tv. For jeg har jo mye jobb med hver enkelt og tilstedeværelse og sånt. Og sånn sett så prøver jeg å ha helt greit med arbeidstid på jobb, men når jeg kommer hjem så jobber jeg jo masse. Jeg har jo ikke overtid, jeg har ikke hatt overtid siden 2005 jeg. Fordi at en leder har i liten grad overtid.

Så man ser på det med overtid som en del av det å være leder da? Ja. Så hvis jeg for eksempel har et viktig møte dagen etter eller en foredrag/presentasjon dagen etter så kan jeg fort jobbe 5-6 timer når jeg kommer hjem også hvis det kreves. Det andre spørsmålet deres om mine ansatte har overtid, det har de ikke. De jobber til en bestemt tid også kan de gå hjem å glemme alt.

Er det sånn at dere har individuelle målinger eller teammålinger? Ja vi har jo begge deler. Vi har jo både målinger som er ikke incentivbare, som vi blir målt på

hver eneste dag, men som ikke knyttet opp mot et incentiv. Også har vi da målinger som er knyttet opp mot incentiv, så vi har begge deler.

Er det sånn at dere med tanke på ansettelse folk til de teamene, er dere veldig opptatte av at de skal være toppyttere eller konkurransemennesker? Ja det er jo litt interessant, hvordan tenker man når man ansetter folk, (nå tar dere opp da så det høres litt rart ut kanskje) men det handler om å ansette folk etter dyrehageprinsippet. Kjenner dere til det? Hvis du kommer en dyrehage og det eneste du ser er løver der. Det vil bli feil. Du må ha noen løver, du må ha noen sebraer, du må ha noen aper. Det jeg vil frem til at du må ha forskjellige mennesker til ulike settinger. Hvis jeg bare hadde hatt konkurranse folk som bare hadde vært på hugget, så kunne det fort blitt en litt for aggressivt og slitsomt. Det kunne så klart ha fungert, men for oss er det viktig at vi har den teamfølelsen. For at det er mange oppgaver som ikke krever konkurranse mennesker. Eksempel hvis noen blir syke, så er jeg avhengig av at noen tar over eller hjelper til. Og vi har også en del oppgaver som ikke nødvendigvis er delegert, men som på en måte må bli delegert underveis. Og det er klart at hadde jeg bare hatt konkurranseinnstilte mennesker, kunne det blitt mye kaos. Og det ville krevd ekstremt mye av meg som leder. Men det er godt poeng, de bør ha et snev av konkurranseinnstilling, det er viktig, og det er litt sånn i forhold til ansettelse, er jeg mer opptatt av å ansette folk etter innstilling, enn kompetanse. For innstilling kan man ikke gjøre noe med, for når man ansetter en person kommer de på en måte med en ”bagasje” som sier du er deg og kommer med dine egenskaper. Den kompetansen du har kan du læres opp i.

Motivasjon

Hvor ofte har du samtaler med de på teamet ditt eller gir tilbakemeldinger på det de gjør da? Vi har en formell samtale i måneden, den er gjerne knyttet til bonussamtalen. Men så er det jo ad-hoc hele tiden(uttrykket er hentet fra noe som ikke skjer prinsipielt eller hele tiden). Og det går litt begge veier. Det kan være det er noe jeg ønsker å ta opp eller noen ansatte ønsker å ta opp med meg og da tar vi det fortløpende. Men det er en formell i måneden også har vi en plansamtale i året, som er den klassiske medarbeider samtalen.

Fallgruver

Har manglende resultater/prestasjoner på målinger hos ansatte noen gang ført til oppsigelse?

Det er en litt vanskelig prosess det der da. For i Norge så er stillingsvernet veldig sterkt, så det betyr at det er ikke så enkelt. Det hjelper ikke at du under-presterer over tid. Det er ikke grunn nok til å gi noen sparken. Hvertfall ikke hvis man opererer i et konsern, som er opptatt av at folk skal bli ivaretatt og sånne ting. En del selgere jobber kan jo ha det for eksempel. Dersom du ikke leverer salgstillene dine i en periode over seks måneder, da er du ute. Men da ligger ofte litt ute i forkant, at dette er kravet og det er ofte også ofte provisjonsbasert og selgeren sitter kanskje ikke igjen med så mye selv da. Hos oss så har jeg ikke gjort det, men jeg har gjort det i tidligere jobb. Og da har det vært en lang prosess for det første, det er veldig mye kartlegging. Det om at du må på et tidspunkt, eller du må bruke mye tid på den ansatte. Altså hvorfor det ikke fungerer og er det noe personlig osv. Så gjelder det jo å sette opp noen konkrete handlingsplaner som sier at okey, for å ta et dumt eksempel da: la oss si at det bare er et parameter som gjelder da. Det er bare telefoner. Så kan vi si at du skal ta 100 telefoner om dagen også tar du 50. Da setter man seg ned og bruker mye tid på hvorfor man bare tar 50 telefonsamtaler, også setter man da et mål om at neste halvåret så skal man komme opp mot 100 telefonsamtaler om dage, og gjør du ikke det så må vi ta en nytt møte.

Hva synes du om karaktersetting og rangering? Er du positiv eller negativ til det?

Karaktersetting i arbeidslivet som en enkel bokstav eller tall er jeg sterkt imot. Derimot er jeg sterkt for å konkretisere ulike målbare parametere og vurdere evt. innsats, resultat osv. ut i fra det.

Alt annet blir «føleri» og det blir fort påvirket av subjektive vurderinger og «trynefaktor» - det har jeg ingenting til overs for.

Rangering blir det fort uansett om du gjør det bevisst eller ikke. Det å bruke det aktivt derimot er noe helt annet.

For enkelte arbeidsgrupper som eksempelvis selgere kan det ha noe for seg da det ofte er et miljø som er preget av sterk, internt konkurranse og høy grad av transparens. For de fleste bedrifter vil det nok ikke være interessant annet enn å fremheve hva de flinke gjør for å bli flinke. Eksempelvis hvorfor er det noen som har høyere overholdelse av avtaler enn andre. Da er det interessant å finne ut av hvorfor det er tilfellet og om det i så fall er kompetanse/skills som er overførbare også til andre.

Annet

Vi synes jo dette interessant, å høre mer om det. Vi har jo lest teorien om det så det er spennende å få høre eksempler på hvordan det fungerer i praksis da.

Leder: Har dere sett noen av bonusmodellene? Nei.

Leder: Hva er det egentlig oppgaven går ut på, hva skal dere kartlegge?

Hvordan de ansatte opplever det å bli målt. Så vi skal skrive om prestasjonsmålinger og motivasjon, også skal se på generasjonsforskjeller, hvor ny du er i jobben versus de som har vært der lenge eller om det går på. Det med Generasjon Y har vi valgt fordi det har vært en del i media og at de krever tilbakemeldinger på alt de gjør, og derfor har vi valgt å se på om målinger passer godt for generasjonen vår da. De ønsker å få feedback på hva de gjør og veiledning på at de går i riktig retning, i forhold til de som har jobbet lengre, de synes ofte det kan være vanskelig å bli satt "karakter" på eller rangert da, i forhold til de som kommer rett fra skolebenken.

Leder: Jeg ser jo vel så mye på dette og jeg mener det til syvende og sist går på personlighet. Dere kommer sikkert til å se noen mønster/tegn, jeg vil tippe det er variasjoner, men jeg mener det viktigste forskjellen vil være personlighet. Det vil alltid være personer som liker å bli målt også har man de som HATER å bli målt. Og det ser jeg jo på teamet mitt også, på tvers av disse generasjonene. Men jeg vil tippe at det er en viss indikasjon da.

Det var det han veilederen vår også sa at det vil alltid være en forskjell mellom de yngre og eldre arbeidstakere. Uansett hvilken generasjon du tilhører. Er du ung og

uerfaren så vil du kanskje lettere synes det er greit å bli målt, enn hvis du har masse erfaring.

Leder: ung, uerfaren og naiv, var det det du mente? Hahaha, nei med dette er jo spennende. Og jeg vil gjerne høre hvordan det har gått, kan jeg få en rapport eller sluttproduktet? (det skal han få)