

Præstationsafhængig løn

- designvalg, problematikker og hensyn

Pay-for-performance

- design choices, problems and considerations

Præstationsafhængig løn – designvalg, problematikker og hensyn.

Afhandling udarbejdet af Rasmus Ottesen, oktober 2009.

Cand. merc. Human Resource Management.

Copenhagen Business School.

Vejleder: Lektor Allan Hansen, Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi.

RESUMÉ

Nærværende afhandling tager udgangspunktet i en antagelse om, at sammenhængen mellem henholdsvis risiko-, forvrængnings- og manipulationsproblematikken, og virksomhedens koordinations- og motivationshensyn, som følge af de konkrete designvalg, kan forklare den incitamentskabende effekt af præstationsafhængig løn. Udgangspunktet er en aktuel empirisk problemstilling om, at en stor del af de danske virksomheder der anvender præstationsafhængig løn ikke oplever, at løn som incitament har en tilstrækkelig incitamentskabende effekt i forhold til virksomhedens to centrale hensyn; koordination af arbejdet og motivation af medarbejderne. Denne afhandling søger derfor at teste en teorigenereret hypotese for sammenhængen mellem designvalg, problematikker og hensyn.

Teori, metode og empiri

Undersøgelsens grundlæggende metodiske tilgang til at teste denne hypotese, er en hypotetisk-deduktiv metode med eksplicit fokus på den empiriske forklaringskraft. Via et enkeltstående casestudie, testes hypotesen på empiriske data fra casevirksomheden *YouSee Teknisk Support*. Ud fra en teoretisk generering af en række specifikke empiriske konsekvenser for sammenhængen mellem henholdsvis designvalg og problematikker, og problematikker og hensyn, analyseres hypotesens empiriske forklaringskraft i forhold til den incitamentskabende effekt af præstationsafhængig løn.

Resultater

Konklusionen på den empiriske test af afhandlingens teorigenererede hypotese er, at hypotesen har en tilstrækkelig empirisk forklaringskraft i forhold til den incitamentskabende effekt af præstationsafhængig løn. Svaret på afhandlingens problemformulering er således selve hypotesens tilstrækkelige empiriske forklaringskraft (jf. figur 8, s. 78). Via en generalisering af dette resultat, er forhåbningen, at denne afhandling kan bidrage til at skabe en bedre forståelse for hvilken effekt virksomhedens designvalg, det vil sige valg af målingsegenskaber, targetsetting og vægtning, har for koordination af arbejdet og motivation af medarbejderne.

Pay-for-performance - design choices, problems and considerations

A thesis made by Rasmus Ottesen, October 2009.

Cand. merc. Human Resource Management.

Copenhagen Business School.

Guidance teacher: Associate professor Allan Hansen, The Department of Operations Management.

ABSTRACT

This thesis is based on the general assumption, that the correlation between respectively risk, distortion and manipulation problems, and the consideration of coordination and motivation, as a consequence of design choices, is able to explain the incentive gain from the use of pay-for-performance. The starting point is a present empirical problem concerning the fact that a large amount of Danish companies that applies pay-for-performance believes that the incentive gain on coordination and motivation is insufficient. With this notion in mind, this thesis seeks to test a theory generated hypothesis for the correlation between design choices, problems and considerations.

Theory, method and data

The basic methodological approach for the test of the theory generated hypothesis is a hypothetical-deductive method with a explicit focus on the strength of empirical explanation. The test of the hypothesis is carried out through a single case study with empirical data from the case of *YouSee Customer Service*. The strength of empirical explanation with regards to the incentive gain from pay-for-performance is based on a theoretical generation of empirical consequences for the correlation between respectively design choices and problems, and problems and considerations.

Results

The conclusion for the empirical test of the theory generated hypothesis is that the hypothesis has a sufficient strength of empirical explanation with regards to the incentive gain from pay-for-performance. The answer to the research question is in itself the sufficient empirical explanation of the hypothesis (cf. figure 8, p. 78). The hope is that this thesis, through a generalization of the result, will be able to contribute to a better understanding of what impact the design choices, i.e. the choice of measurement properties, targetsetting and weighing of measures, has for the company on coordination and motivation.

INDHOLDSFORTEGNELSE

RESUMÉ.....	1
ABSTRACT	2
INDHOLDSFORTEGNELSE	3
KAPITEL 1 - INDLEDNING	7
<i>Problemformulering</i>	<i>9</i>
<i>Afhandlingens opbygning</i>	<i>9</i>
KAPITEL 2 - TEORI	10
DEL 1: ANVENDELSEN AF PRÆSTATIONSafhængig LØN	10
<i>Principal-agent-problematikken</i>	<i>10</i>
<i>Den komplette kompensationskontrakt.....</i>	<i>11</i>
<i>Begrænset rationalitet og ufuldkommen information.....</i>	<i>12</i>
<i>Den eksplicitte incitamentskontrakt</i>	<i>13</i>
<i>Præstationsafhængig løn.....</i>	<i>14</i>
<i>Den incitamentskabende effekt.....</i>	<i>15</i>
<i>Et kritisk perspektiv på løn som incitament</i>	<i>16</i>
DEL 2: DESIGNVALG	17
<i>Målingsegenskaber.....</i>	<i>17</i>
<i>Targetsetting.....</i>	<i>18</i>
<i>Vægtning.....</i>	<i>19</i>
DEL 3: PROBLEMATIKKER.....	20
<i>Risikoproblematikken</i>	<i>20</i>
<i>Forvrængningsproblematikken</i>	<i>22</i>

<i>Manipulationsproblematikken</i>	24
DEL 4: DEN TEORIGENEREREDE HYPOTESE	25
KAPITEL 3 - METODE	27
<i>Undersøgelsesdesign</i>	27
<i>Anvendelse af casestudie</i>	28
<i>Dataindsamling</i>	30
<i>Analysestrategi</i>	33
KAPITEL 4 – YOUSEE TEKNISK SUPPORT	34
<i>Præstationsafhængig løn i YouSee Teknisk Support</i>	34
<i>Designvalg i YouSee Teknisk Support</i>	36
KAPITEL 5- EMPIRISKE KONSEKVENSER	41
DEL 1: EMPIRISKE KONSEKVENSER FOR SAMMENHÆNGEN MELLEM DESIGNVALG OG PROBLEMATIKKER	41
<i>En aggregeret kontra en disaggregeret præstationsmåling</i>	41
<i>En objektiv kontra en subjektiv præstationsmåling</i>	44
<i>En absolut kontra en relativ præstationsmåling</i>	47
<i>Sammenhængen mellem designvalg og problematikker</i>	47
DEL 2: EMPIRISKE KONSEKVENSER FOR SAMMENHÆNG MELLEM PROBLEMATIKKER OG HENSYN	48
<i>Risikoproblematikken og virksomhedens motivationshensyn</i>	48
<i>Forvrængningsproblematikken og virksomhedens koordinationshensyn</i>	49
<i>Manipulationsproblematikken og virksomhedens motivationshensyn</i>	50
<i>Sammenhængen mellem problematikker og hensyn</i>	50
DEL 3: EMPIRISKE KONSEKVENSER FOR SAMMENHÆNG MELLEM DESIGNVALG, PROBLEMATIKKER OG HENSYN.....	51
KAPITEL 6 – ANALYSE I	54
HYPOTESENS EMPIRISKE FORKLARINGSKRAFT I FORHOLD TIL SAMMENHÆNGEN MELLEM DESIGNVALG PROBLEMATIKKER.....	54
<i>TDC Nordic Performance [PM₁] og YouSee Performance [PM₂]</i>	54

<i>Klimamåling [PM₄]</i>	59
<i>Call Center effektivitet [PM₅]</i>	60
KAPITEL 7 – ANALYSE II	63
HYPOTSENS EMPIRISKE FORKLARINGSKRAFT I FORHOLD TIL SAMMENHÆNGEN MELLEM PROBLEMATIKKER OG HENSYN	63
<i>Risikoproblematikken og virksomhedens motivationshensyn</i>	63
<i>Forvrængningsproblematikken og virksomhedens koordinationshensyn</i>	66
<i>Manipulationsproblematikken og virksomhedens motivationshensyn</i>	68
KAPITEL 8 - DISKUSSION	69
DEL 1: DISKUSSION AF HYPOTSENS EMPIRISKE FORKLARINGSKRAFT	69
<i>Sammenhæng mellem designvalg og forvrængningsproblematikken</i>	69
<i>Sammenhængen mellem designvalg og risikoproblematikken</i>	70
<i>Sammenhængen mellem vægtning og virksomhedens motivationshensyn</i>	72
<i>Den incitamentskabende effekt</i>	73
DEL 2: DISKUSSION AF METODE, TEORI OG EMPIRI	74
<i>Metodevalg</i>	74
<i>Teorivalg</i>	76
<i>Empirivalg</i>	77
KAPITEL 9 - KONKLUSION	79
<i>Sammenhæng mellem designvalg, risikoproblematikken og virksomhedens motivationshensyn</i>	79
<i>Sammenhæng mellem designvalg, forvrængningsproblematikken og virksomhedens koordinationshensyn</i>	80
<i>Sammenhæng mellem designvalg, manipulationsproblematikken og virksomhedens motivationshensyn</i>	81
<i>Afhandlingens generaliserbarhed</i>	83
LITTERATURLISTE	85

KAPITEL 1 - INDLEDNING

Denne afhandling tager udgangspunkt i en grundlæggende antagelse om, at en virksomheds to vigtigste hensyn er koordination af arbejdet og motivation af medarbejderne.

”Coordination means [...] to ensure that the tasks are done efficiently, by the right people in the right way, and at the right time and place. Ultimately, full coordination also requires that tasks actually undertaken are the right ones” (Roberts 2004: 75).

En vigtig pointe er, at det ikke nødvendigvis er i medarbejdernes interesse at yde en indsats i overensstemmelse med virksomhedens koordinationshensyn, og at virksomheden derfor må forsøge at sikre medarbejdernes arbejdsindsats (Hansen 2009: 4).

”Motivation becomes a problem too, because it may not automatically be in the self-interest of individuals or groups to act in ways that promote realizing an efficient solution to the coordination problem” (Roberts 2004: 75).

Det handler således om at koordinere medarbejdernes indsats i henhold til virksomhedens strategi og målsætning, og efterfølgende at skabe incitamenter, der motiverer dem til at handle i overensstemmelse med denne strategi (Milgrom & Roberts 1992: 49).

Anvendelsen af præstationsafhængig løn tager netop udgangspunkt i, at virksomheden må designe et system der kan kanalisere den enkelte medarbejders adfærd i retning af en mere organisatorisk gavnlig adfærd (Milgrom & Roberts 1992: 50). Det handler således om hvordan virksomheden via løn som incitament kan motivere medarbejderen til en indsats i overensstemmelse med virksomhedens strategi og målsætning. I henhold til virksomhedens grundlæggende koordinations og motivationshensyn (i visse sammenhænge efterfølgende forkortet til *hensyn*) er udgangspunktet for anvendelsen af præstationsafhængig løn netop, at medarbejderne ikke kun skal motiveres til at yde en indsats, men at de i høj grad også skal

motiveres til at yde den rigtige indsats (Hansen 2009: 1). Det vil sige en indsats der skaber størst mulig værdi for virksomheden.

Præstationsafhængig løn er kendetegnet ved, at der er tale om en variabel præstationsafhængig løndel, og at virksomheden belønner medarbejderne, så længe de løber i den rigtige retning. Det handler således om, at gøre præstationsafhængig løn til en del af medarbejderens samlede lønpakke, med en grundlæggende målsætning om at løn som incitament skal have en adfærdspåvirkende effekt på medarbejderne (Udsen 2007: 176).

Meget tyder på, at den potentielle positive incitamentskabende effekt på virksomhedens koordinations- og motivationshensyn er noget de danske virksomheder har taget til sig. En undersøgelse fra *Center for Ledelse* i 2008 peger på, at 88 procent¹ af de adspurgte virksomheder anvender præstationsafhængig løn, og at godt 30 procent af disse virksomheder forventer en stigning i udbredelsen af præstationsafhængig løn indenfor den nærmeste fremtid. (Center for Ledelse 2008). Samtidig peger undersøgelsen på, at anvendelsen af præstationsafhængig løn langt fra er uden problemer for virksomhederne. Mere end en femtedel af de adspurgte ledere vurderer, at belønningsmulighederne² *slet ikke* eller *i mindre grad* understøtter virksomheden eller funktionens strategi og målsætning, mens hele 60 procent mener, at det kun er tilfældet *i nogen grad*. Det samme mønster er gældende for, hvorvidt virksomhedens belønningssystem har en positiv indflydelse på medarbejdernes adfærd. Her svarer 84 procent af lederne, at belønningsmulighederne kun *i nogen* eller *i mindre grad* har en positiv indflydelse på medarbejdernes adfærd og præstation³.

Afhandlingen tager udgangspunkt i anvendelsen af præstationsafhængig løn således tilsyneladende ikke har en tilstrækkelig incitamentskabende effekt på virksomhedens hensyn.

Anvendelsen af præstationsafhængig løn vil som udgangspunkt være afhængig af en form for evaluering eller måling af en præstation som grundlag for medarbejdernes præstationsafhængige løn. I denne optik er virksomhedens valg af præstationsmålinger og målingernes kobling til medarbejderens præstationsafhængige løn (efterfølgende *designvalg*)

¹ I år 2006 var tallet 84 procent (Center for Ledelse 2008).

² I undersøgelsen er der tale om flere former for belønning end kun præstationsafhængig løn.

³ <http://www.cfl.dk/artikler/hr-vaerktoejer/beloenningsledelse+vinder+frem>

et vigtigt, og ofte problemfyldt, element ved anvendelsen af præstationsafhængig løn (Gibbs et al 2004: 1). I denne optik er den incitamentskabende effekt af præstationsafhængig løn således netop begrænset af virksomhedens designvalg (Prendergast 1999: 8). I relation til virksomhedens designvalg kan der identificeres tre problematikker med en potentiel betydning for incitamentskabende effekt af præstationsafhængig løn (Gibbs et al 2004: 26). Denne afhandling tager således udgangspunktet i en antagelse om, at disse tre problematikker; risiko, forvrængning og manipulation, som følge af virksomhedens designvalg, kan forklare den incitamentskabende effekt af præstationsafhængig løn.

Problemformulering

På baggrund af ovenstående er problemformulering følgende:

Hvordan kan sammenhængen mellem designvalg, problematikker og hensyn, forklare den incitamentskabende effekt af præstationsafhængig løn?

Afhandlingens opbygning

I teorikapitlet vil jeg udfolde en teorigenereret hypotese for sammenhængen mellem designvalg, problematikker og hensyn i forhold til den incitamentskabende effekt af præstationsafhængig løn. Med udgangspunkt i en hypotetisk-deduktiv metode, vil jeg efterfølgende, via et enkeltstående casestudie, teste denne teorigenererede hypotese i en specifik empirisk kontekst. Med henblik på at gøre hypotesen testbar vil jeg, ud fra den konkrete anvendelse af præstationsafhængig løn i casevirksomheden *YouSee Teknisk Support*, generere en række empiriske konsekvenser. I analysekapitlet vil jeg ud fra disse empiriske konsekvenser analysere hypotesens empiriske forklaringskraft i forhold til den incitamentskabende effekt af præstationsafhængig løn. I diskussionskapitlet vil jeg diskutere analysens resultater, samt valg af metode, teori, og empiri. Slutteligt vil jeg i afhandlingens konklusion besvare problemformuleringen, samt redegøre for resultatets generaliserbarhed.

KAPITEL 2 - TEORI

Fokus for dette kapitel er at generere en teorigenereret hypotese for sammenhængen mellem designvalg, problematikker og hensyn. Hypotesens teoretiske fundament tager afsæt i agentteoriens forståelse af præstationsafhængig løn og incitamentsbegrænsninger, suppleret med præstationsmålingslitteraturens fokus på designvalg og problematikker.

DEL 1: ANVENDELSEN AF PRÆSTATIONSADFHÆNGIG LØN

Principal-agent-problematikken

Principal-agent-problematikken kan anvendes som en grundlæggende ramme for analysen af de fleste incitamentsbegrænsninger i en økonomisk kontekst. I dette perspektiv opstår incitamentsbegrænsningerne når medarbejderen, det vil sige agenten, skal udføre en handling på vegne af virksomheden, det vil sige principalen. Når der er divergerende interesser parterne⁴ imellem (Lazear & Gibbs 2009: 232-33; Prendergast 1999: 7), samt når virksomhedens værdiskabelse er afhængig af medarbejderens indsats. Den grundlæggende antagelse er, at medarbejderen potentielt kan yde forskellige indsatser der påvirker virksomhedens værdiskabelse forskelligt (Lazear & Gibbs 2009: 233), og som ikke nødvendigvis er i overensstemmelse (*aligned*) med virksomhedens hensyn.

I relation til den grundlæggende organisering af arbejdet, det vil sige virksomhedens koordinationshensyn handler det om, at sikre at medarbejderens indsats skaber størst mulig værdi for virksomheden (Hansen 2009: 4). Med potentielle divergerende interesser som

⁴ Agenten defineres som medarbejderen der er objekt for den præstationsafhængige løn, og principalen defineres som virksomheden der designer systemet (Hansen 2009: 3).

følge af medarbejderens individuelle maksimering af egennytte⁵ (Milgrom & Roberts 1992: 126), er det nødvendigt for virksomheden, at designe et system der kan kanalisere den enkelte medarbejders adfærd i retning af mere organisatorisk gavnlig adfærd (Milgrom & Roberts 1992: 50). Det er således en grundlæggende organisatorisk opgave, at motivere medarbejderen til at arbejde for, og ikke imod, virksomhedens hensyn⁶ (Prendergast 1999: 7; Hansen 2009: 2). I resten af afhandlingen vil jeg lade nedenstående forholdsvis brede definition på motivation gøre det ud for den videre begrebslige forståelse.

“To be motivated means to be moved to do something” (Ryan & Deci 2000: 54).

I et agentteoretisk perspektiv er fællesnævneren for aftaler der kan sikre medarbejderens motivation en eksplicit kontrakt mellem virksomheden og medarbejderen (Milgrom & Roberts 1992: 127). For virksomheden handler det således om, at designe en kontrakt der kan skabe incitament der motiverer medarbejderne til at arbejde for, og ikke imod, virksomhedens hensyn - jf. virksomhedens koordinationshensyn.

Den komplette kompensationskontrakt

Ideelt set, det vil sige i en situation med fuldkommen information (Milgrom & Roberts 1992: 127), kunne en perfekt udformet kontrakt fuldt ud tage hensyn til virksomhedens behov for koordination og motivation, og derved eliminere potentielle incitamentsbegrænsninger. Ideelt set, kunne den komplette kompensationskontrakt specificere præcist hvad begge parter skulle gøre i ethvert tilfælde og sørge for at fordelingen mellem realiserede *costs* and *benefits* fra aftalen var optimal, således at begge parter i økonomisk forstand ville finde det hensigtsmæssigt at overholde kontraktbetingelserne (Milgrom & Roberts 1992: 127). For at den komplette kompensationskontrakt i praksis kunne realiseres ville det være nødvendigt, at alle væsentlige eventualiteter kunne forudses og beskrives præcist. Det skulle være muligt at

⁵ Ud fra en antagelse om at mennesker generelt har egne private interesser som sjældent stemmer fuldstændig overens med andre menneskers interesser, og at de umiddelbart kun vil handle ud fra hvad der synes at være i deres egen interesse (Milgrom & Roberts 1992: 126).

⁶ Virksomhedens primære interesse kan i en erhvervsøkonomisk kontekst antages at være, at skabe størst mulig økonomisk værdi (Lazear & Gibbs 2009: 233), det vil sige tilbagediskontering af alle fremtidige betalingsstrømme for virksomheden (Hansen 2009: 3).

fastslå, hvilke af de på forhånd specificerede udfald der præcist havde fundet sted. Parterne skulle være villige til at vedstå kontraktbetingelserne, og være i stand til at håndhæve den aftalte præstation (Milgrom & Roberts 1992: 127). I et agentteoretisk perspektiv bliver virksomhedens motivationshensyn således kun en incitamentsbegrænsning fordi aftaler om medarbejderens indsats, som oftest, ikke kan beskrives i en fuldkommen retsgyldig kontrakt.

” [...] motivation problems arise only because some plans cannot be described in a complete, enforceable contract” (Milgrom & Roberts 1992: 127).

Begrænset rationalitet og ufuldkommen information

Menneskets begrænsede rationalitet kan forstås som en grundlæggende årsag til at udformningen, indgåelsen og håndhævelsen af den komplette kontrakt i praksis ikke er muligt. Antagelsen om begrænset rationalitet relaterer sig til, at mennesker ikke er alvidende. De kan ikke løse vilkårlige komplekse problemer nøjagtigt, omkostningsfrit og øjeblikkeligt, og de kan ikke kommunikere frit og perfekt med hinanden (Milgrom & Roberts 1992: 43). Ufuldkommen information, som følge af menneskets begrænsede rationalitet, fører således til, at kontrakter som udgangspunkt altid vil være ukomplette og i bedste fald kun begrænset effektive i et økonomisk perspektiv (Milgrom & Roberts 1992: 159). Det vil således ikke være muligt, at beskrive og forudsige alle væsentlige eventualiteter præcist, og at det vil heller ikke være muligt ex post⁷ at fastslå hvilken indsats medarbejderens reelt set har ydet (Milgrom & Roberts 1992: 127).

Disse kontraktlige problemstillinger kan ses som forklaring på hvorfor den typiske ansættelseskontrakt ofte vil være forholdsvis upræcis i forhold til medarbejderens egentlige indsats (Milgrom & Roberts 1992: 330). Der vil som oftest være tale om, at medarbejderen, indenfor nogle ikke præcist fastsatte og let forståelige rammer, indvilliger i at påtage sig de aktiviteter som virksomheden anviser. Rækkevidden af aktiviteter kan være uklar, og selve kriterierne for fastsættelse af løn og forfremmelse vil ofte være uspecificerede (Milgrom & Roberts 1992: 329). I denne optik er der således typisk tale om en relationel kontrakt. Det vil

⁷ Det vil sige efter indgåelse af kontrakt eller aftale om præstation.

sige en kontrakt der danner rammen om samarbejdet og som bredt specificerer betingelser og målsætninger – jf. anvendelsen af en traditionel dansk funktionærkontrakt.

I et agentteoretisk perspektiv indskrænkes realiserbarheden af den komplette kontrakt således af disse grundlæggende kontraktlige problemstillinger som følge af divergerende interesser, begrænset rationalitet, og ufuldkommen information. Virksomhedens anvendelse af en eksplicit incitamentskontrakt kan ses som et grundlæggende modtræk i forhold til disse kontraktlige problemstillinger.

Den eksplicitte incitamentskontrakt

Den eksplicitte incitamentskontrakt adresserer netop det faktum, at virksomheden som oftest ikke kan kompensere medarbejderen for indsatsen direkte (Milgrom & Roberts 1992: 214). I situationer hvor det, som følge af ufuldkommen information, ikke er muligt for virksomheden at observere medarbejderens indsats direkte, kan virksomheden i stedet observere resultatet af denne indsats (Milgrom & Roberts 1992: 214). Udgangspunktet er således, at virksomheden ikke kompenserer medarbejderen for sin indsats direkte, men derimod anvender en 'stedfortræder' (*proxy*) som en indikator for indsatsen. Denne 'stedfortræder' vil som udgangspunkt være en præstationsmåling, det vil sige en direkte måling af et observerbart resultat. I denne optik yder medarbejderen således en konkret arbejdsindsats, som f.eks. tid, energi og kreativitet, men virksomheden kompenserer medarbejderen ud fra præstationsmålingen som indikator for denne indsats, og ikke for selve indsatsen.

"Thus, rather than tying pay to unobservable effort directly, the firm attempts to motivate employees to choose to work harder or better by rewarding outcomes that are more likely when they behave in the desired way" (Milgrom & Roberts 1992: 179).

Udgangspunktet for den eksplicitte incitamentskontrakt er således helt eller delvist, at gøre medarbejderens løn afhængig af præstation frem for af selve indsatsen. Når medarbejderens kompensation, via en eksplicit incitamentskontrakt, således kobles til præstation frem for

indsats, betyder det grundlæggende, at en del af den potentielle variabilitet i virksomhedens indtjening overføres til medarbejderen. Såfremt der er tale om en god præstation, tilfalder noget af det ekstra overskud medarbejderen, og hvis der er tale om en dårlig præstation, reduceres virksomhedens tab⁸ (Milgrom & Roberts 1992: 187-88).

Præstationsafhængig løn

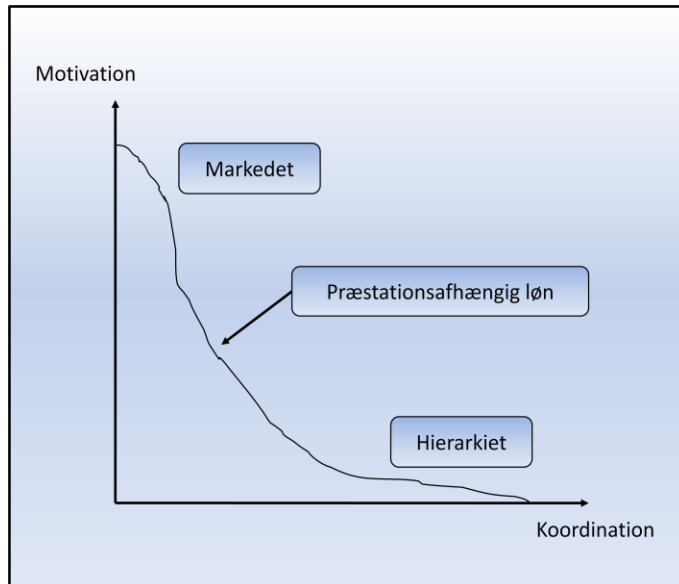
Ud fra en grundlæggende antagelse om, at mennesker primært arbejder fordi de får løn for det, kan arbejdet som udgangspunkt betragtes som et negativt gode. I denne optik er løn medarbejderens primære incitament for at arbejde (Udsen 2007: 11). Anvendelsen af præstationsafhængig løn, også kaldet *pay-for-performance*, resultatløn eller bonus, tager således udgangspunkt i denne antagelse. Ved at koble medarbejderens kompensation direkte til præstation frem for indsats, er den eksplicite incitamentskontrakt således et forsøg på at motivere medarbejderen via løn som incitament. Hensigten er således en adfærdspåvirkende effekt på medarbejderen (Udsen 2007: 176). Præstationsafhængig løn er kendetegnet ved, at der er tale om en variabel løndel, og at denne videre er afhængig af medarbejderens præstation.

Præstationsafhængig løn som en kombination af marked og hierarki

Anvendelsen af præstationsafhængig løn kan forstås som en kombination af henholdsvis markedet og hierarkiets ideelle måde at organisere økonomisk aktivitet (Milgrom & Roberts 1992: 20; Lazear & Gibbs 2009: 285). Markedsmekanismerne, hvor mennesker grundlæggende motiveres ved at forfølge deres egne interesser, betragtes som en yderst effektiv måde at opnå koordination på (Milgrom & Roberts 1992: 26). Udgangspunktet for anvendelsen af præstationsafhængig løn er at generere disse markedsmekanismer som et supplement til virksomhedens ofte hierarkiske organiseringsform (Milgrom & Roberts 1992: 28). Det handler således om at kombinere det bedste fra markedet, det vil sige initiativ og motivation, med det bedste fra hierarkiet, det vil sige samarbejde og koordination. I denne optik kan virksomhedens anvendelse af præstationsafhængig løn forstås ud fra ønsket om, at

⁸ Denne antagelse tager implicit udgangspunkt i, at den konkrete præstation har en positiv korrelation med virksomhedens værdiskabelse.

balancere mellem styrker og svagheder fra henholdsvis markedet og hierarkiet, samt at gøre dette med så få omkostninger som muligt. Figur 1 illustrerer præstationsafhængig løn som en kombination af det ideelle marked og hierarki.



Figur 1. Præstationsafhængig løn som en kombination af marked og hierarki.

Den incitamentskabende effekt

I henhold til grundlæggende transaktionsomkostningsteori (Milgrom & Roberts 1992: 28-30) vil der for virksomheden som udgangspunkt altid være omkostninger forbundet med at skabe incitamenter. En grundlæggende målsætning ved virksomhedens anvendelse af præstationsafhængig løn er således, at disse omkostninger som minimum skal opvejes af øget produktivitet fra medarbejdernes side (Milgrom & Roberts 1992: 214; Prendergast 1999: 8; Udsen 2007: 183). Den incitamentskabende effekt er således et kritisk element ved anvendelsen af præstationsafhængig løn.

Spørgsmålet er så, om det reelt set øger produktiviteten⁹ at lade medarbejderens løn være afhængig af præstation. I et økonomisk perspektiv er svaret umiddelbart, at virksomheden

⁹ Produktivitet skal her forstås som en præstation i overensstemmelse med virksomhedens to hensyn.

ved anvendelsen af præstationsafhængig løn med rette kan forvente en produktivitetsforøgelse fra medarbejderens side.

”Employees tend to respond strongly to incentives” (Lazear & Gibbs 2009: 231-32).

Udgangspunktet er, at medarbejderen, alt andet lige, vil foretage et valg af indsats set i relation til den konkrete compensation for denne indsats. Det vil sige at medarbejderen foretager en nyttemaksimering i forhold til indsats kontra compensation (Udsen 2007: 183). I denne optik tyder meget på en stærk incitamentskabende effekt af præstationsafhængig løn (Prendergast 1999: 54). Af klassiske eksempler på en stor produktivitetsforøgelse ved anvendelsen af præstationsafhængig løn, kan nævnes *Lincoln Electric Company* (Milgrom & Roberts 1992: 393) og *Safelite Glass Corporation* (Udsen 2007: 184). I begge tilfælde var der i praksis tale om, at virksomheden oplevede en stor fremgang i produktivitet ved at indføre stykakkorder (*piece-rates*) for deres timelønnede medarbejdere¹⁰ (Udsen 2007: 184).

Et kritisk perspektiv på løn som incitament

Et grundlæggende kritikpunkt og argumentation imod en potentiel produktivitetsfremgang er, at ydre motivation, det vil sige løn, som udgangspunkt vil udhule medarbejderens indre motivation (Baker et al 1988: 596), og dermed have en negativ incitamentskabende effekt. I henhold til afhandlingens afgrænsning vil jeg ikke gå nærmere ind i den grundlæggende diskussion om indre versus ydre motivation. Jeg vil blot notere mig, at det i et økonomisk perspektiv stadig er muligt at forklare hvorfor anvendelsen af præstationsafhængig løn tilsyneladende ikke virker efter hensigten.

”We believe that careful examination of the criticisms of monetary pay-for-performance systems indicates not that they are ineffective but rather that they are too effective: strong pay-for-performance motivates people to do exactly what they are told to do” (Baker et al: 597).

¹⁰ For Safelite var der tale om en produktivitetsfremgang på hele 44 procent (Udsen 2007: 184).

I denne optik udebliver den positive incitamentskabende effekt af præstationsafhængig løn således ikke som følge af en grundlæggende ineffektivitet ved løn som incitament, men derimod af at selve mekanismen virker præcis efter hensigten. Det vil sige, at løn som incitament motiverer medarbejderen til udelukkende at fokusere på den eller de mulige indsatser med en direkte kobling til medarbejderens løn (Baker et al: 597). I denne optik er anvendelsen af præstationsafhængig løn således grundlæggende begrænset af virksomhedens designvalg i relation til valg af præstationsmålinger, og målingernes videre kobling til medarbejderens løn (Prendergast 1999: 8).

DEL 2: DESIGNVALG

Virksomhedens designvalg er et af de vigtigste, og i praksis mest problemfyldte, elementer ved anvendelsen af præstationsafhængig løn (Milgrom & Roberts 1992: 403; Gibbs et al 2004: 1). Det handler således om virksomhedens konkrete valg af præstationsmålinger, samt koblingen til medarbejderens præstationsafhængige løn. Jeg vil fokusere på henholdsvis målingsegenskaber, targetsetting og vægtning som tre grundlæggende designvalg med en potentiel betydning for den incitamentskabende effekt af præstationsafhængig løn.

Målingsegenskaber

I relation til de målingsegenskaber vil jeg som udgangspunkt fokusere på valget mellem en disaggregeret (individuel) kontra en aggregeret (kollektiv) måling, en objektiv (kvantitativ) kontra en subjektiv (kvalitativ) måling, og en absolut kontra en relativ måling (Hansen 2009).

Valget mellem en disaggregeret kontra aggregeret målingsegenskab relaterer sig til hvor mange 'præsterende enheder', som f.eks. medarbejdere, der bidrager til resultatet af målingen. Præstationsmålingens aggregeringsniveau handler således om graden af kollektivitet, det vil sige valget mellem individuelle og kollektive målinger. Som

udgangspunkt vil en aggregeret præstationsmåling summe flere præsterede enheder end en disaggregeret præstationsmåling (Hansen 2009: 18).

Valget mellem en objektiv kontra en subjektiv målingsegenskab relaterer sig til hvorvidt graden af målopfyldelse bedømmes ud fra en kvalitativ vurdering eller en kvantitativ måling. Ved en objektiv præstationsmåling er der tale om en på forhånd fastsat målingsmetode, og om at resultatet som udgangspunkt kan verificeres af en tredjepart¹¹ (Hansen 2009: 22). Ved en subjektiv præstationsmåling er der derimod tale om, at en subjektiv evaluering danner grundlag for målingen af medarbejderens præstation (Hansen 2009: 22; Lazear & Gibbs 2009: 238-39).

Valget mellem en absolut kontra en relativ målingsegenskab relaterer sig til beslutningen om at måle medarbejderens individuelle præstation på et absolut grundlag mod en given uforanderlig skala eller at måle den på et relativt grundlag, det vil sige i sammenligning med andre præsterende enheder (Milgrom & Roberts 1992: 404). En relativ, også kaldet komparativ præstationsmåling er således en måling, hvor medarbejderens præstation sammenstilles med andre medarbejdere. Medarbejderens kompensation vil således ikke kun afhænge af egen præstation, men også af hvordan denne præstation nivellerer i forhold til andre medarbejdere¹² (Milgrom & Roberts 1992: 220).

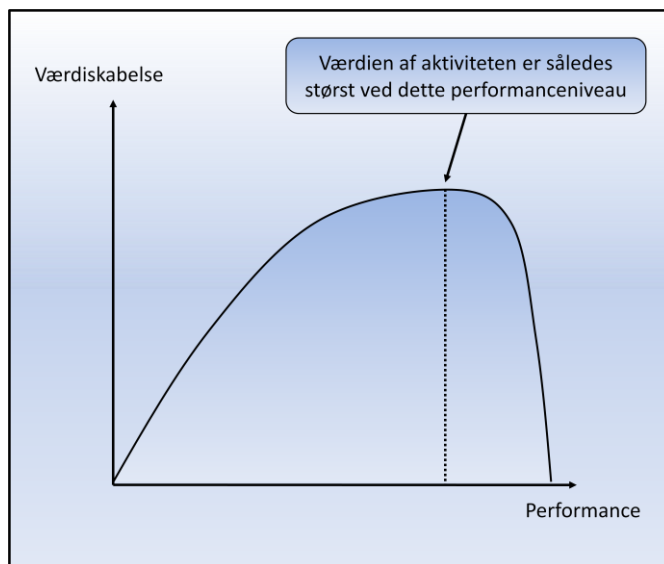
Targetsetting

Det andet designvalg relaterer sig til virksomhedens konkrete valg af target i forhold til den enkelte præstationsmåling. Virksomhedens valg af targets, det vil sige niveauet for målopfyldelsen af den enkelte præstationsmåling, kan have en potentiel incitamentsbegrænsning for anvendelsen af præstationsafhængig løn. Der er grundlæggende tale om to umiddelbare problemstillinger ved targetsetting. I relation til virksomhedens motivationshensyn er problemet, at et for højt sat target kan være med til at ødelægge

¹¹ Typisk en uafhængig tredjepart som f.eks. en domstol.

¹² Absolut kontra relativ præstationsmåling kan også forstås i en bredere kontekst end andre medarbejderes præstation. Det kan f.eks. være i relation til aktiekurs, hvor en kompensation således kan være relativ i forhold til gennemsnittet af aktiekurser frem for absolut i forhold til en stigning med et vist antal kurspoint (Udsen 2007: 198).

medarbejderen motivation. Det kan f.eks. være, hvis medarbejderen tydeligt kan se, at det ikke er realistisk at opnå en tilstrækkelig målopfyldelse, og derfor helt vælger at negligere sin indsats i forhold til denne måling (Ittner & Larcker 2003: 92). I relation til virksomhedens koordinationshensyn er problemstillingen, at medarbejderens præstation reelt set kan have en negativ effekt på virksomhedens værdiskabelse. Det vil sige, at værdien af medarbejderens præstation efter et vist punkt således aftager eller ligefrem bliver negativ (Ittner & Larcker 2003: 92). Det handler således om, at virksomheden ideelt set skal vælge det konkrete target, hvor nytten (*benefit*) ved en øget præstation lige præcis er størst i forhold værdiskabelsen. Figur 2 illustrerer dette:



Figur 2. Targetsetting.

Vægtning

Målingernes vægtning handler således om den indbyrdes vægtning mellem de forskellige præstationsmål i forhold til medarbejderens samlede præstationsafhængige løn. Udgangspunktet er, at dette designvalg umiddelbart kan have en stor betydning for den incitamentskabende effekt, da medarbejderen, alt andet lige, vil fokusere mere på en præstationsmåling, hvis den vægter 80 procent, end hvis den vægter 20 procent af medarbejderens samlede præstationsafhængige løn.

DEL 3: PROBLEMATIKKER

I relation virksomhedens designvalg kan der grundlæggende identificeres tre potentielle problematikker, der hver især, afhængigt af virksomhedens konkrete designvalg, kan have en potentiel betydning for den incitamentskabende effekt af præstationsafhængig løn (Gibbs et al 2004: 26). I det følgende vil jeg således redegøre for henholdsvis risiko-, forvrængnings- og manipulationsproblematikken¹³.

Risikoproblematikken

Med mindre at medarbejderens målopfyldelse afhænger af et perfekt præstationsmål (Lazear & Gibbs 2009: 234), det vil sige en måling som fuldkomment afspejler medarbejderens samlede bidrag til virksomhedens værdiskabelse og intet andet (Lazear & Gibbs 2009: 251; Gibbs et al 2004: 1), vil medarbejderens løn, alt andet lige, være præget af en vis form for variabilitet og derved risiko.

I rigtig mange jobs er det kun delvist medarbejdernes indsats, der har indflydelse på den målte præstation, og det er sjældent muligt at isolere effekten af denne indsats. Når medarbejderens indsats ikke kan observeres direkte, må virksomheden i stedet observere nogle ufuldkomne indikatorer om denne indsats. Det vil sige indikatorer som giver nogen information om indsatsen, men som er kontamineret af vilkårlige begivenheder uden for medarbejderens kontrol (Milgrom & Roberts 1992: 215). I denne optik er der således tale om en ufuldkommen forbindelse mellem uobserverbar indsats og observerbar præstation. Medarbejderens løn vil således ikke kun variere med indsatsen, men også med målingen af denne indsats, samt med vilkårlige begivenheder uden for medarbejderens kontrol. Denne

¹³ Ud over risiko-, forvrængnings- og manipulationsproblematikken kan der yderligere identificeres to problematikker. *Forståelighedsproblematikken* relaterer sig til hvorvidt præstationsmålingen giver mening for medarbejderen, og om der er en klar forståelse hos medarbejderen for hvad der skal til for at påvirke præstationsmålingen i en gunstig retning (Hansen 2009: 14). *Omkostningsproblematikken* relaterer sig til, at præstationsmålinger, alt andet lige, kræver tid og ressourcer, og kan være forbundet med store omkostninger. Den optimale hyppighed for præstationsevalueringen er således en konstant afvejning af de faste omkostninger til måling kontra fordelen ved at udføre målingen (Milgrom & Roberts 1992: 404).

vilkårlighed vil, alt andet lige, medføre en risiko for medarbejderen (Milgrom & Roberts 1992: 216).

Balance mellem risiko og skabelse af incitamenter

Det er en generel økonomisk antagelse, at de fleste mennesker ikke bryder sig om at deres indkomst er afhængig af tilfældige eller vilkårlige faktorer. De er således risikoaverse. Det vil sige, at de foretrækker en mindre, men sikker indkomst, frem for en større, men usikker indkomst præget af uforudsigelighed og ukontrollerbare variabilitet (Milgrom & Roberts 1992: 187-88). Fordi præstationsmålinger som udgangspunkt er ufuldkomne, og fordi mennesker generelt er risikoaverse (Milgrom & Roberts 1992: 210) vil der, alt andet lige, være en ekstra omkostning for virksomheden ved anvendelsen af præstationsafhængig løn (Lazear & Gibbs 2009: 234). Risikopræmien er den omkostning virksomheden må betale medarbejderen for at acceptere en variabel løn med større risiko, frem for en sikker løn med mindre risiko. Størrelsen af denne risikopræmie afhænger som udgangspunkt af den enkelte medarbejders indkomstrisiko og individuelle risikoaversion. Et afgørende element ved anvendelsen af præstationsafhængig løn er således balancen mellem omkostninger til risikopræmie og den incitamentskabende effekt (Milgrom & Roberts 1992: 188; 207).

”Efficient contracts balance the costs of risk bearing against the incentive gains that result” (Milgrom & Roberts 1992: 207).

Det handler således om, på den ene side at isolere risikoaverse medarbejdere mod risikoen for variationer i compensationen, og på den anden side at skabe incitamenter ved at lade medarbejderens løn være afhængig af præstation frem for indsats.

Målingens præcision og sensitivitet

Risikoproblematikken kan som udgangspunkt nuanceres via en forståelse af henholdsvis målingens præcision og sensitivitet. Præcisionskriteriet (Hansen 2009) relaterer sig til, hvorvidt målingen afspejler medarbejderens indsats. De forskellige faktorer der, ud over medarbejderens egen indsats, påvirker resultatet af præstationsmålingen, vil således mindske præcisionen, og dermed øge risiko i målingen (Hansen 2009: 11). Jo mindre præcis målingen er, desto mindre vil medarbejderen værdsætte målingen som grundlag for den monetære

komensation. I relation til virksomhedens designvalg ved anvendelsen af præstationsafhængig løn, handler det således grundlæggende om at reducere risiko i målingen så meget som muligt¹⁴ (Hansen 2009: 11).

Hvor præcisionskriteriet (Hansen 2009) relaterer sig til, hvorvidt virksomhedens valg af præstationsmålinger afspejler medarbejderens indsats, så relaterer sensitivitetskriteriet sig til målingens grad af følsomhed overfor medarbejderens indsats. Det handler således om, hvor meget præstationsmålingen ændrer sig, når medarbejderen forøger eller formindsker sin indsats. Er sensitiviteten høj betyder det, at en øget indsats hurtigt slår igennem på præstationsmålingen. Er sensitiviteten derimod lav, betyder det, at medarbejderen vil skulle udøve en relativt større indsats, før resultatet vil slå igennem på præstationsmålingen, og før det vil have en mærkbar effekt på medarbejderens præstationsafhængige løn (Hansen 2009: 12). En høj sensitivitet i præstationsmålingen vil som udgangspunkt være ensbetydende med færre omkostninger for virksomheden ved anvendelsen af præstationsafhængig løn (Hansen 2009: 13).

Forvrængningsproblematikken

I de fleste jobs vil medarbejderne have en beskrivelse af aktiviteter bestående af flere forskellige mulige indsatser (Prendergast 1999: 33), og der vil således være tale om en multitask-problemstilling, hvor medarbejderen udfører mere end én aktivitet. Der kan også være tale om, at medarbejderen kun udfører én aktivitet, men at denne til gengæld har flere

¹⁴ Denne antagelse tager udgangspunkt i, at der i overvejende grad er tale om en ukontrollerbar form for risiko. En vigtig pointe i forhold til risikoproblematikken er, at risiko ikke nødvendigvis er en ukontrollerbar (eksogen) variabel, men at der også kan være tale om risiko i form af en kontrollerbar (endogen) variabel. Ukontrollerbar risiko korresponderer med den klassiske agentteoretiske definition af risiko, det vil sige variationer, der er uden for medarbejderens kontrol (Lazear & Gibbs 2009: 239-40), og antages at korrelere negativt med den incitamentskabende effekt. Kontrollerbar risiko kan derimod forstås som variationer som medarbejderen delvist kan kontrollere, eller i hvert fald reagere på. Ifølge Lazear & Gibbs (2009) vil kontrollerbar risiko have den modsatte effekt på anvendelsen af præstationsafhængig løn end ukontrollerbar risiko. I så fald bør udgangspunktet ikke være at reducere risikoen ved præstationsmålingen så meget som muligt – som ved ukontrollerbar risiko (Hansen 2009: 11). Det kan derimod være hensigtsmæssigt for virksomheden at påføre medarbejderen risiko, det vil sige at koble løn til præstation, såfremt der er tale om en høj grad af kontrollerbar risiko (endogene variabler). Dette perspektiv understøttes af flere analyser af virksomhedspraksis hvor stor usikkerhed empirisk korrelerer med hyppig anvendelse af præstationsafhængig løn (Prendergast 2002: 1071; Hansen 2009: 12).

elementer som f.eks. kvalitet og kvantitet. Denne multitask-problemstilling handler således om, hvilke aktiviteter der skal være en del af medarbejderens præstationsafhængige løn.

Udgangspunktet for forvrængningsproblematikken er, at forvrængning i målingen kan medføre en potentiel dysfunktionel adfærd, hvor medarbejderen udelukkende fokuserer på de aktiviteter der danner grundlag for den præstationsafhængige løn (Lazear & Gibbs 2009: 270), og dermed potentielt fravælger andre værdiskabende aktiviteter. I relation til virksomhedens koordinationshensyn kan forvrængningsproblematikken således forstås som en potentiel incitamentsbegrænsning som følge af ubalancerede incitamenter (Lazear & Gibbs 2009: 246).

Målingens kompleksitet og kongruens

Forvrængningsproblematikken kan nuanceres via forståelsen af henholdsvis målingens kompleksitet og kongruens. Kompleksitetskriteriet relaterer sig til graden af den målte præstations repræsentation af medarbejderens samlede værdiskabende aktiviteter (Hansen 2009: 7). Det handler således om, hvorvidt de valgte præstationsmålinger får alle de aktiviteter med, som den enkelte medarbejder skal varetage for at skabe størst mulig værdi for virksomheden. Problemstillingen med at skabe et komplet billede af medarbejderens præstationer relaterer sig til to centrale elementer. For det første kan det være vanskeligt, at måle på alle medarbejderens aktiviteter, simpelthen fordi nogle aktiviteter kan være vanskelige at kvantificere og rapportere objektiv. En eksplicit incitamentskontrakt kan typisk kun indeholde en del af de mange værdiskabende¹⁵ aktiviteter, en medarbejder med et komplekst job udfører (Prendergast 1999: 21). For det andet kan det ex ante¹⁶ være vanskeligt at specificere hvilke aktiviteter, det vil være mest værdifuldt for virksomheden, at medarbejderen orienterer sig imod i selve præstationsmålingsperioden. En vigtig pointe er, at selvom der ikke er nogle direkte problemer med selve præstationsmålingen, kan der alligevel godt være tale om ukomplethed, hvis det ikke er muligt ex ante, at specificere hvilke aktiviteter, der er værdiskabende for virksomheden (Hansen 2009: 7).

Kongruenskriteriet relaterer sig til, om der er en god overensstemmelse mellem den enkelte præstationsmåling og virksomhedens strategiske mål. Det vil sige om præstationsmålingen

¹⁵ Værdiskabende skal ses i relation til virksomhedens koordinationshensyn.

¹⁶ Inden indgåelse af kontrakt (aftale) om præstation.

reelt set afspejler virksomhedens værdiskabelse, og om der eksisterer et årsags-virkningsforhold mellem medarbejderens målte præstation og realiseringen af virksomhedens strategi. I praksis handler det således om, at virksomhedens designvalg så vidt muligt afspejler medarbejderens samlede værdiskabende aktiviteter og intet andet (Lazear & Gibbs 2009: 251; Gibbs et al 2004: 1).

Manipulationsproblematikken

Manipulationsproblematikken relaterer sig grundlæggende til at medarbejderen, som følge af asymmetrisk information, forsøger at maksimere sin egennytte på bekostning af virksomhedens. Udgangspunktet for menneskets maksimering af egennytte kan forstås ud fra en antagelse om, at mennesker har egne private interesser, som sjældent stemmer fuldstændig overens med andre menneskers interesser, og at de generelt kun vil gøre, hvad der synes at være i deres egen interesse (Milgrom & Roberts 1992: 126). Manipulationsproblematikken relaterer sig til den mulighed, den enkelte præstationsmåling skaber for opportunistisk og egennyttig adfærd fra medarbejderens side. Det vil sige en adfærd, hvor medarbejderen direkte går imod virksomhedens hensyn i bestræbelserne på at varetage sine egne interesser. Præstationsmålingens troværdighed, det vil sige målingens grad af manipulerbarhed (Hansen 2009: 13), er således et afgørende element ved anvendelsen af præstationsafhængig løn.

Der kan skelnes mellem to former for manipulerbarhed som en direkte følge af asymmetrisk information og medarbejderens maksimering af egennytte¹⁷. *Adverse selection* relaterer sig til manipulation af målingen ex ante, hvor medarbejderen manipulerer med de informationer, der bliver afgørende for virksomhedens designvalg (Hansen 2009: 13). *Moral hazard* relaterer sig derimod til manipulation af målingen ex post, hvor medarbejderens indsats ikke er frit observerbar, og således ikke kan inkluderes i en eksplicit incitamentskontrakt (Macho-Stadler & Pérez-Castrillo 2001: 37). Problemet opstår som udgangspunkt, når medarbejderen opnår specifik viden efter incitamentskontrakten er udfærdiget, og herefter ændrer sin adfærd for at forbedre selve præstationsmålingen frem for indsatsen, på bekostning af virksomhedens værdiskabelse (Gibbs et al 2004: 15; Milgrom & Roberts 1992: 167).

¹⁷ En pointe er, at der i begge tilfælde også kan være tale om manipulation fra virksomhedens side.

Manipulationsproblematikken, særligt *moral hazard*, betyder, at indgåelsen af kompensationskontrakter bliver ufuldstændig, såfremt det hverken er muligt eller økonomisk hensigtsmæssigt at specificere, hvilken adfærd der er ønsket af medarbejderne, hvis virksomheden alligevel ikke, som følge af asymmetrisk information, kan observere eller verificere denne adfærd direkte (Milgrom & Roberts 1992: 167). Det betyder, at virksomheden må designe en kompensationskontrakt ud fra medarbejderens observerbare præstation, frem for uobserverbare indsats¹⁸. I denne optik kan den eksplicitte incitamentskontrakt således forstås som et modtræk til *moral hazard*, netop fordi virksomheden ikke kompenserer medarbejderen for indsats, men derimod kobler medarbejderen løn til præstation (Milgrom & Roberts 1992: 179).

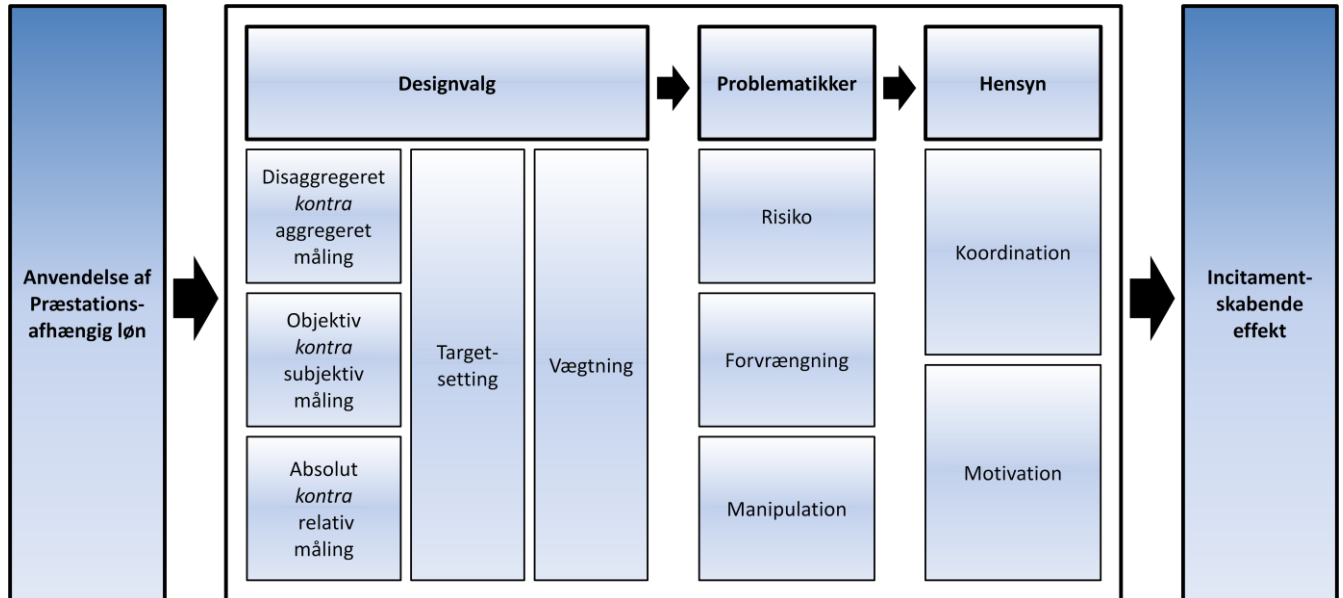
I teorikapitlets sidste del vil jeg, på baggrund af redegørelsen af det teoretiske fundament, udfolde afhandlingens teorigenererede hypotese for sammenhængen mellem designvalg, problematikker og hensyn.

DEL 4: DEN TEORIGENEREREDE HYPOTESE

Med henvisning til Hansen (2009) kan sammenhængen mellem henholdsvis designvalg, problematikker og hensyn, grundlæggende anvendes til at forklare den incitamentskabende effekt ved anvendelsen af præstationsafhængig løn. Udgangspunktet er, at der som følge af sammenhængen mellem virksomhedens designvalg og problematikkerne kan opstå spændinger mellem virksomhedens koordinations- og motivationshensyn (Hansen 2009: 1), og at afvejningerne imellem disse to hensyn videre er afgørende for den incitamentskabende effekt ved anvendelsen af præstationsafhængig løn.

¹⁸ En anden, og i praksis ofte anvendt, løsning på denne problemstilling er at give medarbejderen en fast kompensation. I relation til at anvende løn som incitament vil denne løsning dog, alt andet lige, ikke skabe økonomiske incitamenter for medarbejderen til øget produktivitet (Macho-Stadler & Pérez-Castrillo 2001).

Figur 3 illustrerer afhandlingens teorigenererede hypotese for sammenhængen mellem designvalg, problematikker og hensyn.



Figur 3. Den teorigenererede hypotese i forhold til den incitamentskabende effekt af præstationsafhængig løn.

I henhold til afhandlingens problemformulering og opbygning er næste step, at redegøre for det undersøgelses- og analysedesign der skal anvendes til at teste hypotesens empiriske forklaringskraft.

KAPITEL 3 - METODE

Det primære formål med dette kapitel er, at skabe et overblik over afhandlingens grundlæggende metodevalg. Jeg vil derfor fokusere på henholdsvis undersøgelsesdesign, casestudiet som metode, dataindsamling og analysestrategi. Først senere i afhandlingens diskussionskapitel (kapitel 8) vil jeg reflektere over metodevalgets implikationer for afhandlingens resultat.

Undersøgelsesdesign

Afhandlingens undersøgelsesdesign er den grundlæggende metodiske sammenhæng der forbinder de empiriske data med problemformuleringen, og således danner grundlag for analysen og resultatet (Yin 2009: 26). I henhold til afhandlingens problemformulering har jeg valgt, at anvende en hypotetisk-deduktiv metode.

Udgangspunktet for anvendelsen af en hypotetisk-deduktiv metode er at udlede empiriske lovmæssigheder ud fra hypotesen, det vil sige at deducere sig frem til empiriske konsekvenser (Birkler 2006: 74), og videre at anvende empiriske data til at teste disse hypotetiske lovmæssigheder i praksis (Olsen & Pedersen 2004: 151). Valget af en hypotetisk-deduktiv metode synes således at harmonere godt med en målsætning om, at teste afhandlingens teorigenererede hypotese empirisk.

”I den deduktive arbejdsproces¹⁹ [...] tager du udgangspunkt i teorier (modeller af virkeligheden) og afprøver dem ved at opstille hypoteser, der efterfølgende afprøves, dvs. testes på empiriske data” (Boolsen 2006: 32).

¹⁹ Boolsen (2006) betegner det som den deduktive arbejdsproces, men der er grundlæggende tale om det samme videnskabsteoretiske og metodiske udgangspunkt som hos Birkler (2006) og den hypotetisk-deduktive metode.

Forskningstemaer

For at teste den teorigenererede hypotese handler det i første omgang om, at redegøre for hvilke data der skal indsamles, hvordan det skal gøres i praksis, og endelig hvordan disse data efterfølgende skal analyseres (Yin 2009: 34-35). For at sikre en rød tråd i processen har jeg ud fra afhandlingens problemformulering, udarbejdet to grundlæggende forskningstemaer:

- **Sammenhæng mellem designvalg og problematikker**
- **Sammenhæng mellem problematikker og hensyn**

En vigtig pointe er, at disse to forskningstemaer ikke alene skal guide den empiriske dataindsamling, men at de også skal være omdrejningspunkt for den efterfølgende analyse, det vil sige den empiriske test af afhandlingens teorigenererede hypotese. I relation til den empiriske dataindsamling og analysen af disse data, er formålet med forskningstemaerne, at sikre det rette fokus under hele dataindsamlings- og analyseprocessen (Yin 2009: 86), samt at sikre en kongruens mellem problemformulering, teori, empiriske data, analyse og resultat.

Anvendelse af casestudie

Jeg har valgt, at anvende et casestudie til at teste afhandlingens teorigenererede hypotese i en empirisk kontekst. I henhold til afhandlingens problemformulering er udgangspunktet således, at anvende empiriske data fra casestudiet til at teste hypotesens empiriske forklaringskraft. En vigtig pointe er, at fokus er på den empiriske forklaringskraft, og ikke i egentlig forstand på at falsificere hypotesen. Dette bliver dog alligevel til en vis grad et implicit resultat af den empiriske test.

En umiddelbar styrke ved casestudiet er dets fokus på, at forklare nutidige fænomener i dybden (Yin 2009: 18; Neergaard 2007: 17) og i modsætning til en kvantitativ undersøgelse, i højere grad at afdække kompleksitet (Neergaard 2007: 18; Yin 2009: 18). I forhold til nærværende afhandling er der tale om en forholdsvis kompleks sammenhæng mellem de

forskellige teorigenererede elementer, og netop i forhold til denne kompleksitet har anvendelsen af casestudiet således en distinkt metodisk fordel.

Caseudvælgelse

Jeg har valgt at anvende et enkeltstående casestudie (*single case study*). Ifølge Neergaard (2007) er dette som udgangspunkt tilstrækkeligt i relation til at afprøve, udfordre og udbygge eksisterende teori (Neergaard 2007: 21), hvilket netop er udgangspunktet for afhandlingen.

I henhold til afhandlingens fokus og problemformulering har det stort set givet sig selv, at casestudiet skal tage udgangspunkt i en virksomhedspraksis. Udgangspunktet har været, at udvælge en dansk virksomhed med en veletableret praksis i forhold til anvendelsen af præstationsafhængig løn. Det primære fokus for udvælgelsen har været den umiddelbare tilstedeværelse af empiriske fænomener med kobling til afhandlingens teoretiske konstruktioner og problemformulering. Caseudvælgelsen er således teoristyret, i den forstand at casen er udvalgt på basis af potentielle manifestationer eller repræsentationer af vigtige teoretiske konstruktioner (Neergaard 2007). Et andet vigtigt element i forhold til caseudvælgelsen har været virksomhedens umiddelbare motivation for at deltage som casevirksomhed. Det har været vigtigt for mig, at sikre at casevirksomheden var villige til at stille de nødvendige ressourcer til rådighed, primært i form af nem og tilstrækkelig adgang til informanter.

Ud fra et hensyn til både metodiske og praktiske overvejelser har jeg valgt at anvende *YouSee Teknisk Support* (efterfølgende YTS) som casevirksomhed. De godt og vel 200 medarbejdere i YTS er ansvarlige for årligt at besvare de ca. 1,4 millioner opkald fra kunder som har problemer med deres *YouSee* løsning. Anvendelsen af præstationsafhængig løn i YTS vil blive beskrevet nærmere i kapitel 4.

Dataindsamling

I relation til den metodiske proces var første step i undersøgelsesdesignet, at indsamle empiriske data hos YTS. Som konkret metode til dataindsamling har jeg valgt at udføre et dokumentstudie kombineret med 3 kvalitative forskningsinterviews²⁰.

Dokumentstudie

Som en del af datamaterialet har jeg indsamlet skriftligt materiale omkring anvendelsen af præstationsafhængig løn i YTS. Dokumenterne er primært blevet anvendt til, at skabe tilstrækkelig baggrundsviden, til indledende beskrivelse, samt forståelse af genstandsfeltet, men har ligeledes suppleret undersøgelsens øvrige datamateriale under den analytiske proces.

Som supplement til selve dokumentstudiet har jeg som en del af den indledende dataindsamling afholdt et uformelt møde med afdelingsleder Mads Jakobsen og driftschef Henrik Møllerup i YTS. Udgangspunktet for mødet var som med selve dokumentstudiet, at indsamle tilstrækkelig baggrundsviden om anvendelsen af præstationsafhængig løn i YTS. Igennem hele dataindsamlingsprocessen har der ligeledes været tale om en del mail-korrespondance mellem mig selv, Mads Jakobsen og Henrik Møllerup fra YTS.

Det kvalitative forskningsinterview

I forlængelse af dokumentstudiet har jeg valgt, at anvende et kvalitativt forskningsinterview. Det kvalitative forskningsinterview giver som udgangspunkt interviewerens muligheden for at afdække informanternes forståelse af et fænomen, i dette tilfælde anvendelsen af præstationsafhængig løn. Det handler således om, at forstå verden fra informanternes synspunkt, og udfolde meningen i deres oplevelser førend der gives videnskabelige forklaringer (Kvale 2004: 15). En af de primære metodiske fordele ved det kvalitative forskningsinterview er muligheden for at fokusere direkte på udvalgte forskningstemaer med en nuanceret indsigt i komplekse sammenhænge (Yin 2009: 102).

²⁰ Ifølge Yin (2009) kan dataindsamling (*evidence*) i casestudier grundlæggende komme fra seks kilder: dokumenter, arkiv (*archival records*), interview, direkte observation, deltager-observation, og fysiske artefakter (Yin 2009: 99).

I relation til selve interviewprocessen har jeg taget udgangspunkt i Steinar Kvale (2004) og følgende fire strukturerede stadier til en interviewundersøgelse: design, interview, transskribering og analyse²¹ (Kvale 2004: 94-96).

Design

Interviewundersøgelsens design består i planlægning og forberedelse af den metodiske procedure, hvor der redegøres for, hvordan den tilsigtede viden tilvejebringes, samt de etiske aspekter omkring interviewene (Kvale 2004: 95). Det er afhandlingens to teorigenererede forskningstemaer der har været styrende for udarbejdelsen af interviewguiderne og de konkrete interviewspørgsmål.

For at gøre interviewet så konkret som muligt, og således gøre det nemmere for informanten at forholde sig til anvendelsen af præstationsafhængig løn i relation til de to forskningstemaer, valgte jeg, at medbringe en oversigt over de udvalgte præstationsmålinger med direkte kobling til teamledernes løn (se bilag 4). Tanken var, at informanten ved hjælp af denne oversigt bedre ville være i stand til, at forholde sig til de enkelte præstationsmålinger. Det viste sig, at oversigten hele vejen igennem var et rigtigt godt værktøj, der i høj grad gjorde, at samtalen blev mere fokuseret og konkret.

Udvælgelse af informanter

Jeg valgte, at interviewe driftsleder Henrik Møllerup fra YTS som repræsentant for virksomheden, det vil sige principalen, samt to af de i alt ni teamledere som repræsentanter for teamlederne, det vil sige agenten. Tilsammen repræsenterer de to positioner anvendelsen af præstationsafhængig løn som én samlet praksis, og deres udsagn repræsenterer således virkningen af denne praksis (Kvale 2004: 214-15).

YTS har selv stået for den konkrete udvælgelse af de to teamledere, men på betingelse af at teamlederne mindst har været i virksomheden i et år, og derved som minimum har prøvet at få udbetalt præstationsafhængig løn én gang.

²¹ Ud over disse fire strukturerede stadier henviser Kvale (2004) også til henholdsvis tematisering, verificering, og rapportering som tre øvrige stadier (Kvale 2004: 94-96). Argumentet for ikke at fokusere på disse tre er, at de som udgangspunkt indgår som elementer i andre dele af afhandlingen.

For at sikre fortroligheden (Kvale 2004: 117) i interviewene har jeg valgt at anonymisere teamlederne i den skriftlige fremstilling, således at de to teamledere går under betegnelsen Teamleder 1 [T1] og Teamleder 2 [T2]. Inden selve interviewene fik informanterne tilsendt en e-mail med en kort beskrivelse af formålet med afhandlings og deres deltagelse, hvori de samtidig blev lovet anonymitet i den skriftlige fremstilling (se bilag 3). Jeg har valgt ikke at anonymisere driftschef Henrik Møllerup. Dels fordi han ikke selv har ønsket dette, og dels fordi der ikke umiddelbart var tale om de samme fortrolighedshensyn som for teamlederne.

Interview

Interviewene blev gennemført på baggrund af en på forhånd udarbejdet interviewguide. Jeg valgte at udarbejde to separate interviewguides til henholdsvis driftschefen og teamlederne (se bilag 1 og 2). De to interviewguides er dog, med undtagelse af enkelte spørgsmål og spørgsmålsformuleringer, stort set identiske.

Jeg valgte forud for interviewene, at foretage et pilotinterview for at prøve interviewspørgsmålene af på en teamleder fra YTS. Formålet var primært at afprøve hvorvidt teamlederen i praksis kunne forstå og relatere sig til de enkelte interviewspørgsmål. På den måde fik jeg således rettet de to interviewguides til, og fik samtidig en nyttig generalprøve i forhold til selve gennemførelsen af et interview.

Jeg valgte, at arbejde med en halvstruktureret interviewform, der beskriver en række temaer (jf. de to forskningstemaer) der skal afdækkes og videre indeholder forslag til åbne spørgsmål indenfor de forskellige temaer. Anvendelsen af en halvstruktureret interviewform gav samtidig muligheden for en åbenhed overfor ændringer af spørgsmål og rækkefølge, hvis jeg fandt det nødvendigt under selve interviewet (Kvale 2004: 129). På den måde var det muligt, at forfølge aspekter i informanternes udsagn og samtidig være opmærksom på, at sikre den røde tråd i interviewet (Yin 2009: 106). I denne optik er fordelene ved at anvende en halvstruktureret interviewform således, at der både er tale om en tematisk og en dynamisk dimension. Det vil sige, at interviewspørgsmålene både kan vurderes tematisk i forhold til forskningstemaerne og dynamisk i forhold til det mellem menneskelige forhold i interviewet (Kvale 2004: 134; Yin 2009: 87).

Interviewene varede cirka 30 minutter, og bestod alle af en briefing og en debriefing, hvor informanten fik forklaret hensigten med interviewet, og fik mulighed for at komme med afsluttende tilføjelser (Kvale 2004: 132-33).

Transskribering

Interviewene blev optaget på digital diktafon, hvorefter de blev transskriberet, således at de blev mere tilgængelige for den videre analyse (Kvale 2004: 170). Fordelen ved at optage interviewene var, at det gav mulighed for at fastholde fokus på selve samtalen og lytte efter hvad informanten svarede. På den måde var jeg bedre i stand til at stille opfølgende spørgsmål. Jeg har valgt at transskribere interviewene forholdsvis ordret, det vil sige i talesprog. Uden at gå på kompromis med informanternes formuleringer, har jeg dog udeladt visse fyldord. Jeg har prioriteret, at teksten skulle være så forståelig som mulig. Transskriberingerne er vedlagt som bilag 8-10.

Analyse

Det overordnede formål med analysen af interviewene har været, at vurdere essensen af informanternes udsagn i forhold til afhandlingens forskningstemaer. Efter transskriptionen blev alle interviewtransskriberingerne gennemlæst med det formål at foretage en indledende strukturering af interviewmaterialet, hvilket indebar en grovsortering og eliminering af irrelevant materiale i relation til de to forskningstemaer. Selve meningskondenseringen foregik ved, at interviewtransskriptionerne blev læst igennem og tekststykker med relation til de enkelte forskningstemaer blev identificeret og grupperet (Kvale 2004: 188-91).

Analysestrategi

Afhandlingens generelle analysestrategi kan beskrives som deduktiv i den forstand, at fastsatte teoribaserede forskningstemaer organiserer analysen (Yin 2009: 130-31). Den hypotetisk-deduktive metode danner således rammen om analysen af de enkelte forskningstemaer, og først i konklusionen samles analysen af de to forskningstemaer til en helhed.

KAPITEL 4 - YOUSEE TEKNISK SUPPORT

Fokus for dette afsnit er at kridte banen op i forhold til den empiriske kontekst, der videre skal danne grundlag for selve afhandlingens analyse. Udgangspunktet er, at beskrive anvendelsen af præstationsafhængig løn i YTS, med fokus på de specifikke designvalg.

Præstationsafhængig løn i YouSee Teknisk Support

YTS er en del af selskabet YouSee, som igen er en del af koncernen TDC. Driftschef Henrik Møllerup beskriver virksomhedens funktion og primære aktiviteter på følgende måde:

”Baggrunden og historien for Teknisk Support i YouSee [...] er jo at YouSee har en stor kundebase på over en million kunder der har de her YouSee produkter, og de her kære kunder oplever nogle gange problemer med dem, at de ikke virker eller at de har spørgsmål til dem – at de ikke kan få det til at hænge sammen, eller de har nogle tekniske spørgsmål. Alle de her kunder ringer selvfølgelig ind til YouSee, og der er det afdelingens primære ansvarsområde at tage de her telefonopkald. Der kommer ca. 1,3 millioner om året og det gør at afdelingen er på ca. 200 mand, som sidder og tager hovedsageligt telefonopkald. Der er også lidt e-mail ved siden af, men det er helt klart de her kundeopkald som er hovedopgaven.”

YTS er ledet af afdelingschef Mads Jakobsen. Afdelingen er delt i en øst og en vest afdeling med hver sin call-centerchef. Under hver call-centerchef sidder der henholdsvis 4 og 5 teamledere, der hver især er ansvarlig for et team på mellem 15 og 20 medarbejdere (se bilag 5 for organisationsdiagram over YTS). Det er disse 9 teamledere, og deres præstationsafhængige løn der er udgangspunktet for den empiriske del af analysen.

YTS har en vision om at være Danmarks bedste kontaktcenter ved udgangen af 2010. Derfor har ledelsen identificeret en række såkaldte *Key Performance Indicators* (KPI'er) med en direkte betydning for indfrielsen af denne strategiske vision. Disse KPI'er er (Jakobsen 2009: 6): høj kundetilfredshed, høj løsningsprocent af første opkald, høj medarbejdertilfredshed, og lave omkostninger.

For at operationalisere de fire strategiske KPI'er har YTS valgt at organisere deres daglige arbejde ud fra en hel række præstationsmålinger, eller såkaldte operationelle KPI'er. Disse præstationsmålinger er organiseret ud fra et *Balanced Scorecard* [efterfølgende *BSC*], i henholdsvis økonomiske mål, procesmål, kundemål og medarbejdermål (Se bilag 7). Udgangspunktet for anvendelsen af BSC er at sikre, at afdelingens og virksomhedens strategi bliver efterlevet i de daglige aktiviteter (Jakobsen 2009: 3).

Som et supplement til anvendelsen af et BSC har man i YTS valgt at anvende nogle af disse præstationsmålinger som grundlag for temaledernes præstationsafhængige løn. Sammen med et selskabsmål fra *YouSee*, og et koncernmål fra *TDC*, er det således disse præstationsmålinger der danner rammen om temaledernes bonusløn. De udvalgte præstationsmålinger vil blive nærmere beskrevet i nedenstående.

For teamlederne er der tale om, at deres årlige bonusudbetaling baseres på den samlede målopfyldelse af de udvalgte præstationsmål (se bilag 6 for et eksempel på en bonusaftale fra YTS). Det vil sige at der ved indeks 100, som er en samlet indeksberegning ud fra de enkelte præstationsmålinger, er tale om at medarbejderen får udbetalt 5 procent af sin årsløn i bonus. Ved indeks 120 som er maksimum får medarbejderen udbetalt 10 procent, og ved indeks 80 er der ingen bonusudbetaling.

Næste step i beskrivelsen af den empiriske kontekst er, at koble de udvalgte præstationsmålinger fra YTS sammen med afhandlingens teoretiske fundament. Der er med andre ord tale om en teoretisering af empirien.

Designvalg i YouSee Teknisk Support

Udgangspunktet for dette afsnit er en beskrivelse af de konkrete designvalg for de enkelte præstationsmålinger og deres kobling til teamledernes præstationsafhængige løn, med et primært fokus på målingsegenskaber, targetsetting og vægtning.

Fælles for de udvalgte præstationsmålinger er, at der er tale om en årlig udbetalt bonusløn som samlet set udgør fem procent af teamlederens årsløn ved indeks 100²² (jf. bilag 6). I forhold til målingsegenskaber er der for alle de udvalgte præstationsmålinger tale om henholdsvis objektive målinger (Hansen 2009: 22), hvor der på forhånd er givet en metode til udregning af målopfyldelse, og om absolutte målinger, det vil sige at teamlederens præstation måles på et absolut grundlag mod en given uforanderlig skala (Milgrom & Roberts 1992: 404).

TDC Nordic Performance [PM₁]

For *TDC Nordic Performance* [PM₁] er der tale om en præstationsmåling hvor målopfyldelsen er afhængig af hele TDC koncernens EBIDTA²³. For teamlederne i YTS betyder det, at den konkrete målopfyldelse, og derved den årlige bonusudbetaling, således er afhængig af indsatsen hos ekstremt mange andre præsterende enheder i hele TDC koncernen. Graden af kollektivitet er altså ekstrem høj, det vil sige at der er tale om en ekstrem aggregeret præstationsmåling (Hansen 2009: 18). Target for *TDC Nordic Performance* [PM₁] er koncernens budgetterede EBIDTA²⁴, og vægtningen udgør 20 procent af teamlederens samlede bonusandel.

YouSee Performance [PM₂]

YouSee Performance [PM₂] er mere eller mindre identisk med *TDC Nordic Performance* [PM₁]. Forskellen på de to præstationsmålinger er udelukkende aggregeringsgraden, idet *YouSee Performance* [PM₂] summer væsentlig færre præsterende enheder end *TDC Nordic*

²² Bonusandelen af teamlederens samlede løn, udregnes ud fra en indeksberegning, det vil sige at teamlederen eksempelvis modtager 5 procent ved indeks 100, 0 procent ved indeks 80, og 10 procent ved indeks 120.

²³ EBIDTA: Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization. Der er således tale om at målopfyldelsen afhænger af hvorvidt TDC kommer ud med det budgetterede EBIDTA.

²⁴ Ikke oplyst.

Performance [PM₁]. Target for *YouSee Performance* [PM₂] er selskabets budgetterede EBIDTA²⁵, og vægtningen udgør 30 procent af teamlederens samlede bonusandel.

Reduktion af kald [PM₃]

For *Reduktion af Kald* [PM₃] er der tale om en præstationsmåling hvor målopfyldelsen er afhængig af den samlede præstation i hele YTS. Der er således tale om en forholdsvis disaggregeret præstationsmåling (Hansen 2009: 18). Target for *Reduktion af Kald* [PM₃] er 85.000 kald udregnet forholdsvis ud fra antal indgående kald i hele 2009. Vægtningen af dette præstationsmål udgør 16,5 procent af teamlederens samlede bonusandel.

Klimamåling [PM₄]

Klimamåling [PM₄] er et præstationsmål hvor målopfyldelsen er afhængig af det enkelte teams målingsresultat til den årlige klimaundersøgelse i TDC. Der er tale om en disaggregeret præstationsmåling, da det udelukkende er teamlederens eget præstationsresultat som er afgørende for målopfyldelsen. Selvom selve klimamålingen rent faktisk er en subjektiv vurdering fra teamlederens medarbejdere, er selve målopfyldelsen stadig bestemt ud fra et objektivi kriterium, og der er i den forstand således tale om et objektivi præstationsresultat. Target for *Klimamåling* [PM₄] er en score på 72 til den årlige medarbejderundersøgelse, og vægtningen af denne præstationsmåling udgør 16,5 procent af teamlederens samlede bonusandel.

Call Center Effektivitet [PM₄]

Call Center Effektivitet [PM₅] er et præstationsmål hvor målopfyldelsen er afhængig af tre underliggende præstationsmål. Jeg har valgt at analysere hver af de tre præstationsmål enkeltvis. I forhold til den samlede vægtning af *Call Center Effektivitet* [PM₅] på 17 procent af teamlederens samlede bonus, vægtes de tre underliggende præstationsmål ligeligt med en tredjedel hver.

Sygdom [PM₅₍₁₎]

For *Sygdom* [PM₅₍₁₎] er der tale om et præstationsmål hvor målopfyldelsen er afhængig af sygefraværet i det enkelte team. Det er således en disaggregeret præstationsmåling (Hansen

²⁵ Ikke oplyst.

2009: 18), hvor det udelukkende er teamlederens eget præstationsresultat der er bestemmende for målopfyldelsen. Target for *Sygdom* [PM₅₍₁₎] er 5 procent sygefravær i teamet, og vægtningen af præstationsmålet udgør en tredjedel af de 17 procent af teamlederens samlede bonusandel.

FCR [PM₅₍₂₎]

For *FCR*²⁶ [PM₅₍₂₎] er der tale om en disaggregeret præstationsmåling (Hansen 2009: 18). Det vil sige, at det udelukkende er teamlederens eget præstationsresultat som er bestemmende for målopfyldelsen. Target for *FCR* [PM₅₍₂₎] er 81 procent. Det vil sige, at call center medarbejderne skal løse 81 procent af opkaldene første gang. Vægtningen af præstationsmålet udgør en tredjedel af de 17 procent af teamlederens samlede bonusandel.

Nettotimeudnyttelse [PM₅₍₃₎]

For *Nettotimeudnyttelse* [PM₅₍₃₎] er der ligeledes tale om en disaggregeret præstationsmåling. Target for *Nettotimeudnyttelse* [PM₅₍₃₎] er på 55 procent, hvilket vil sige at medarbejderen skal besvare opkald eller være på telefonen i 55 procent af deres arbejdstid. Vægtningen af præstationsmålingen udgør, som de to andre underliggende præstationsmål, en tredjedel af de 17 procent af teamlederens samlede bonusandel.

²⁶ Løsning af kundens problem ved første opkald (*First Call Resolution*).

Figur 4 illustrerer de samlede designvalg for de udvalgte præstationsmålinger i YTS, i relation til målingsegenskaber, targetsetting og vægtning.

Præstationsmåling (Niveau)	Målingsegenskaber	Target	Vægtning [%]
TDC Nordic Performance [PM₁] (Koncern)	- Ekstrem aggregeret - Objektiv - Absolut	Budgetteret EBITDA ²⁷	20 ²⁸
YouSee Performance [PM₂] (Selskab)	- Meget aggregeret - Objektiv - Absolut	Budgetteret EBITDA	30
Reduktion af kald²⁹ [PM₃] (Afdeling)	- Delvist aggregeret - Objektiv - Absolut	85.000	16,5
Klimamåling [PM₄] (Team)	- Disaggregeret - Objektiv - Absolut	72	16,5
Call Center Effektivitet [PM₅] (Team)	(1) - Disaggregeret - Objektiv - Absolut	(1) 5 %	(1) 1/3 af 17
(1) Sygdom [PM ₅₍₁₎]	(2) - Disaggregeret - Objektiv - Absolut	(2) 81 %	(2) 1/3 af 17
(2) FCR ³⁰ [PM ₅₍₂₎]	(3) - Disaggregeret - Objektiv - Absolut	(3) 55 %	(3) 1/3 af 17
(3) Nettotime-udnyttelse ³¹ [PM ₅₍₃₎]			

Figur 4. Oversigt designvalg i YTS.

²⁷ For teamlederen er der således ved 100 % EBITDA tale om 100 % bonusudbetaling.

²⁸ Dette præstationsmål vægtes således 20 procent af teamlederens samlede bonusudbetaling på 5 procent af den faste løn ved indeks 100²⁸.

²⁹ Antal opkald fra 2008 skal reduceres med 85.000 i 2009 – forholdsmæssigt i relation til antal indgående opkald.

³⁰ Løsning af kundens problem ved første opkald (First Call Resolution).

³¹ Tid som medarbejderne reelt er til rådighed eller besvarer opkald.

Udgangspunktet for ovenstående kapitel har været en beskrivelse af anvendelsen af præstationsafhængig løn i YTS. Det vil sige virksomhedens konkrete designvalg med fokus på målingsegenskaber, targetsetting, og vægtning. Næste step er at anvende en analytisk tilgang til at teste hypotesens empiriske forklaringskraft ud fra de specifikke designvalg i YTS. Inden jeg tager fat på selve analysen vil jeg dog endnu engang vende blikket mod afhandlingens teorigenererede hypotese.

KAPITEL 5 - EMPIRISKE KONSEKVENSER

Som beskrevet i teorikapitlet tager afhandlingens teorigenererede hypotese udgangspunkt i, *at den incitamentskabende effekt af præstationsafhængig løn kan forklares ud fra sammenhængen mellem designvalg, problematikker og hensyn*. For at teste hypotesens empirisk forklaringskraft er næste step, inden selve analysen, at udfolde specifikke teorigenererede hypoteser, eller såkaldte empiriske konsekvenser (Birkler 2006: 74). Disse konsekvenser kaldes empiriske konsekvenser, idet man skal kunne erfare, hvorvidt hypotesen er sand eller falsk³². Man skal med andre ord spørge sig selv: *‘Hvis min hypotese er sand, hvordan vil den så være synlig i praksis’* (Birkler 2006: 74).

Udgangspunktet for dette kapitel er således, ud fra de specifikke designvalg i YTS (jf. kapitel 4), at generere en række empiriske konsekvenser for sammenhængen mellem henholdsvis designvalg og problematikker, og problematikker og hensyn.

DEL 1: EMPIRISKE KONSEKVENSER FOR SAMMENHÆNGEN MELLEM DESIGNVALG OG PROBLEMATIKKER

En aggregeret kontra en disaggregeret præstationsmåling

Risikoproblematikken

En aggregeret præstationsmåling er kendetegnet ved, at summe flere præsterede enheder end en disaggregeret præstationsmåling (Hansen 2009: 18), og vil som udgangspunkt have en negativ sammenhæng med risikoproblematikken. En aggregeret præstationsmåling vil, i

³² Denne teoretiske deduktion har udelukkende til formål at gøre hypotesen testbar, således at det videre er muligt induktivt at observere om hypotesen er sand eller falsk (Birkler 2006: 74).

forhold til en disaggregeret måling som udgangspunkt øge³³ risikoen i målingen for medarbejderen. Medarbejderens præstationsafhængige løn vil således være afhængig af flere præsterede enheder, og dermed af vilkårlige begivenheder uden for medarbejderens indflydelse. I relation til de empiriske konsekvenser for sammenhængen mellem en aggregeret måling og risikoproblematikken er der således tale om, at en aggregeret præstationsmåling vil øge risiko i målingen. Det omvendte vil være tilfældet for en disaggregeret måling. Ligeledes antages det, at graden af risiko i målingen umiddelbar er proportionel med aggregeringsgraden, det vil sige antallet af præsterende enheder.

- **Empirisk konsekvens 1:**

En aggregeret præstationsmåling vil øge risikoen i målingen, og en disaggregeret præstationsmåling vil reducere risikoen i målingen.

- **Empirisk konsekvens 2:**

Graden af risiko i målingen er proportionel med aggregeringsgraden.

Forvrængningsproblematikken

Sammenhængen mellem målingens aggregeringsgrad og forvrængningsproblematikken kan nuanceres via en forståelse af henholdsvis kompletheds- og kongruenskriteriet (Hansen 2009). Komplethedskriteriet relaterer sig til i hvor høj grad den enkelte præstationsmåling får alle de aktiviteter med, som medarbejderen skal varetage for at skabe værdi for virksomheden (Hansen 2009: 7). En af årsagerne til at anvende en aggregeret præstationsmåling er, at nogle aktiviteter kan være vanskelige at kvantificere og rapportere direkte. I dette tilfælde kan det således være hensigtsmæssigt at anvende en aggregeret præstationsmåling, der som udgangspunkt således kan måle på flere, eller ligefrem alle, dimensioner af medarbejderens aktiviteter. En aggregeret præstationsmåling vil således, alt andet lige, have en højere grad af repræsentation af medarbejderens samlede aktiviteter end en disaggregeret måling (Hansen 2009: 7).

³³ 'Øge' og 'reducere' skal ses i forhold til det diametralt modsatte designvalg. I dette tilfælde vil det således være i forhold til den disaggregeret præstationsmåling.

På samme måde kan kongruenskriteriet, graden af overensstemmelse mellem den enkelte præstationsmåling og virksomhedens overordnede strategiske mål, nuancere forståelsen af sammenhængen mellem målingens aggregeringsgrad og forvrængningsproblematikken. Udgangspunktet for kongruenskriteriet er at sikre, at præstationsmålingen afspejler virksomhedens værdiskabelse (Hansen 2009: 5). Som udgangspunkt kan anvendelsen af en aggregeret præstationsmåling således forstås ud fra en målsætning om at den enkelte præstationsmåling, i så høj grad som muligt, skal afspejle virksomhedens værdiskabelse. Om der for en specifik aggregeret præstationsmåling så reelt set også er tale om, at den målte aktivitet er et centralt værdiskabende element, er mere et spørgsmål om de konkrete præstationsmålingers kobling til virksomhedens strategi end det er et spørgsmål om valg af målingsegenskaber. Hvis man ser bort fra koblingen til virksomhedens strategi for den enkelte præstationsmåling, så er der i forhold til de empiriske konsekvenser for sammenhængen mellem en aggregeret måling og forvrængningsproblematikken tale om, at en aggregeret præstationsmåling vil reducere forvrængning i målingen. Det omvendte er tilfældet for en disaggregeret måling.

- **Empirisk konsekvens 3:**

En aggregeret præstationsmåling vil reducere forvrængning i målingen, og en disaggregeret præstationsmåling vil øge forvrængning i målingen.

Det er værd at notere sig, at en aggregeret præstationsmåling ikke nødvendigvis behøver at have en bred horisont (Lazear & Gibbs 2009). Der kan således godt være tale om, at en ekstrem aggregeret præstationsmåling kun måler på en enkelt dimension af medarbejderens aktiviteter. Det kunne f.eks. være hvis teamlederne i YTS blev målt på sygefraværsprocenten i hele *YouSee*, eller for den sag skyld i hele *TDC*, frem for i det enkelte team. I så fald ville en aggregeret præstationsmåling ikke nødvendigvis være ensbetydende med mindre forvrængning³⁴ i målingen.

³⁴ Ifølge Hansen (2009) kan den manglende reduktion af forvrængning, i forhold til den enkelte præstationsmåling, mindskes ved at supplere med yderligere præstationsmålinger, således at der i det samlede præstationsmålings- og incitamentssystem er tale om en høj grad af flerdimensionalitet (Hansen 2009: 15-16).

Manipulationsproblematikken

I forhold til manipulationsproblematikken er de empiriske konsekvenser ikke helt så entydige. På den ene side peger hypotesen på at en aggregeret præstationsmåling som udgangspunkt vil øge potentiel manipulation, idet medarbejderen i en kollektiv (aggregeret) præstationsmåling kan have incitament til free-riding (Hansen 2009: 21). Omvendt så vil kollektiviteten, det vil sige en høj grad af aggregering, således også betyde, at effekten af den enkelte medarbejders manipulation reduceres. Når flere enheder lægges sammen i et præstationsmål, vil sensitiviteten fra den enkelte medarbejders præstation reduceres. Det betyder videre at effekten af potentiel manipulation fra den enkelte medarbejder også reduceres³⁵. I forhold til de empiriske konsekvenser for sammenhængen mellem en aggregeret måling og manipulationsproblematikken er der tale om, at en aggregeret måling vil øge medarbejderens incitament til at manipulere med målingen, men omvendt vil effekten af den potentielle manipulation reduceres som følge af målingens aggregeringsniveau (Hansen 2009: 21). Det omvendte er tilfældet for en disaggregeret måling.

- **Empirisk konsekvens 4:**

En aggregeret præstationsmåling vil øge muligheden for, men reducere effekten af, manipulation i målingen. En disaggregeret præstationsmåling vil reducere muligheden for, men øge effekten af, manipulation i målingen.

En objektiv kontra en subjektiv præstationsmåling

Risikoproblematikken

I relation til risikoproblematikken vil en objektiv præstationsmåling, i modsætning til en subjektiv, som udgangspunkt reducere støjen i målingen, og dermed også risikoen (Hansen 2009: 23). Subjektive præstationsevalueringer gør det, alt andet lige, modsat objektive, nemmere for virksomheden at diskriminere, favorisere og være partisk (*biased*) i præstationsmålingen og dermed også i fordelingen af den præstationsafhængige løn. Hvis dette er tilfældet kan en subjektiv præstationsmåling således reducere incitamenternes

³⁵ Udgangspunktet er at når den enkelte medarbejders præstation lægges sammen med andre medarbejderes præstation i en aggregeret måling med n præsterende enheder, så vil effekten af medarbejderens potentielle manipulation reduceres med $1/n$ (Hansen 2009: 21).

virkning kraftigt da andre faktorer end medarbejderens indsats således vil påvirke præstationsmålingen, og dermed videre medarbejderens præstationsafhængige løn (Lazear & Gibbs 2009: 255). Fordi målopfyldelsen således er afhængig af en objektiv og på forhånd fastsat (ex ante) beregningsmetode, frem for af en (ex post) subjektiv vurdering, vil en objektiv præstationsmåling som udgangspunkt reducere risiko i målingen.

En vigtig pointe er dog, at såfremt det reelt set er muligt at øge sensitiviteten, det vil sige målingens følsomhed overfor medarbejderens indsats ved at anvende en subjektiv måling, vil det, alt andet lige, betyde, at målingens sensitivitet mindskes ved anvendelsen af en objektiv præstationsmåling. I så fald vil det rent faktisk betyde øget risiko i målingen (Hansen 2009: 24). Det er således ikke entydigt til at sige hvorvidt anvendelsen af en objektiv kontra en subjektiv, præstationsmåling øger eller reducerer risiko i målingen. I forhold til de empiriske konsekvenser for sammenhængen mellem en objektiv præstationsmåling og risikoproblematikken er der således tale om, at såfremt det ikke vil øge sensitiviteten at anvende en subjektiv vurdering, vil en objektiv præstationsmåling reducere risiko i målingen. Og omvendt, såfremt der rent faktisk er tale om at en subjektiv præstationsmåling kan øge sensitiviteten, vil en objektiv præstationsmåling, alt andet lige, øge risiko i målingen.

- **Empirisk konsekvens 5:**

Hvorvidt en objektiv præstationsmåling vil øge eller reducere risiko i målingen, afhænger af om det er muligt at øge sensitiviteten med en subjektiv præstationsmåling. Hvis dette er muligt, vil en objektiv præstationsmåling øge risiko i målingen, og hvis det ikke er muligt vil den reducere risiko i målingen.

Forvrængningsproblematikken

En grundlæggende antagelse i forhold til forvrængningsproblematikken er, at desto højere grad den enkelte præstationsmåling får alle de aktiviteter med, som medarbejderen skal varetage for at skabe værdi for virksomheden, desto mindre forvrængning vil der være i målingen (Hansen 2009: 7). Sammenhængen mellem en objektiv præstationsmåling og forvrængningsproblematikken er således afhængig af om det vil øge eller reducere kompletheden (Hansen 2009: 23), at anvende en objektiv præstationsmåling. Det er således ikke til entydigt at sige hvorvidt anvendelsen af en objektiv, kontra en subjektiv,

præstationsmåling vil øge eller reducere forvrængning i målingen. I forhold til de empiriske konsekvenser for sammenhængen mellem en objektiv præstationsmåling og forvrængningsproblematikken er hypotesen, at såfremt det ikke vil øge sensitiviteten at anvende en subjektiv vurdering, vil en objektiv præstationsmåling hverken øge eller reducere risiko i målingen. Og omvendt, såfremt der rent faktisk er tale om at en subjektiv præstationsmåling kan øge kompletheden, vil en objektiv præstationsmåling, alt andet lige, øge forvrængning i målingen.

- **Empirisk konsekvens 6:**

Hvorvidt en objektiv præstationsmåling vil øge eller reducere forvrængning i målingen, afhænger af om det er muligt at øge kompletheden med en subjektiv præstationsmåling. Hvis dette er muligt, vil en objektiv præstationsmåling øge forvrængning i målingen. Hvis det ikke er muligt vil den hverken øge eller reducere forvrængning i målingen.

Manipulationsproblematikken

Når medarbejderens målopfyldelse bliver afhængig af en objektiv og på forhånd fastsat (ex ante) beregningsmetode, frem for af en subjektiv (ex post) vurdering, så vil det, alt andet lige, reducere muligheden for potentiel manipulation i målingen (jf. Hansen 2009: 24; Lazear & Gibbs 2009: 251). I forhold til de empiriske konsekvenser for sammenhængen mellem en objektiv måling og manipulationsproblematikken er der tale om, at en objektiv præstationsmåling vil reducere manipulation i målingen. De empiriske konsekvenser for sammenhængen mellem en objektiv præstationsmåling og manipulationsproblematikken er følgende:

- **Empirisk konsekvens 7:**

En objektiv præstationsmåling vil reducere manipulation i målingen.

En absolut kontra en relativ præstationsmåling

I forhold til forvrængnings- og manipulationsproblematikken har det ikke været muligt at opstille empiriske konsekvenser for sammenhængen med designvalg.

Risikoproblematikken

I forhold til valget mellem absolutte og relative præstationsmålinger og sammenhængen med problematikkerne, er det yderst begrænset med teoretiske hypoteser og dermed konkrete empiriske konsekvenser. Milgrom & Roberts (1992) beskriver fordelene ved en relativ præstationsmåling, som muligheden for at frasortere variationer i præstation der ikke relaterer sig til medarbejderens indsats, men derimod skyldes udefrakommende faktorer uden for medarbejderens kontrol (Milgrom & Roberts 1992: 404). For medarbejderen kan dette betyde mindre risiko i forhold til generelle afvigelser (Prendergast 1999: 14). Omvendt så må det også være plausibelt at antage, at den relative vurdering kan øge risikoen i målingen da medarbejderens målopfyldelse således vil være afhængig af andre medarbejders præstation, frem for et på forhånd fastsat target. Medarbejderens compensation vil således ikke kun afhænge af egen præstation, men også af hvordan denne præstation nivellerer i forhold til andre medarbejdere (Milgrom & Roberts 1992: 220). I forhold til risikoproblematikken er de empiriske konsekvenser for en absolut måling således ikke særlige entydige.

- **Empirisk konsekvens 8:**

En absolut præstationsmåling vil hverken øge eller reducere risiko i målingen.

Sammenhængen mellem designvalg og problematikker

Tabel 5 illustrer de samlede specifikke empiriske konsekvenser for sammenhængen mellem designvalg og de tre potentielle problematikker i forhold til anvendelsen af præstationsafhængig løn i YTS. [↑] indikerer at der er tale om en positiv korrelation, det vil sige at målingen øger den pågældende problematik. F.eks. indikerer [↑] at risiko øges ved en aggregeret måling. Tabellen viser de empiriske konsekvenser isoleret set i forhold til

sammenhængen mellem den enkelte målingsegenskab og problematikkerne (Hansen 2009: 25).

	Aggregeret måling	Disaggregeret måling	Objektiv måling	Absolut måling
Risiko	↑	↓	↓ ³⁶	↕
Forvrængning	↓	↑	↕ ³⁷	- ³⁸
Manipulation	↕	↕	↓	-

Tabel 5. Empiriske konsekvenser for sammenhængen mellem målingsegenskaber og de tre potentielle problematikker.

Det er disse empiriske konsekvenser der vil være udgangspunktet for analysen af hypotesens empiriske forklaringskraft i forhold til sammenhængen mellem designvalg og problematikker.

DEL 2: EMPIRISKE KONSEKVENSER FOR SAMMENHÆNG MELLEM PROBLEMATIKKER OG HENSYN

Risikoproblematikken og virksomhedens motivationshensyn

Som beskrevet i afhandlingens teori afsnit tager risikoproblematikken udgangspunkt i, at medarbejderens løn er afhængig af en ufuldkommen præstationsmåling, og dermed potentielt set af vilkårlige begivenheder uden for medarbejderen kontrol. Denne vilkårlighed vil alt andet lige medføre en risiko for medarbejderen (Milgrom & Roberts 1992: 216). Den potentielle effekt af incitamentsbegrænsninger fra risikoproblematikken er således, at medarbejderen, som følge af risiko i målingen, i mindre grad vil værdsætte målingen som

³⁶ Ud fra en antagelse om, at en objektiv måling, i forhold til en subjektiv, ikke vil reducere sensitiviteten. Hvis dette derimod er tilfældet vil der som udgangspunkt være tale om følgende empirisk konsekvens [↑].

³⁷ Ud fra en antagelse om, at en objektiv måling, i forhold til en subjektiv, ikke vil reducere kompletheden. Hvis dette derimod er tilfældet vil der som udgangspunkt være tale om følgende empirisk konsekvens [↑].

³⁸ [-] indikerer at der ikke er tilstrækkeligt teoretisk belæg for at fremsætte empiriske konsekvenser.

grundlag for den præstationsafhængige løn. Dette vil videre reducere medarbejderens motivation og øge omkostningerne til at skabe tilstrækkelige incitamenter. I forhold til de empiriske konsekvenser for sammenhængen mellem risikoproblematikken og virksomhedens motivationshensyn, er der tale om at risiko i præstationsmålingen som udgangspunkt vil reducere medarbejderens motivation, og dermed have en negativ incitamentskabende effekt på virksomhedens motivationshensyn.

- **Empirisk konsekvens 9:**

Risiko i præstationsmålingen vil have en negativ incitamentskabende effekt på virksomhedens motivationshensyn.

Forvrængnings-problematikken og virksomhedens koordinationshensyn

Som beskrevet i afhandlingens teori-afsnit tager forvrængningsproblematikken afsæt i en multi-task situation, hvor medarbejderen udfører mere end én aktivitet (Prendergast 1999: 33). Det handler således om, at det kan være svært for virksomheden at sikre, at de valgte præstationsmålinger får alle de aktiviteter med, som den enkelte medarbejder skal varetage for at skabe værdi for virksomheden. Den potentielle effekt af incitamentsbegrænsninger fra forvrængningsproblematikken, er således ubalancerede incitamenter i relation til virksomhedens koordinationshensyn (Lazear & Gibbs 2009: 246). I forhold til de empiriske konsekvenser for sammenhængen mellem forvrængningsproblematikken og virksomhedens koordinationshensyn, vil forvrængning i præstationsmålingen som udgangspunkt reducere graden af overensstemmelse mellem medarbejderens præstation og virksomhedens værdiskabelse, og dermed have en negativ incitamentskabende effekt på virksomhedens koordinationshensyn.

- **Empirisk konsekvens 10:**

Forvrængning i præstationsmålingen vil have en negativ incitamentskabende effekt på virksomhedens koordinationshensyn.

Manipulations-problematikken og virksomhedens motivationshensyn

Som beskrevet i afhandlingens teoriafsnit tager manipulationsproblematikken udgangspunkt i den mulighed præstationsmålingen skaber for opportunistisk og egennyttig adfærd fra medarbejderen side, det vil sige en adfærd, hvor medarbejderen er motiveret til direkte at gå imod virksomhedens hensyn i bestræbelserne på at varetage sine egne interesser (Hansen 2009: 13; Milgrom & Roberts 1992: 126). Den potentielle effekt af incitamentsbegrænsninger fra manipulationsproblematikken, er således reduceret motivation hos medarbejderen³⁹. I forhold til de empiriske konsekvenser for sammenhængen mellem manipulationsproblematikken og virksomhedens motivationshensyn, er der tale om at manipulation i præstationsmålingen som udgangspunkt vil reducere medarbejderens motivation, og dermed have en negativ incitamentskabende effekt på virksomhedens motivationshensyn.

- **Empirisk konsekvens 11:**

Manipulation i præstationsmålingen vil have en negativ incitamentskabende effekt på virksomhedens motivationshensyn.

Sammenhængen mellem problematikker og hensyn

Tabel 6 (s. 51) illustrerer de samlede empiriske konsekvenser for sammenhængen mellem problematikker og hensyn i relation til anvendelsen af præstationsafhængig løn som incitament. [↓] indikerer at der er tale om en negativ korrelation. F.eks. indikerer [↓] at risikoproblematikken har en negativ incitamentskabende effekt på virksomhedens motivationshensyn. Tabellen illustrerer de empiriske konsekvenser isoleret set, i forhold til sammenhængen mellem den enkelte problematik og virksomhedens hensyn (Hansen 2009: 25).

³⁹ En vigtig pointe er, at der er tale om motivation i forhold til virksomhedens hensyn (Roberts 2004: 75), og ikke bare motivation i al almindelighed.

	Risiko	Forvrængning	Manipulation
Koordination	⁴⁰ -	↓	-
Motivation	↓	-	↓

Tabel 6. Empiriske konsekvenser for sammenhængen mellem problematikker og hensyn.

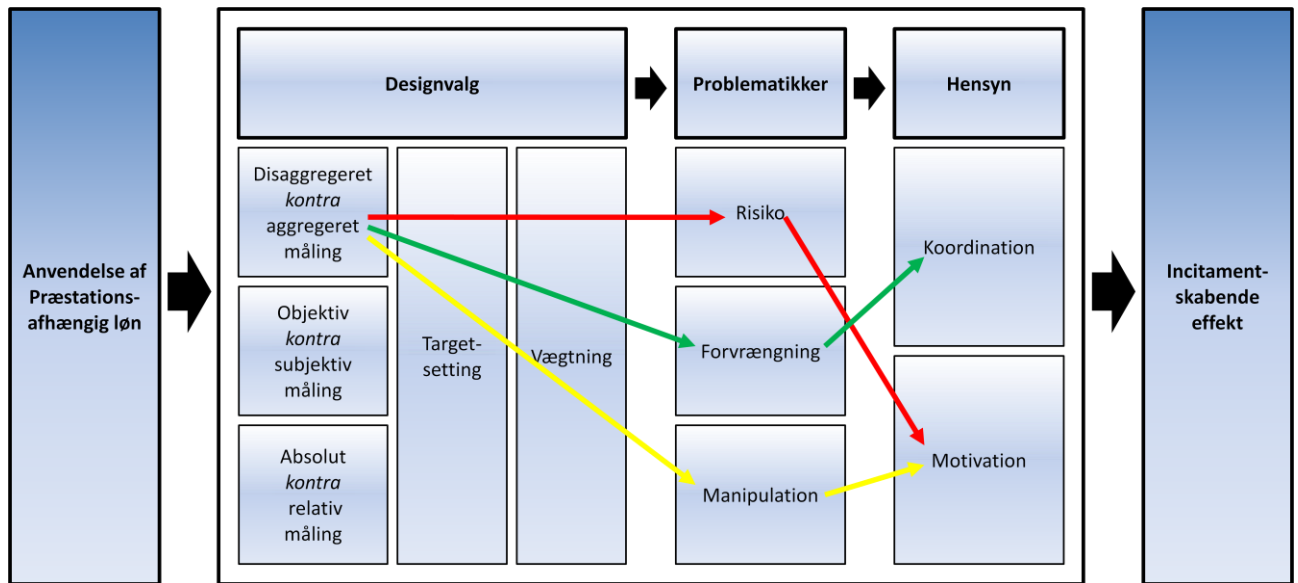
Det er disse empiriske konsekvenser der vil være udgangspunktet for analysen af hypotesens empiriske forklaringskraft i forhold til sammenhængen mellem problematikker og hensyn.

DEL 3: EMPIRISKE KONSEKVENSER FOR SAMMENHÆNG MELLEM DESIGNVALG, PROBLEMATIKKER OG HENSYN

Via forståelsen af de samlede empiriske konsekvenser for henholdsvis sammenhængen mellem designvalg og problematikker, og problematikker og hensyn, er det ud fra afhandlingens teorigenererede hypotese muligt at forklare den incitamentskabende effekt af præstationsafhængig løn.

Figur 7 (s. 52) illustrerer et eksempel på de samlede empiriske konsekvenser for sammenhængen mellem designvalg, problematikker og hensyn, i relation til anvendelsen af præstationsafhængig løn.

⁴⁰ [-] indikerer at der ikke er nogen direkte sammenhæng mellem problematik og hensyn.



Figur 7. Eksempel på sammenhængen mellem designvalg, problematikker og hensyn i

Som illustreret i figur 7, er de samlede empiriske konsekvenser for en aggregeret præstationsmåling følgende:

- ➡ En aggregeret præstationsmåling vil øge risiko i målingen [Empirisk konsekvens 1]. Øget risiko vil have en negativ effekt på virksomhedens motivationshensyn [Empirisk konsekvens 9].
- ➡ En aggregeret præstationsmåling vil reducere forvrængning i målingen [Empirisk konsekvens 3]. Reduceret forvrængning vil have en positiv effekt på virksomhedens koordinationshensyn [Empirisk konsekvens 10].
- ➡ En aggregeret præstationsmåling vil øge muligheden for, men ikke effekten af, manipulation i målingen [Empirisk konsekvens 4]. Dette vil hverken øge eller reducere motivation [Empirisk konsekvens 11].

Formålet med ovenstående eksempel er at illustrere hvordan forståelsen af de samlede empiriske konsekvenser for afhandlingens teorigenererede hypotese, kan forklare den incitamentskabende effekt af præstationsafhængig løn.

Ovenstående kapitel har genereret en række empiriske konsekvenser for sammenhængen mellem henholdsvis designvalg og problematikker [Empirisk konsekvens 1-8], og problematikker og hensyn [Empirisk konsekvens 9-11]. På baggrund af disse empiriske konsekvenser vil jeg påbegynde afhandlingens analyse af hypotesens empiriske forklaringskraft.

KAPITEL 6 - ANALYSE I

HYPOTESENS EMPIRISKE FORKLARINGSKRAFT I FORHOLD TIL SAMMENHÆNGEN MELLEM DESIGNVALG PROBLEMATIKKER

Fokus for dette kapitel er at anvende en hypotetisk-deduktiv metode til at teste hypotesens empiriske forklaringskraft. Udgangspunktet er således at anvende de teorigenererede empiriske konsekvenser for sammenhængen mellem designvalg, særligt målingsegenskaber, og problematikker [Empirisk konsekvens 1-8]. Jeg har valgt disponere analysen ved at fokusere på de udvalgte præstationsmålinger i YTS enkeltvis, dog med undtagelse af *Reduktion af kald* [PM₃], idet de empiriske data for denne præstationsmåling simpelthen er for utilstrækkelige.

TDC Nordic Performance [PM₁] og YouSee Performance [PM₂]

Som beskrevet i kapitel 4, er præstationsmålingerne *TDC Nordic Performance* [PM₁] og *YouSee Performance* [PM₂] noget nær identiske i forhold til designvalg. Forskellen på de to præstationsmålinger er vægtningen i relation til teamlederens samlede bonusløn, og aggregeringsgraden, idet *YouSee Performance* [PM₂] summer væsentlig færre præsterende enheder end *TDC Nordic Performance* [PM₁].

Hypotesens empiriske forklaringskraft i forhold til risikoproblematikken

Empirien fra YTS peger som udgangspunkt på, at både teamlederne og driftschefen oplever målingens påvirkningsgrad som meget lille. Teamleder 1 beskriver således muligheden for at påvirke målingen på følgende måde:

”I hvert fald for den der [PM₁] og den der [PM₂] der er det meget begrænset hvad jeg kan gøre. Nogle ville måske sige at det var tåbeligt at have det med, men sådan er det jo.”

Og tilføjer videre:

”Det giver sig selv, den er alt andet lige svær for mig at påvirke [PM₁ og PM₂].”

I samme optik beskriver driftschefen påvirkningsgraden på følgende måde:

”Og de to øverste meget lidt [PM₁ og PM₂]. Det er min vurdering af det.”

Og uddyber sit svar:

”[...] hvorfor have en bonusordning. Hvis man spørger om det, jamen så får man at vide at det er for lederne skal have noget at løbe efter, fordi at det skal være sjovt at komme på arbejde. Det er jo ikke særligt sjovt at løbe efter noget hvor du ikke får noget ud at løbe efter det. Du har ikke nogen påvirkning på de to øverste, så derfor synes jeg at hovedvægten skal være der hvor du kan gøre en forskel. Helt klart.”

Teamledernes og driftschefens vurdering af vægtningen af de to præstationsmål i forhold til den samlede bonusløn peger ligeledes på en høj grad af risiko i målingen. Både driftschefen og teamlederne vurderer således at *TDC Nordic Performance* [PM₁] og *YouSee Performance* [PM₂] samlet set burde vægte væsentligt mindre end 50 procent. Teamleder 1 beskriver det på følgende måde:

”Ja, altså det synes jeg måske ikke sådan er super smart [...] i realiteten vægter de mere end de ting som jeg går og arbejder med og jeg kan påvirke og det er jo også det der er med til at gøre bonusaflønningsystemet til noget flyvsk noget der er der eller ikke er der, fordi at så stor en vægtning af det ligger et sted hvor jeg har lidt eller ingen mulighed for at påvirke det.”

Og tilføjer:

”Hvis jeg skal se sådan oppefra, politisk set, så jo, så forstår jeg det godt, men hvis jeg skal se det med min arbejdsmandshat på, så synes jeg i hvert fald at de skulle vægte mindre. Det synes jeg, for det er sku ikke noget jeg rigtig har indflydelse på. Så ja, bestemt skulle de vægte mindre – helt sikkert. Jeg kan godt forstå at de er der, men jeg synes ikke at de skulle være så tunge.”

Som følge af den lave påvirkningsgrad oplever både teamlederne og driftschefen således vægtningen som problematisk. I forhold til risikoproblematikken er dette et godt eksempel på, at der for *TDC Nordic Performance* [PM₁] og *YouSee Performance* [PM₂] er tale om en måling med en høj grad af risiko. For præstationsmålingerne *TDC Nordic Performance* [PM₁] og *YouSee Performance* [PM₂] er der således tale om at teamlederne og driftschefen oplever en høj grad af risiko, hvilket stemmer overens med de empiriske konsekvenser for sammenhængen mellem en aggregeret præstationsmåling og risikoproblematikken [Empirisk konsekvens 1]. I dette tilfælde understøtter empirien således hypotesen.

Hypotesens empiriske forklaringskraft i forhold til forvrængningsproblematikken

På spørgsmålet om i hvilken grad teamlederne og driftschefen oplever at *TDC Nordic Performance* [PM₁] og *YouSee Performance* [PM₂] indfanger det som er det vigtige i teamledernes job, det vil sige målingernes komplethed, svarer Teamleder 1 følgende:

”Man kan sige TDC Nordic performance er måske – TDC er jo langt væk fra os, og derfor er det måske lidt abstrakt, men selvfølgelig, vi er en del af det, og derfor giver det vel et eller andet sted også god mening at det er med i her.”

Driftschefen svarer i samme optik følgende:

”[...] at jeg sådan set synes at det giver god mening at lederen i en virksomhed også modtager bonus når virksomheden klarer det godt. Det indbefatter bare også at hvis det går dårligt for virksomheden, så går det også dårligt for lederens bonus. Det hænger lidt sammen. Det synes jeg egentlig at der er en god

signalværdi i, men derfra og så til at sige at lederne kan arbejde ud fra det som mål, som gulerod, det mener jeg ikke at de kan.”

Og tilføjer:

”Det har ikke nogen skade, og jeg tror at de har en grundlæggende tro på, at det er med til at få folk til at løbe i samme retning. Jeg tror også at der er meget signalværdi i det, og den tror jeg faktisk er god. Og sige: jamen når det går godt for virksomheden, så skal det også gå godt for dig. Når du gør det godt med de ting vi siger du skal gøre det godt med, så får du en kontant belønning. Jeg tror mere at det er hele setuppet der er godt, og så på de højere lag. Og så tror jeg at signalværdien i det er rigtig god. Så jeg ser ikke noget forkert i dem, slet ikke.”

I relation til de samlede udvalgte præstationsmålinger beskriver Teamleder 2 selve kernen i forvrængningsproblematikken:

”Teknisk set tør jeg sku ikke lige sige hvordan man kan skrue det bedre sammen, men jeg synes i hvert fald den skulle have et mere mangefarvet, mere nuanceret billede af hvad mit job er.”

Og tilføjer:

”Så derfor mener jeg at bonus og sådan nogle ting, det er sku da meget godt, men du kan fandme ikke tage det job jeg render rundt og laver derude og sætte ned på et stykke papir. Det kan du bare ikke. Så ja, jeg så den gerne mere nuanceret, men jeg tror ikke at det ville være realistisk. Det tror jeg ikke.”

Empirien peger på, at hverken teamlederne eller driftschefen oplever de to præstationsmålinger som hverken særlig komplette eller kongruente, men at deres primære berettigelse skal findes i deres signalværdi, hvilket driftschefen beskriver på følgende måde:

”Og så er der noget helt god signalværdi i at det er de samme mål vi løber efter, at vi får løn efter fortjeneste – der er noget god signalværdi i det, men jeg er ikke et sekund i tvivl om at det ikke er noget som folk tænker på i det daglige.”

De empiriske konsekvenser for en aggregeret og objektiv målinger er en lav grad af forvrængning i målingen [Empirisk konsekvens 3 og 6]. Der er dog ikke noget i empirien der peger på at dette er tilfældet for præstationsmålingerne *TDC Nordic Performance* [PM₁] og *YouSee Performance* [PM₂]. Både teamlederne og driftschefen oplever, at de to præstationsmålingers primære berettigelse er deres signalværdi, og ikke at de afspejler teamlederens egentlige værdiskabende aktiviteter. I denne optik er der således tale om en tilsyneladende divergens mellem teori og empiri.

Hypotesens empiriske forklaringskraft i forhold til manipulationsproblematikken

I forhold til manipulationsproblematikken peger empirien for præstationsmålingerne *TDC Nordic Performance* [PM₁] og *YouSee Performance* [PM₂] på, at både teamlederne og driftschefen vurderer muligheden for potentiel manipulation i målingen som meget lille. På spørgsmålet om hvorvidt det er muligt at manipulere med de to målinger svarer driftschefen:

”Meget lav. Ekstrem lav. [...] Økonomimålingen kan de jo ikke manipulere.”

Empirien peger på, at graden af målingernes manipulerbarhed umiddelbart er meget lille. De empiriske konsekvenser for en objektiv præstationsmåling er netop, at målingen vil reducere potentiel manipulation [Empirisk konsekvens 7]. For en aggregeret præstationsmåling er de empiriske konsekvenser, at målingen vil øge muligheden for, men ikke effekten af, manipulation i målingen [Empirisk konsekvens 4]. I denne optik er der således tale om, at hypotesens empiriske forklaringskraft i forhold til sammenhængen mellem designvalg og risikoproblematikken understøttes af de empiriske data for præstationsmålingerne *TDC Nordic Performance* [PM₁] og *YouSee Performance* [PM₂].

Klimamåling [PM₄]

Hypotesens empiriske forklaringskraft i forhold til risikoproblematikken

Ifølge de empiriske konsekvenser vil en disaggregeret præstationsmåling reducere risiko i målingen betydeligt [Empirisk konsekvens 1]. For *Klimamåling [PM₄]* vil der ifølge hypotesen således være tale om en lille grad af risiko i målingen, hvilket understøttes af følgende citat fra driftschefen.

”Hvis jeg skal forholde mig til spørgsmålet i forhold til at udvælge de delelementer hvor graden er høj, for hvis du snakker sygdom og FCR og klimamåling, så har det høj. Så synes jeg at overensstemmelsen er god. [...] Det kan vi simpelthen se. Vi har eksempler på ledere der bytter rundt mellem forskellige teams og de her målinger følger ligesom med dem, så der er altså nogle ledere som er gode til at score højt i klimamålingen.

Teamleder 1 har nogenlunde samme opfattelse, men nævner dog samtidig selve kernen i risikoproblematikken, nemlig at *udefrakommende faktorer* har en betydning for præstationsmålingens resultat:

”Selvfølgelig kan du også godt påvirke din klimamåling til en hvis grad, men der kan være så mange udefrakommende faktorer der spiller ind at det kan være svært at sikre sig at det er 100 procent som man gerne vil have det.”

I relation til hypotesens empiriske forklaringskraft i forhold til sammenhængen mellem målingsegenskaberne for *Klimamåling [PM₄]* og risikoproblematikken, understøtter empirien som udgangspunkt hypotesen, med den undtagelse at teamlederne trods alt oplever end større grad af risiko end de empiriske konsekvenser umiddelbart forudsiger [Empirisk konsekvens 1 og 5]. I denne optik er der således tale om en umiddelbar, om end ikke stor, divergens mellem teori om empiri. I afhandlingens diskussion (kapitel 8) vil jeg adressere hypotesens tilsyneladende manglende empiriske forklaringskraft i relation til graden af risiko i målingerne.

Call Center effektivitet [PM₅]

For præstationsmålingen *Call Center effektivitet* [PM₅] er målopfyldelsen afhængig af tre underliggende præstationsmål, som hver især vægter en 1/3 af de 17 procent som *Call Center effektivitet* [PM₅] vægter i forhold til teamlederens samlede bonusløn. For alle de tre underliggende præstationsmålinger, det vil sige *Sygdom* [PM₅₍₁₎], *FCR*⁴¹ [PM₅₍₂₎], og *Nettotimeudnyttelse*⁴² [PM₅₍₃₎] er der som udgangspunkt tale om de samme målingsegenskaber som for *Klimamåling* [PM₄], og derved også om de samme empiriske konsekvenser.

Hypotesens empiriske forklaringskraft i forhold til risikoproblematikken

I forhold til den samlede præstationsmåling *Call Center effektivitet* [PM₅] så peger empirien på at både teamlederne og driftschefen oplever en høj påvirkningsgrad for hver af de tre underliggende præstationsmålinger. Driftschefen beskriver det på følgende måde:

”Hvis jeg skal forholde mig til spørgsmålet i forhold til at udvælge de delelementer hvor graden er høj, for hvis du snakker sygdom og FCR og klimamåling, så har det høj. Så synes jeg at overensstemmelsen er god. Det synes jeg faktisk.”

Og supplerer:

”[...] FCR der kan man have en kæmpe indvirkning – det har man. Det er fordi at FCR det er rent kommunikation. Det handler om hvor mange af kunderne der ringer igen. Og det er meget kommunikation.”

Billedet er det samme for henholdsvis Teamleder 1 og 2:

”Tag sådan noget som sygdom f.eks. og FCR, det er sådan nogle ting jeg kan påvirke i min afdeling.”

⁴¹ Løsning af kundens problem ved første opkald (First Call Resolution).

⁴² Tid som medarbejderne reelt er til rådighed eller besvarer opkald.

”Men det er så der – altså med sygdom og FCR, og alle de ting vi lige snakkede om, at jeg føler at jeg har mest indflydelse direkte. Hvor det direkte er min evne til at træne eller coache som gør om personen rykker lidt op eller lidt ned, det er der vil jeg sige. [...] Mht. deres taletid, det er jo så mit ansvar, det er der hvor jeg direkte kan gå ind og gøre en forskel [...]”

Empirien peger således på, at både teamlederne og driftschefen oplever en stor påvirkningsgrad, og dermed en lille grad af risiko i målingen. Ud fra dette understøtter empirien således de empiriske konsekvenser for sammenhængen mellem en aggregeret præstationsmåling og risikoproblematikken.

Hypotesens empiriske forklaringskraft i forhold til forvrængningsproblematikken

For forvrængningsproblematikken, det vil sige præstationsmålingens kongruens og komplethed, er der ikke noget i empirien for *Call Center effektivitet* [PM₅] der peger på at hverken teamlederne eller driftschefen oplever en høj grad af forvrængning. Tværtimod tyder deres oplevelse af præstationsmålingernes indbyrdes vægtning på, at de oplever at der for *Call Center effektivitet* [PM₅] er tale om en høj grad af komplethed og kongruens. Driftschefen oplever den indbyrdes vægtning af præstationsmålingerne på følgende måde:

”Jeg synes at de to øverste [henviser til PM₁ og PM₂] vægter alt for meget. Jeg synes det skulle have været 10-10, og så skulle de sidste 80 have været fordelt dernede [henviser til PM₃, PM₄ og PM₅].”

I samme optik svarer Teamleder 2 på hvad hans tanker er i forhold til at *Call Center effektivitet* [PM₅] kun vægter 17 procent af den samlede bonus:

”Det synes jeg da ikke er særligt smart.”

Ud fra en antagelse om, at både driftschefen og teamlederne er i stand til at vurdere hvorvidt præstationsmålingen *Call Center effektivitet* [PM₅] rent faktisk har en stor betydning for værdiskabelsen i YTS, peger empirien således på en divergens i forhold til de empiriske konsekvenser for en disaggregeret og objektiv præstationsmåling [Empirisk konsekvens 3 og

5] som *Call Center effektivitet* [PM₅]. Jeg vil vende tilbage til denne tilsyneladende divergens i afhandlingens diskussion (kapitel 8).

Ovenstående kapitel har analyseret hypotesens empiriske forklaringskraft i forhold til sammenhængen mellem designvalg og problematikker. Jeg vil nu gå videre til afhandlingens andet analysekapitel.

KAPITEL 7 - ANALYSE II

HYPOTESENS EMPIRISKE FORKLARINGSKRAFT I FORHOLD TIL SAMMENHÆNGEN MELLEM PROBLEMATIKKER OG HENSYN

Fokus for dette kapitel er, som i det foregående, at anvende en hypotetisk deduktiv metode til at teste hypotesens empiriske forklaringskraft. Udgangspunktet er at anvende de teorigenererede empiriske konsekvenser for sammenhængen mellem problematikker og virksomhedens koordinations- og motivationshensyn [Hypotese nr. 9-11] og så teste disse på empiriske data fra YTS. I forhold til empirien generelt, har jeg i modsætning til analysens første del valgt at fokusere på summen af de udvalgte præstationsmålinger fra YTS.

Hvor fokus for afhandlingens første analysekapitel (kapitel 6) var på sammenhængen mellem designvalg og problematikkerne for de enkelte præstationsmålinger, er fokus for dette analysekapitel derimod på sammenhængen mellem problematikkerne for de samlede udvalgte præstationsmålinger og virksomhedens koordinations- og motivationshensyn. Dette valg skal ses i relation til en grundlæggende antagelse om, at det er de samlede udvalgte præstationsmålinger, der kan forklare den incitamentskabende effekt af præstationsafhængig løn.

Risikoproblematikken og virksomhedens motivationshensyn

I relation til graden af risiko i præstationsmålingerne fra YTS tyder det samlede billede fra første analysekapitel (kapitel 6) på, at både driftschefen og teamlederne oplever en forholdsvis høj grad af risiko i de samlede målinger. Dette skyldes primært en lav påvirkningsgrad på målopfyldelse, og en uhensigtsmæssig vægtning af netop de målinger med en høj grad af risiko, særligt *TDC Nordic Performance* [PM₁] og *YouSee Performance* [PM₂], der samlet vægter 50 procent af teamlederens bonusløn.

Ud fra dette billede af risiko i de samlede udvalgte målinger for YTS, peger de empiriske konsekvenser for sammenhængen mellem risikoproblematikken og virksomhedens motivationshensyn, umiddelbart på at den forholdsvis høje grad af risiko i målingerne, vil have en negativ incitamentskabende effekt på virksomhedens motivationshensyn [Empirisk konsekvens 9]. Næste step er at undersøge hvordan dette hænger sammen med de empiriske data fra YTS.

På spørgsmålet om hvorvidt de udvalgte præstationsmålinger har en positiv indflydelse på teamlederens adfærd og præstation – jf. virksomhedens motivationshensyn, svarer Teamleder 2 følgende:

”Jamen også igen, næsten ikke. Det fylder sku ikke ret meget i min arbejdshverdag. Det gør det virkelig ikke. Så det hverken motiverer mig eller demotiverer mig. Jeg synes det er lidt fjollet.”

Og tilføjer:

”[...] er bonus for mig noget der skal gøre at man gider og gøre en ekstra indsats. Altså det skal jo være ansporende, motiverende på en eller anden måde, og det synes jeg overhovedet ikke det er. Jeg tænker aldrig på det.”

Teamleder 1 supplerer:

”Jamen altså, de har ikke nogen adfærdsregulerende indflydelse på mig i den forstand. Det er ikke noget, jeg agerer ikke anderledes end jeg bør eller det kan forventes af mig om de står på en bonusseddel eller ej.”

I relation til de empiriske konsekvenser for sammenhængen mellem risikoproblematikken og virksomhedens motivationshensyn [Empirisk konsekvens 9], så er empirien fra YTS forholdsvis klar og tydelig. Via både teamledernes, og til dels driftschefens, oplevelse af en forholdsvis høj grad af risiko i præstationsmålingerne, peger empirien entydigt på, at anvendelsen af præstationsafhængig løn i YTS har en negativ incitamentskabende effekt på

virksomhedens motivationshensyn. I forhold til sammenhængen mellem risikoproblematikken og virksomhedens motivationshensyn [Empirisk konsekvens 9] er der således tale om, at empirien understøtter hypotesen.

En yderligere pointe er, at empirien også peger på, at oplevelsen af en forholdsvis høj grad af risiko, som følge af den lave påvirkningsgrad, netop har en stor betydning for den negative incitamentskabende effekt på virksomhedens motivationshensyn. På spørgsmålet om hvilke tanker teamlederne gør sig i forhold til hvorfor anvendelsen af præstationsafhængig løn ikke formår at skabe motivation, svarer Teamleder 2 følgende:

”Jamen for det første synes jeg at de ting som jeg har en direkte indflydelse på ikke vægter ret højt, og så synes jeg også at den samlede, altså X antal procent. [...] Det er jo ingenting. Jeg synes det er, det er for lidt til at jeg gider og bruge det, eller til at det overhovedet kommer ind i min hjerne som motiverende middel. Alt for lidt, alt for forsvindende lidt.”

Teamleder 1 tilføjer:

”[...] altså hvis det skal batte noget, så skal det jo være nogle ting som man har en lidt større påvirkning på, og så skal det være nogle væsentlig større end 5 procent.”

For sammenhængen mellem risikoproblematikken og virksomhedens motivationshensyn [Empirisk konsekvens 9] er der således tale om, at empirien understøtter hypotesen. Samtidig peger citaterne i retning af selve bonusstørrelsen som endnu en potentiel incitamentsbegrænsning ved anvendelsen af præstationsafhængig løn i YTS. Ud fra empirien er der meget der tyder på at både teamlederne og driftschefen vurderer at den samlede præstationsafhængige lønandel simpelthen er for lille til at have en positiv incitamentskabende effekt på virksomhedens motivationshensyn.

Som udgangspunkt er denne problematik ikke en del af afhandlingens primære fokus, men empirien peger ret entydigt på, at bonusstørrelsen tilsyneladende har stor betydning for den

incitamentskabende effekt af præstationsafhængig løn. Jeg vil diskutere denne problemstilling nærmere i afhandlingens diskussion (kapitel 8).

Forvrængningsproblematikken og virksomhedens koordinationshensyn

I relation til graden af forvrængning i præstationsmålingerne fra YTS, så tyder det samlede billede, fra første del af analysen af de enkelte målinger på, at både driftschefen og teamlederne oplever at de enkelte præstationsmålinger har en generel berettigelse, men at det primært er på grund af deres signalværdi, og ikke fordi der er tale om en høj grad af komplethed eller kongruens i målingerne.

Ud fra dette billede af forvrængning, særligt den manglende komplethed, i de udvalgte præstationsmålinger, peger de empiriske konsekvenser for sammenhængen mellem forvrængningsproblematikken og virksomhedens koordinationshensyn, umiddelbart på at det vil have en negativ incitamentskabende effekt på virksomhedens koordinationshensyn [Empirisk konsekvens 10]. Næste step er, at undersøge hvorvidt de empiriske data fra YTS understøtter dette.

I det følgende citat beskriver Teamleder 1 hvordan han oplever den incitamentskabende effekt i forhold til hvorvidt anvendelsen af præstationsafhængig løn i YTS understøtter virksomheden strategi og målsætning:

”Hvis vi kigger på BSC ud fra sådan en arbejdsmæssig, sådan en – hvad skal man kalde det – sådan en opmærksomhedsfaktor, for hvad vi bør gøre og hvad vi ikke bør gøre, jamen så virker de jo sådan set fint nok. Fordi på BSC, der kan jeg jo se hvordan jeg ligger og hvad retning vi skal i, om det er det ene eller andet. Så det er sådan set fint nok.”

Og tilføjer:

”Har du det så på et stykke papir, så ved du at det er de her ting som du bør holde fokus på, og så kan du så agere ud fra dem. Så det er lige så meget en spiseseddel til hvordan det skal gøres, og det er jo for så vidt fint nok. Så på den måde er det meget godt.”

Det samme billede gør sig gældende for teamleder 2:

”Altså hvis vi snakker om dem generelt, og ikke som den her bonusordning sådan specielt. Hvis vi snakker om dem generelt, jamen så betyder det noget mere. For det er jo ligesom dem der stikker retningen ud for hvilken vej jeg skal løbe og hvad det er jeg skal koncentrere mig om.”

I relation til de empiriske konsekvenser for sammenhængen mellem forvrængningsproblematikken og virksomhedens koordinationshensyn [Empirisk konsekvens 10], så er empirien fra YTS forholdsvis entydig. Både teamlederne og driftschefen peger på at de udvalgte præstationsmålinger har en rimelig positiv incitamentskabende effekt på virksomhedens koordinationshensyn. De pointerer dog samtidig entydigt, at det ikke skyldes anvendelsen af præstationsafhængig løn, men derimod skyldes, at de udvalgte præstationsmålinger, med undtagelse af de to selskabs- og koncernmål, også er en del af virksomhedens daglige arbejde med BSC.

Samlet set peger empirien således på, at de udvalgte præstationsmålinger isoleret set, det vil sige uden de øvrige målinger fra BSC (bilag 7), har en negativ effekt på virksomhedens koordinationshensyn. En vigtig pointe er dog at empirien samtidig peger på, at både teamlederne og driftschefen i høj grad oplever at anvendelsen af et BSC, med langt flere målinger, har en positiv incitamentskabende effekt på virksomhedens koordinationshensyn. Men for de samlede udvalgte præstationsmålinger med en direkte kobling til teamlederens bonusløn, må forvrængningsproblematikken dog, alt andet lige, siges at have en negativ incitamentskabende effekt på virksomhedens koordinationshensyn. For sammenhængen

mellem forvrængningsproblematikken og virksomhedens koordinationshensyn [Empirisk konsekvens 10] er der således tale om, at empirien understøtter hypotesen.

Manipulationsproblematikken og virksomhedens motivationshensyn

I relation til sammenhængen mellem manipulationsproblematikken og virksomhedens koordinationshensyn, så peger empirien på at der er tale om en ekstrem lav grad af manipulation i målingerne. Driftschefen beskriver således graden af manipulation i de samlede udvalgte præstationsmålinger på følgende måde:

”Meget lav. Ekstrem lav [...]”

I relation til de empiriske konsekvenser for sammenhængen mellem manipulationsproblematikken og virksomhedens motivationshensyn [Empirisk konsekvens 11], betyder det at den meget lave grad af manipulation i målingen vil have en positiv incitamentskabende effekt på virksomhedens motivationshensyn. Til trods for at empirien peger på, at der for de udvalgte præstationsmålinger i YTS, er tale om en negativ incitamentskabende effekt på virksomhedens motivationshensyn, så er der ikke noget der tyder på at dette skyldes manipulation i målingerne. Det skyldes derimod, som beskrevet i analysen af sammenhængen mellem risikoproblematikken og virksomhedens motivationshensyn, den forholdsvis høje grad af risiko i de samlede udvalgte præstationsmålinger. Der er i hvert fald ikke noget i empirien der tyder på, at medarbejderne oplever en negativ sammenhæng mellem den lave grad af manipulation i målinger og virksomhedens motivationshensyn, hvilket umiddelbart understøtter hypotesen.

Inden selve konklusionen hvor jeg vil samle op på analysen af teoriens empiriske forklaringskraft i forhold til sammenhængen mellem henholdsvis designvalg og problematikker, og problematikker og hensyn, vil jeg diskutere analysen af hypotesens empiriske forklaringskraft, samt afhandlingens specifikke valg af metode, teori og empiri.

KAPITEL 8 - DISKUSSION

DEL 1: DISKUSSION AF HYPOTESENS EMPIRISKE FORKLARINGSKRAFT

Udgangspunktet for denne del af diskussionskapitlet er en diskussion af hypotesens empiriske forklaringskraft med et primært fokus på sammenhængen mellem designvalg, problematikker og hensyn.

Sammenhæng mellem designvalg og forvrængningsproblematikken

For præstationsmålingen *Call Center effektivitet* [PM₅] peger empirien på, at teamlederne og driftschefen oplever graden af forvrængningen i målingen som væsentlig mindre end hvad de empiriske konsekvenser forudsiger [Empirisk konsekvens 3 og 5]. I relation til hypotesens empiriske forklaringskraft i forhold til sammenhængen mellem designvalg og forvrængningsproblematikken, er der således tale om en umiddelbar, om end ikke overvældende, divergens mellem teori og empiri.

En vigtig pointe er dog, at selvom de empiriske konsekvenser for *Call Center effektivitet* [PM₅] forudsiger, at en disaggregeret præstationsmåling vil have en højere grad af forvrængning end en aggregeret måling, kan det sagtens tænkes, at teamlederne og driftschefen af andre grunde alligevel oplever, at målingen har en stor positiv betydning for virksomhedens værdiskabelse og dermed umiddelbart en lav grad af forvrængning (jf. kongruenskriteriet). En mulig forklaring på hvorfor hypotesen i dette tilfælde umiddelbar har en utilstrækkelig empirisk forklaringskraft er, at graden af forvrængning mere handler om virksomhedens specifikke valg af præstationsmåling, end det handler om den generelle sammenhæng mellem designvalg og problematikker. I den optik skal hypotesens tilsyneladende utilstrækkelige forklaringskraft nok primært findes i relation til et akademisk ideal om at forsøge at indfange en høj grad af empirisk kompleksitet i en forholdsvis

stringent teorigenereret hypotese. Samtidig kan det tænkes, at især teamlederne vil have nemmere ved implicit at forholde sig til risikoproblematikken end til forvrængningsproblematikken. Denne antagelse tager udgangspunkt i, at risiko langt hen ad vejen skal ses i relation til den enkelte medarbejder og opfattelsen af målingens påvirkningsgrad, hvorimod forvrængning i langt højere grad handler om et overordnet strategisk perspektiv på virksomhedens værdiskabelse.

Sammenhængen mellem designvalg og risikoproblematikken

For størstedelen af analysen af sammenhænge mellem henholdsvis designvalg og problematikker, og problematikker og hensyn, har der været tale om 'graden af' et designvalg, en problematik eller et hensyn. Analysen af hypotesens empiriske forklaringskraft har således udpræget været et spørgsmål om graden af f.eks. risiko i målingen, og således handlet mere om gradsforskelle, end om hvorvidt der var tale om risiko eller ej i målingen. Denne problematik er således udgangspunkt for nedenstående diskussion af hypotesens empiriske forklaringskraft i forhold til sammenhængen mellem designvalg og risikoproblematikken.

I relation til hypotesens empiriske forklaringskraft i forhold til sammenhængen mellem målingsegenskaberne for *Klimamåling* [PM_4] og risikoproblematikken peger empirien på, at teamlederne oplever, at graden af risiko i målingen umiddelbart er større end hvad de empiriske konsekvenser forudsiger [Empirisk konsekvens 1 og 2]. I den optik er der tilsyneladende tale om en umiddelbar divergens mellem teori om empiri.

Overordnet set kan *Klimamåling* [PM_4] betragtes som et eksempel på, at der i rigtig mange jobs er tale om at medarbejderens indsats kun delvist har indflydelse på hele resultatet, og at det sjældent er muligt at isolere effekten af denne indsats. I denne optik vil selve præstationsmålingens resultat, det vil sige medarbejdertilfredshed i teamet, således være en indikator, der giver nogen information om teamlederens indsats, i forhold til at skabe glade og tilfredse medarbejdere, men som samtidig er kontamineret af vilkårlige begivenheder uden for teamlederens kontrol (Milgrom & Roberts 1992: 215). Pointen er, at teamlederen godt

kan have gjort en kæmpe indsats i forhold til at skabe trivsel, men hvis der er andre ukontrollerbare faktorer (Lazear & Gibbs 2009: 239-40), som eksempelvis en større fyringsrunde, kan det sagtens tænkes, at medarbejdertilfredsheden alligevel vil falde markant samlet set. I dette tilfælde ville teamlederen således, på trods af en kæmpe indsats, ikke nå sit target, og derved heller ikke indfri sin bonus for netop denne præstationsmåling. I denne optik er der således tale om en risiko i målingen, som de empiriske konsekvenser for sammenhængen mellem en disaggregeret måling og risikoproblematikken ikke umiddelbart kan forklare [Empirisk konsekvens 1 og 2].

Ud fra en antagelse om, at teamledernes opfattelse af risiko i målingen tilsyneladende ikke i tilstrækkelig grad kan forklares via de empiriske konsekvenser for sammenhængen mellem en disaggregeret præstationsmåling og risikoproblematikken, vil jeg diskutere to alternative teorigenererede forklaringer. Udgangspunktet er en antagelse om, at der potentielt set kan være elementer i den empiriske kompleksitet, som afhandlingens teorigenererede hypotese ikke formår at indfange, og som derved har en grundlæggende begrænsning for hypotesens empiriske forklaringskraft.

Targetsetting

En mulig forklaring på, hvorfor teamlederne oplever en større grad af risiko i *Klimamåling* [PM₄] end de empiriske konsekvenser umiddelbart forudsiger, er, at den konkrete targetsetting for de enkelte præstationsmålinger er upassende. Denne forklaring understøttes til en vis grad af empirien. Driftschefen oplever således target for *Klimamåling* [PM₄] på følgende måde:

”Jeg synes nogle af dem er lige høje nok. For skrappe. Bl.a. medarbejdertilfredsheden. De vil have man skal gå fra 62 til 70. Det kan godt være at det kun er 8 point, men det er jo 10-15 forbedring i medarbejdertilfredshed. Det synes jeg ikke er realistisk. Der er sket nogle meget store forandringer som medarbejdere ikke er så glade for. Så det synes jeg er urealistisk. Så jeg synes nogle af dem er for høje, og der er ikke nogle der er for lave. De er lige stramme nok.”

Subjektive præstationsmålinger

En anden mulig forklaring på hvorfor teamlederne oplever en større grad af risiko i *Klimamåling* [PM₄] end hypotesen forudsiger, kan genereres ud fra de empiriske konsekvenser for sammenhængen mellem en objektiv præstationsmåling og risikoproblematikken [Empirisk konsekvens 5]. De teoretiske forudsætninger for at en objektiv præstationsmåling vil have en lille grad af risiko er, at det ikke er muligt at øge sensitiviteten ved at anvende en subjektiv måling (Hansen 2009). I denne optik ville anvendelsen af en subjektiv præstationsmåling, muligvis kunne reducere risiko i målingen yderligere for *Klimamåling* [PM₄]. I forlængelse af denne diskussion er pointen således, at en blanding af subjektive og objektive målinger kan skabe et mere komplet billede af medarbejderens værdiskabende indsats, og således potentielt set reducere risiko, forvrængning og manipulation (Hansen 2009: 23), med en positiv incitamentskabende effekt som følge.

Diskussionen af hypotesens empiriske forklaringskraft i forhold til sammenhængen mellem designvalg og risikoproblematikken er således et godt eksempel på, at der i praksis er tale om komplekse sammenhænge mellem tilsyneladende mere simple og stringente teoretiske elementer. I denne optik er forståelsen, og videre anerkendelsen, af alternative forklaringer således en vigtig faktor i forhold til at indfange og forstå empiriens kompleksitet og mangfoldighed.

Sammenhængen mellem vægtning og virksomhedens motivationshensyn

Et interessant element ved anvendelsen af præstationsafhængig løn i YTS er, at præstationsmålingen *Call Center effektivitet* [PM₅] kun vægter 17 af procent af teamlederens samlede bonusløn. Umiddelbart er der således tale om, at den præstationsmåling der, ifølge både teamlederne og driftschefen, har den laveste grad af risiko og forvrængning, kun vægter en lille del af teamledernes samlede bonusløn. Hvis man tager *FCR* [PM₅₍₂₎] som et eksempel, så betyder det i praksis at teamlederen således ved målopfyldelse af target, det vil sige indeks 100, modtager en bonus som svarer til 1/3 af 17 procent af teamlederens samlede bonus på 5 procent af årslønnen. Hvis teamlederen således modtager kr. 300.000 i fast løn,

vil målopfyldelsen af $FCR [PM_{5(2)}]$ således reelt set udmønte sig i en årlig præstationsafhængig løn på kr. 842⁴³. Pointen er, at der til trods for at præstationsmålingen rent faktisk har en positiv incitamentskabende effekt på virksomhedens koordinationshensyn, ikke ligefrem er tale om beløb, der umiddelbart vil motivere teamlederen til at knokle for målopfyldelse. Denne antagelse understøttes umiddelbart af analysen af sammenhængen mellem problematikker, og peger således på, at præstationsmålingernes indbyrdes vægtning har en betydning for den incitamentskabende effekt af præstationsafhængig løn.

Den incitamentskabende effekt

I relation til den incitamentskabende effekt er selve bonusstørrelsen et element, der ikke er en del af afhandlingens teorigenererede hypotese, men som muligvis har stor betydning for virksomhedens koordinations- og motivationshensyn. Teamledernes oplevelse af hvad det ville betyde hvis virksomhedens helt fjernede deres bonus, peger i hvert fald ret entydigt på, at den incitamentskabende effekt af præstationsafhængige løn i YTS, er yderst begrænset. Teamleder 2 beskriver det på følgende måde:

”Ingen verdens ting. Ingen verdens ting. Overhovedet ikke.” [T2]

Og Teamleder 1 tilføjer:

”Ikke en skid. Så det kan du godt slutte af med at citere mig for.” [T1]

Pointen er, at det ud fra empirien således netop er svært entydigt at sige, hvorvidt den utilstrækkelige incitamentskabende effekt af den præstationsafhængige løn, primært skyldes sammenhæng mellem designvalg, problematikker og hensyn, eller at teamledernes samlede bonusløn simpelthen er for lav. Denne diskussion er samtidig et godt eksempel på, at det i praksis kan være problematisk præcist at differentiere mellem hvorvidt den incitamentskabende effekt reelt set skyldes virksomhedens designvalg, eller om der kan være

⁴³ 300.000 kr. x 0,05 x 0,17 x 0,33 = 842 kr. Det forudsættes at målopfyldelsen af de øvrige præstationsmål også sker til indeks 100.

andre faktorer, der påvirker denne i større eller mindre grad. Det er nemlig svært, at sige, om teamlederens bonusstørrelse rent faktisk har en større betydning for den incitamentskabende effekt end sammenhængen mellem designvalg, problematikker og hensyn. Problemstillingen relaterer sig grundlæggende til selve forsøget på at indfange en høj grad af empirisk kompleksitet i en forholdsvis simpel og stringent teorigenereret hypotese.

DEL 2: DISKUSSION AF METODE, TEORI OG EMPIRI

Det primære fokus for denne del af diskussionskapitlet er en refleksion og diskussion af henholdsvis valg af metode, teori og empiri, i relation til afhandlingens generaliserbarhed. Udgangspunktet er således en refleksion over implikationer af disse valg i relation til afhandlingens resultat. På et refleksiivt niveau kan der grundlæggende skelnes mellem det der skal forklares, det vil sige den incitamentskabende effekt af præstationsafhængig løn, og det der forklarer, det vil sige sammenhængen mellem henholdsvis designvalg, problematikker og hensyn. Pointen er, at der kan være andre forklaringer på det empiriske fænomen, end lige netop afhandlingens teorigenererede hypotese. Det specifikke valg af metode, teori og empiri har således en afgørende betydning for afhandlingens resultat og videre generaliserbarhed.

Metodevalg

I et videnskabsteoretisk perspektiv er *erkendelse* afhængig af valget af begrundelsesform⁴⁴ og metode. Det er et videnskabeligt ideal at fremføre en god grund til at mene det, man formoder, er sandt (Birkler 2006: 66), og i relation til nærværende afhandling er den begrundelse eller argumentation hængt op på den hypotetisk-deduktive metode. Udgangspunktet har været, ud fra et forklarende behov (Olsen & Pedersen 2004: 186-87), at teste hypotesens empiriske forklaringskraft i forhold til den incitamentskabende effekt af præstationsafhængig løn. Jeg vil ikke gå ind i en nærmere diskussion af de videnskabsteoretiske implikationer af anvendelsen af en hypotetisk-deduktiv metode kontra

⁴⁴ Der kan grundlæggende skelnes mellem fire distinkte videnskabsteoretiske (filosofiske) begrundelsesformer: induktion, deduktion, hypotetisk-deduktiv og abduction (Birkler 2006: 66-82).

en induktiv metode⁴⁵, men blot pointere, at den hypotetisk-deduktive metode umiddelbart, som forventet, har vist sig at være ideel i relation til afhandlingens problemformulering.

Analytisk generalisering

I relation til afhandlingens undersøgelsesdesign har valget af et kvalitativt casestudie en række implikationer for generaliserbarheden af afhandlingens resultat. Et grundlæggende kritikpunkt ved anvendelsen af et casestudie går på resultatets generaliserbarhed. Kritikken relaterer sig primært til hvordan det er muligt at generalisere på baggrund af et enkelt casestudie. Yin (2009) refererer også til denne problematik som den eksterne validitet, det vil sige hvorvidt resultat er generaliserbart ud over det specifikke casestudie⁴⁶ (Yin 2009: 43-44). Ifølge Yin (2009) er problemet med denne kritik, at den implicit tager udgangspunkt i, at der med generalisering er tale om en såkaldt statistisk generalisering (jf. kvantitative undersøgelser), hvilket slet ikke er formålet med anvendelsen af et casestudie (Yin 2009: 15,38; Neergaard 2007: 11). Med casestudiet som metode er udgangspunktet derimod en analytisk generalisering, det vil sige en målsætning om at resultatet kan generaliseres til teoretiske udsagn frem for til statistisk hyppighed (Yin 2009: 15). Udgangspunktet er ikke at skabe viden i repræsentativ statistisk forstand, men i stedet at generere analytiske teoretiske begrebskonstruktioner og hypoteser. Det handler således om at tilvejebringe informationsrigdom (Neergaard 2007: 11), mere end det handler om at foretage en repræsentativ statistisk generalisering.

“In analytical generalization, the investigator is striving to generalize a particular set of results to some broader theory” (Yin 2009: 43).

Casestudiets fokus på det specifikke og kontekstafhængige giver således anledning til analog, analytisk, logisk eller teoretisk generalisering. Det vil sige, at mønstre, koncepter og teorier, som er genereret i en specifik kontekst, kan overføres til en anden lignende kontekst. Ud fra den anvendte teori indebærer den analytiske generalisering således en velovervejet

⁴⁵ Det vil sige begrundelse via erfaring hvor udgangspunktet er, ud fra empiriske observationer, at slutte til alment gældende udsagn. Det handler således om, modsat den hypotetisk-deduktive metode, at begynde med at observere empirien for derudfra at opstille sand viden (Birkler 2006: 69-72).

⁴⁶ For at styrke den eksterne validitet bør hypotesen ideelt set testes igen ved at lede efter de samme resultater i et eller flere supplerende casestudier (Yin 2009: 43-44).

bedømmelse af, i hvilken grad resultaterne fra én undersøgelse kan være vejledende for, hvad der kan ske i en anden situation (Neergaard 2007: 51).

I forhold til anvendelsen af et enkeltstående casestudie til at teste hypotesens empiriske forklaringskraft, er det ifølge både Yin (2009) og Neergaard (2007) værd at notere sig, at et multipelt case-design, alt andet lige, vil styrke resultatet i forhold til den generelle præcision, validitet og reliabilitet (Neergaard 2007: 21-22; Yin 2009: 53, 60-62). Den primære begrundelse for at anvende en enkeltstående er udførelsen af et multipelt casestudie ville kræve flere ressourcer og tid (Yin 2009: 53), end der reelt har været til rådighed.

Det kvalitative forskningsinterview

I relation til den konkrete dataindsamling og gennemførelsen af de tre halvstrukturerede interviews med henholdsvis de to teamledere og driftschefen fra YTS, har min manglende erfaring med at gennemføre et interview uden tvivl haft betydning for kvaliteten af de empiriske data. Den sværeste del af interviewprocessen var at følge op på de strukturerede spørgsmål fra spørgeguiden, og således spørge nærmere ind til informanternes oplevelser. Jeg har prøvet at gøre dette efter bedste evne, men ved gennemlæsning af transskriptionerne var det tydeligt, at der var flere steder, hvor en bedre interviewteknik havde haft en kvalitativ betydning for de empiriske data, særligt i forhold til uddybende forklaringer og eksempler fra informanterne.

I forhold til antallet af interviews er pointen, at yderligere interviews som udgangspunkt ikke vil øge afhandlingens validitet i forhold til den analytiske generaliserbarhed. Ved en statistisk generalisering havde dette meget vel været tilfældet, men for den analytiske generalisering handler det om at tilvejebringe tilstrækkelig informationsrigdom til at besvare problemformuleringen.

Teorivalg

Det grundlæggende teoretiske perspektiv har været principal-agent-teorien. En grundlæggende antagelse igennem hele afhandlingen har således været, at det ikke

nødvendigvis kan antages at være i medarbejderens interesse at yde en indsats i virksomhedens interesse, og at virksomheden derfor må forsøge at sikre medarbejderens arbejdsindsats. En anden afgørende teorigenereret antagelse har været, at selve mekanismen bag anvendelsen af præstationsafhængig løn virker, det vil sige, at medarbejderen grundlæggende set motiveres af løn som incitament. Pointen er, at havde jeg valgt et andet grundlæggende teoretisk perspektiv⁴⁷, og en anden teorigenereret hypotese, så havde afhandlingens resultat efter alt at dømme været et andet.

Som et sidste punkt kan nævnes en teoretisk afgrænsning i relation til andre incitamentskabende elementer, som f.eks. forfremmelse (Prendergast 1999) og anerkendelse. Dette har dog ikke så meget været et direkte teorivalg, men nærmere en naturlig afgrænsning som følge af afhandlingens fokus på anvendelsen af præstationsafhængig løn.

Empirivalg

Udgangspunktet for en refleksion over empirivalg er en grundlæggende anerkendelse af, at den empiriske kontekst, det vil sige anvendelsen af præstationsafhængig løn i YTS, har stor betydning for afhandlingens resultat og efterfølgende generaliserbarhed.

Det er kendetegnende for et call center, at der er rigtig mange tekniske og operationelle målinger, og at disse målinger langt hen ad vejen har en ekstrem objektiv karakter. Et af de primære karakteristika ved YTS som casevirksomhed er således, at der er gode muligheder for at anvende objektive målinger. På den anden side betyder det også, at der er tale om en forholdsvis lav grad af forskellighed i designvalg, særligt målingsegenskaber. I et teorigenereret perspektiv er der således i høj grad tale om, at præstationsmålingerne næsten er identiske med undtagelse af aggregeringsgraden. Dette forklarer samtidigt, hvorfor der i begge analysekapitler har været et stort fokus på sammenhængen mellem målingernes aggregeringsgrad og særligt risiko og forvrængningsproblematikken. Pointen er, at de konkrete designvalg i YTS videre har implikationer for afhandlingens resultat og generaliserbarhed. Det havde således været interessant, og muligvis nuanceret analysen og

⁴⁷ Det kunne f.eks. være et motivationsteoretisk perspektiv med udgangspunkt i en psykologisk tilgang.

resultatet, hvis YTS f.eks. anvendte subjektive præstationsmålinger som en del af de samlede præstationsmålinger.

Et andet karakteristika ved anvendelsen af præstationsafhængig løn i YTS er den forholdsvis lave grad af præstationsafhængig løn i relation til teamlederens samlede compensation. Afhandlingens analyse pegede netop ret entydigt på, at både teamlederne og driftschefen oplever bonusstørrelsen som en forholdsvis stor incitamentsbegrænsning. I den optik kunne det være interessant at se hvad en større bonus ville have af implikationer for den incitamentskabende effekt af anvendelsen af præstationsafhængig løn. En mulig antagelse er, at en større bonus ville medføre en mere udtalt incitamentskabende effekt, og dermed videre mere tydeligt og nuanceret ville være i stand til at teste afhandlingens teorigenererede hypotese. I den optik ville det således være interessant at gennemføre samme analyse i en empirisk kontekst med en stor andel præstationsafhængig løn.

KAPITEL 9 - KONKLUSION

Indtil nu har afhandlingens to forskningstemaer disponeret analysen af hypotesens empiriske forklaringskraft. I relation til hypotesens empiriske forklaringskraft i forhold til den incitamentskabende effekt af præstationsafhængig løn, er det derimod sammenhængen mellem designvalg, problematikker og hensyn, der er udgangspunktet. I dette kapitel vil jeg først redegøre for de enkelte delkonklusioner for sammenhængen mellem designvalg, problematikker og hensyn. Efterfølgende vil jeg redegøre for afhandlingens samlede konklusion (resultat) i henhold til problemformuleringen. Som det sidste vil jeg redegøre for resultatets generaliserbarhed i forhold til en bredere empirisk kontekst.

Sammenhæng mellem designvalg, risikoproblematikken og virksomhedens motivationshensyn

I relation til sammenhængen mellem designvalg og risikoproblematikken har det primært været målingens aggregeringsgrad, der har været udgangspunktet for testen af hypotesens empiriske forklaringskraft. For præstationsmålinger *TDC Nordic Performance* [PM₁], *YouSee Performance* [PM₂], og *Call Center effektivitet* [PM₅] er der tale om, at empirien i høj grad understøtter hypotesen. For *Klimamåling* [PM₄] er der umiddelbart tale om divergens mellem teori og empiri, idet teamlederne oplevede en større grad af risiko i målingen, end de empiriske konsekvenser umiddelbart forudsagde. Targetsetting og anvendelsen af subjektive målinger blev videre diskuteret som to mulige alternative forklaringer på den tilsyneladende divergens mellem teori og empiri. Til trods for at det var muligt at styrke hypotesens empiriske forklaringskraft via disse to forklaringer, tyder meget dog på, at den primære begrænsning for hypotesens empiriske forklaringskraft ikke skal findes i forståelsen af designvalg, men derimod i selve det at forsøge at indfange og videre forklare små gradsforskelle af risiko i målingen. For sammenhængen mellem designvalg og risikoproblematikken er konklusionen således, at hypotesen har en tilstrækkelig empirisk

forklaringskraft, men at der er tale om en grundlæggende begrænsning når det handler om at forklare små gradforskelle i opfattelsen af risiko.

For sammenhængen mellem risikoproblematikken og virksomhedens motivationshensyn peger teamledernes og driftschefens oplevelse af en høj grad af risiko i præstationsmålingerne, forholdsvist entydigt på, at anvendelsen af præstationsafhængig løn i YTS har en negativ incitamentskabende effekt på virksomhedens motivationshensyn. Der er således tale om, at empirien understøtter hypotesen. En vigtig pointe er, at empirien samtidig entydigt peger på, at selve andelen af den performanceafhængige løn umiddelbart har en stor betydning for den incitamentskabende effekt. For sammenhængen mellem risikoproblematikken og virksomhedens motivationshensyn er konklusionen således, at hypotesen har en tilstrækkelig empirisk forklaringskraft, men at det ikke har været muligt at afklare i hvor høj grad den negative incitamentskabende effekt skyldes risiko i målingen, eller det at teamledernes samlede bonusløn simpelthen er for lav.

Sammenhæng mellem designvalg, forvrængningsproblematikken og virksomhedens koordinationshensyn

I relation til sammenhængen mellem designvalg og forvrængningsproblematikken har det, som for risikoproblematikken, primært været målingens aggregeringsgrad, der har været udgangspunktet for testen af hypotesens empiriske forklaringskraft. For præstationsmålingerne *TDC Nordic Performance* [PM₁] og *YouSee Performance* [PM₂] peger empirien på, i modsætning til de empiriske konsekvenser, at teamlederne og driftschefen oplevede en lav grad af forvrængning i målingerne. Opfattelsen er, ret entydigt, at de to præstationsmålinger hverken var særlige komplette eller kongruente, men at deres primære berettigelse er signalværdien i ”at når det går godt for virksomheden, så skal det også gå godt for dig” [Driftschefen]. Den samme oplevelse var også gældende for *Call Center effektivitet* [PM], dog bare med omvendt fortegn. Det vil sige, at teamlederne og driftschefen, modsat de empiriske konsekvenser, oplever en meget lav grad af forvrængning i målingen. Konklusionen er således, at den teorigenererede sammenhæng mellem designvalg og

forvrængningsproblematikken tilsyneladende har en forholdsvis tilstrækkelig empirisk forklaringskraft.

For sammenhængen mellem forvrængningsproblematikken og virksomhedens koordinationshensyn peger empirien på, at forvrængningsproblematikken som udgangspunkt har en negativ incitamentskabende effekt på virksomhedens koordinationshensyn. Der er således tale om, at empirien understøtter hypotesen. En vigtig pointe er dog, at dette primært skyldes, at de udvalgte præstationsmålinger isoleret set, det vil sige uden de øvrige målinger fra virksomhedens BSC, har en negativ effekt på virksomhedens koordinationshensyn. For sammenhængen mellem forvrængningsproblematikken og virksomhedens koordinationshensyn er konklusionen således, at hypotesen har en tilstrækkelig empirisk forklaringskraft. En vigtig pointe er, at både teamlederne og driftschefen i høj grad oplever, at anvendelsen af et BSC med en langt højere grad af kompleksitet i målingerne har en positiv incitamentskabende effekt på virksomhedens koordinationshensyn, hvilket således videre understøtter hypotesen.

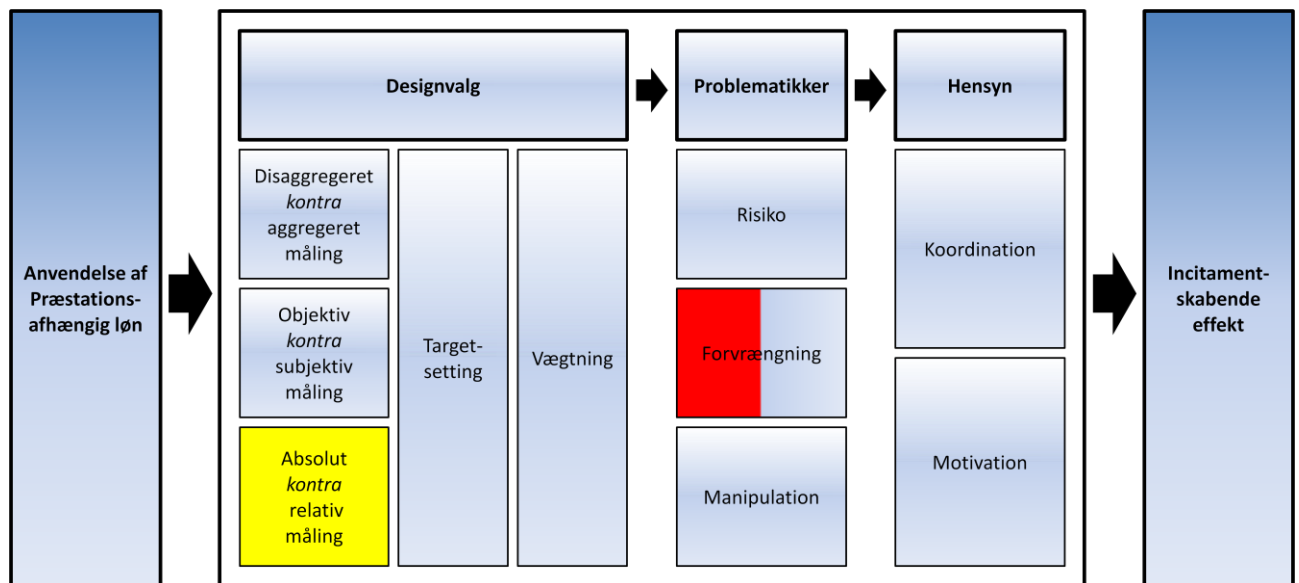
Sammenhæng mellem designvalg, manipulationsproblematikken og virksomhedens motivationshensyn

I relation til sammenhængen mellem designvalg og manipulationsproblematikken har det primært været valget af objektive præstationsmålinger, der har været udgangspunktet for testen af hypotesens empiriske forklaringskraft. Empirien for præstationsmålingerne *TDC Nordic Performance* [PM₁] og *YouSee Performance* [PM₂] peger meget entydigt på, at både teamlederne og driftschefen vurderer muligheden for potentiel manipulation i målingen som meget lille. Det samme er gældende for de øvrige præstationsmålinger. De empiriske konsekvenser for en objektiv præstationsmåling er netop, at målingen vil reducere potentiel manipulation. Der er således umiddelbart tale om, at empirien ret entydigt understøtter hypotesen. For sammenhængen mellem designvalg og manipulationsproblematikken er konklusionen således, at empirien understøtter hypotesen.

For sammenhængen mellem manipulationsproblematikken og virksomhedens motivationshensyn er billedet ikke helt så lige til. Til trods for at empirien, modsat de empiriske konsekvenser, peger på, at der for de samlede præstationsmålinger i *YouSee Teknisk Support*, er tale om en negativ incitamentskabende effekt på virksomhedens motivationshensyn, så er der ikke noget, der tyder på, at dette skyldes manipulation i målingerne. Det skyldes derimod umiddelbart den forholdsvis høje grad af risiko i de samlede udvalgte præstationsmålinger. Der er i hvert fald ikke noget i empirien der peger på, at medarbejderne oplever en negativ sammenhæng mellem den lave grad af manipulation i målinger og virksomhedens motivationshensyn. For sammenhængen mellem manipulationsproblematikken og virksomhedens motivationshensyn er konklusionen således, at hypotesen har en tilstrækkelig empirisk forklaringskraft.

Ovenstående delkonklusioner for de specifikke sammenhænge mellem designvalg, problematikker og hensyn fører videre til afhandlingens resultat. Den samlede konklusion er, at den teorigenererede hypotese for sammenhængen mellem designvalg, problematikker og hensyn, har en tilstrækkelig empirisk forklaringskraft i forhold til den incitamentskabende effekt af præstationsafhængig løn.

Afhandlingens resultat er illustreret i figur 8 (s. 77). Den lyse farve illustrerer de dele af hypotesen hvor konklusionen er, at der er tale om en tilstrækkelig empirisk forklaringskraft. Den røde farve illustrerer, at der er tale om en utilstrækkelig empirisk forklaringskraft for sammenhængen mellem designvalg og forvrængningsproblematikken, og den gule farve illustrerer, at det ikke har været muligt at teste hypotesens empiriske forklaringskraft i forhold til valget mellem en absolut kontra en relativ præstationsmåling.



Figur 8. Illustration af hypotesens empiriske forklaringskraft.

Afhandlingens generaliserbarhed

Slutteligt vil jeg, stadig i relation til problemformuleringen, redegøre for generaliserbarheden af afhandlingens resultat. Det handler således tale om resultatets overførbarhed, det vil sige hvorvidt den teorigenererede hypotese, genereret i *YouSee Teknisk Support*, kan overføres til andre ”beslægtede empiriske kontekster” (Launsø & Rieper 2005: 29)

For *YouSee Teknisk Support* som casevirksomhed er der tale om en række specifikke kendetegn med en umiddelbar betydning for resultatets overførbarhed. I relation til designvalg er der tale om en forholdsvis lille variation, med en stringent anvendelse af objektive og absolutte målinger, og med aggregeringsgraden som den eneste variation på tværs af præstationsmålingerne. I relation til andelen af den præstationsafhængige løn er der tale om en bonusandel på 5 procent af teamlederens årsløn⁴⁸. I denne optik er resultatets generaliserbarhed således begrænset til ”beslægtede empiriske kontekster” med en rimelig grad af sammenfald med *YouSee Teknisk Support* som empirisk kontekst. Det betyder, at der for en virksomhed med subjektive præstationsmålinger, og med f.eks. en bonusandel på 30 procent af medarbejderens løn, som udgangspunkt ikke er empirisk belæg for at

⁴⁸ Ved indeks 100. I bedste fald kan der ved en toppræstation være tale om 10 procent.

afhandlingens teorigenererede hypotese vil have tilstrækkelig forklaringskraft i forhold til den incitamentskabende effekt af præstationsafhængig løn.

I et perspektiverende lys peger afhandlingens resultat på, at den teorigenererede hypotese i praksis kan forklare den incitamentskabende effekt af præstationsafhængig løn. I henhold til den grundlæggende problemstilling om, at danske virksomheder ikke oplever at anvendelsen af præstationsafhængig løn har en tilstrækkelig incitamentskabende effekt, er forhåbningen, at denne afhandling potentielt kan bidrage til at skabe en bedre forståelse for virksomhedernes anvendelse af præstationsafhængig løn. Via den teorigenererede hypotese som forklaringsmodel i forhold til den incitamentskabende effekt, er der således muligt for ”beslægtede” virksomheder at skabe en forståelse for hvilken betydning virksomhedens designvalg i sidste ende har for koordination af arbejdet og motivation af medarbejderne.

LITTERATURLISTE

- Becker, B.E., M.A. Huselid & D. Ulrich (2002): *HR Scorecard. Sammenkædning af mennesker, strategi og performance*. Forlaget Birmer A/S.
- Birkler, J. (2006): *Videnskabsteori for begyndere. En grundbog*. Munksgaard Danmark, 3. Oplag.
- Boolsen, M. W. (2006): *Kvalitative analyser. At finde årsager og sammenhænge*. Hans Reitzels Forlag, København.
- Center for ledelse (2007): *Incitamentsprogrammer 2007. En rapport om danske virksomheders anvendelse af aktieløn og bonus*.
- Fuglsang, L. & P. B. Olsen (red), (2004): *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne. På tværs af fagkulturer og paradigmer*. Roskilde Universitetsforlag, 2. Udgave.
- Gibbs, M., K.A. Merchant, W. A. Van der Stede & M. E. Vargus (2004): *Performance Measure Properties and Incentives*. Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit. Discussion Paper Series IZA DP No.1356, October, p. 1-38
- Hansen, A. (2009); *Design af præstationsmålingssystemer – om nogle væsentlige valg og betydningsfulde kriterier*. In: Økonomistyring 7.5. Børsens Forum A/S, Børsen, p. 1-27
- Ittner, C. D. & D. F. Larcker (2003): *Coming Up Short – on Nonfinancial Performance Measurement*. In: Harvard Business Review, November, p. 88-95
- Jakobsen, M. (2009): *Using the Balanced Scorecard in YouSee*. Copenhagen Business School. CBS EMBA Modular – Class 2009.

- Kvale, S. (2004): *InterView. En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. Hans Reitzels Forlag, København. 11 oplag.
- Launsø, L. & O. Rieper (2005): *Forskning om og med mennesker*. Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck A/S, 5. Udgave, 2. Oplag.
- Lazear, E.P. & Gibbs, M. (2009): *Personnel Economics in Practice*. Danvers, John Wiley & Sons.
- Macho-Stadler, I. & J. D. Pérez-Castrillo (2001): *An Introduction to the Economics of Information. Incentives and Contracts*. Oxford University Press, second edition.
- Milgrom, P. & J. Roberts (1992): *Economics, Organization & Management*. Prentice-Hall Inc. New Jersey.
- Neergaard, H. (2007): *Udvælgelse af cases I kvalitative undersøgelser*. Samfundslitteratur, 2. Udgave.
- Olsen, P. B. & K. Pedersen (2004): *Projektorienteret projektarbejde – en værktøjsbog*. Roskilde Universitetsforlag, 3.udgave. 2. Oplag.
- Prendergast, C. (1999): *The Provision of Incentives in Firms*. In: Journal of Economic Literature. Vol. XXXVII, p. 7-63
- Rienecker, L. & P.S. Jørgensen (2005): *Den gode opgave. Håndbog i opgaveskrivning på videregående uddannelser*. Forlaget Samfundslitteratur.3.udgave.
- Roberts, J. (2007): *The Modern Firm. Organizational Design for Performance and Growth*. Oxford University Press Inc. New York.

- Salaman, G., J. Storey & J. Billsberry (2006): *Strategic Human Resource Mangement. Thoery and Practise*. Sage Publications, second edition.
- Udsen, S. (2007): *Belønningsledelse*. Forlaget Samfundslitteratur.
- Yin, R. K. (2009): *Case Study Research. Design and Methods*. Applied Social Research Methods Series Volume 5. Sage Publications, Inc. Fourth edition.

Internet

- <http://www.cfl.dk/artikler/hr-vaerktoejer/beloenningsledelse+vinder+frem>

BILAGSMAPPE TIL:

Præstationsafhængig løn

- designvalg, problematikker og hensyn

Pay-for-performance

- design choices, problems and considerations

Afhandling udarbejdet af Rasmus Ottesen [REDACTED]

Vejleder: Allan Hansen, Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi

Cand. merc. Human Resource Management

Copenhagen Business School

Oktober 2009

BILAGSFORTEGNELSE

BILAG 1:	INTERVIEWGUIDE (DRIFTSHEFEN).....	89
BILAG 2:	INTERVIEWGUIDE (TEAMLEDERNE)	91
BILAG 3:	MAILTEKST TIL INFORMANTER.....	94
BILAG 4:	PERFORMANCEMÅLINGER I YOUSEE TEKNISK SUPPORT	94
BILAG 5:	ORGANISATIONSDIAGRAM - YOUSEE TEKNISK SUPPORT	95
BILAG 6:	BONUSAFTALE FOR TEAMLEDER - YOUSEE TEKNISK SUPPORT	96
BILAG 7:	BALANCED SCORECARD – YOUSEE TEKNISK SUPPORT	97
BILAG 8:	TRANSSKRIBERING – INTERVIEW NR. 1 (DRIFTSLEDER)	99
BILAG 9:	TRANSSKRIBERING – INTERVIEW NR. 2 (TEAMLEDER 1).....	108
BILAG 10:	TRANSSKRIBERING – INTERVIEW NR. 3 (TEAMLEDER 2)	114

BILAG 1: INTERVIEWGUIDE (DRIFTSCEFEN)

Briefing

- Kort intro: Hvem er jeg og hvad går mit projekt ud på.
- Jeg stiller spørgsmål, og er interesseret i at høre din oplevelse/mening.
- Jeg har medbragt en oversigt over de udvalgte performancemål og bonusvægtning.
- Du er hele tiden velkommen til at stille spørgsmål ved, eller bede mig uddybe, de enkelte spørgsmål.
- Du vil forblive anonym i selve specialerapporten.

Baggrundsspørgsmål

1. Kan du kort fortælle om afdelingens funktion og primære arbejdsopgaver?

Sammenhængen mellem designvalg og problematikker

Performancemålingernes kontrollerbar/påvirkelighed:

2. I hvor høj grad oplever du at målopfyldelsen af de udvalgte performancemål er noget medarbejderen selv har mulighed for at kontrollere/påvirke?
3. I hvor høj grad oplever du at medarbejderens bonus afspejler den reelle arbejdsindsats?

Performancemålingernes kompletthed:

4. I hvilken forstand mener du at performancemålingerne 'indfanger' det som er det vigtige i medarbejdernes job – altså hvor komplette er målingerne?
5. Hvordan oplever du medarbejderens "opmærksomhed" på de performancemål med bonus i forhold til dem uden (i BSC)?
6. Hvilken betydning oplever du at andelen af den vægtede bonusprocent har for medarbejderens indsats?

Manipulation:

7. Hvordan oplever du medarbejderens mulighed for at manipulere med de udvalgte performancemålinger?
8. I hvor høj grad er der tale om at medarbejderen har en viden om muligheden for målopfyldelse som virksomheden ikke har?

Sammenhængen mellem problematikker og hensyn

Koordination

9. I hvilken udstrækning oplever du at de udvalgte performancemålinger understøtter virksomheden eller funktionens strategi og målsætning?

Motivation

10. *I hvilken udstrækning oplever du at de udvalgte performancemålinger har en positiv indflydelse på medarbejderens adfærd og performance?*

Targetsetting

11. *Hvordan fastlægges targets?*
12. *Kan de ændres under vej og hvor ofte justeres de?*
13. *Hvordan oplever du niveauet på de enkelte targets – er de forhøje eller for lave?*
14. *Er det muligt at korrigere/ændre i targets hvis medarbejderen har været udsat for ukontrollerbare hændelser?*

Vægtning:

15. *Er vægtningen mellem de udvalgte performancemål formelbaseret eller subjektiv?*
16. *Er vægtningen mellem de udvalgte performancemål fornuftig (og hvorfor/hvorfor ikke)?*

Generelle spørgsmål

17. *Hvordan mener du generelt at de udvalgte performancemålinger virker?*
18. *Hvad oplever du generelt som formålet med de udvalgte performancemålinger og bonus?*
19. *Hvad tror du at det ville betyde hvis virksomheden helt fjernede medarbejderens bonus?*

Debriefing:

- Jeg har ikke mere at spørge om – Har du noget at tilføje?
- Må jeg have lov til at vende tilbage hvis jeg har brug for uddybninger?
- Mange tak for din deltagelse.

BILAG 2: INTERVIEWGUIDE (TEAMLEDERNE)

Briefing

- Kort intro: Hvem er jeg og hvad går mit projekt ud på.
- Jeg stiller spørgsmål, og er interesseret i at høre din oplevelse/mening.
- Jeg har medbragt en oversigt over de udvalgte performancemål og bonusvægtning.
- Du er hele tiden velkommen til at stille spørgsmål ved, eller bede mig uddybe, de enkelte spørgsmål.
- Du vil forblive anonym i selve specialerapporten.

Baggrundsspørgsmål

1. *Kan du kort fortælle om din funktion i YouSee Customer Support og dine primære arbejdsopgaver?*
2. *Hvad er din anciennitet?*
3. *Hvordan er dit afhængighedsforhold til andre kollegaers job?*

Sammenhængen mellem designvalg og problematikker

Performancemålingernes kontrollerbar/påvirkelighed:

4. *I hvor høj grad oplever du at målopfyldelsen af de udvalgte performancemål er noget du selv har mulighed for at kontrollere/påvirke?*
5. *I hvor høj grad oplever du at din bonus afspejler din reelle arbejdsindsats?*
6. *Vil du gerne have en større andel af din løn som bonusløn?*

Performancemålingernes kompleksitet:

7. *I hvilken forstand mener du at performancemålingerne 'indfanger' det som er det vigtige i dit job – altså hvor komplette er målingerne?*
8. *Hvordan er din "opmærksomhed" på de performancemål med bonus i forhold til dem uden (i BSC)?*
9. *Hvilken betydning oplever du at andelen af den vægtede bonusprocent har for din indsats?*

Manipulation:

10. *Hvordan oplever du muligheden for at manipulere med de udvalgte performancemålinger?*
11. *I hvor høj grad er der tale om at du har en viden om muligheden for målopfyldelse som virksomheden ikke har?*

Sammenhængen mellem problematikker og hensyn

Koordination

12. *I hvilken udstrækning oplever du at de udvalgte performancemålinger understøtter virksomheden eller funktionens strategi og målsætning?*

Motivation

13. I hvilken udstrækning oplever du at de udvalgte performancemålinger har en positiv indflydelse på din adfærd og performance?

Targetsetting

14. Hvordan fastlægges targets? Og kan de ændres under vej og hvor ofte justeres de?
15. Hvordan oplever du niveauet på de enkelte targets – er de forhøje eller for lave?
16. Er det muligt at korrigere/ændre i targets hvis dig eller virksomheden har været udsat for ukontrollerbare hændelser?

Vægtning:

17. Er vægtningen mellem de udvalgte performancemål formelbaseret eller subjektiv?
18. Er vægtningen mellem de udvalgte performancemål fornuftig?

Generelle spørgsmål

19. Hvordan mener du generelt at de udvalgte performancemålinger virker?
20. Hvad oplever du generelt som formålet med de udvalgte performancemålinger og bonus?
21. Hvad tror du at det ville betyde for din indsats hvis virksomheden helt fjernede din bonus?

Debriefing:

- Jeg har ikke mere at spørge om – Har du noget at tilføje?
- Må jeg have lov til at vende tilbage hvis jeg har brug for uddybninger?
- Mange tak for din deltagelse.

BILAG 3: MAILTEKST TIL INFORMANTER

Til interviewpersoner

Først og fremmest vil jeg gerne takke dig fordi du vil stille dig til rådighed for mit speciale. TAK!

Fokus for mit speciale er at undersøge effekten af anvendelsen af præstationsafhængig løn som incitament i relation til virksomhedens performancemålinger og belønning. Til at undersøge dette anvender jeg *YouSee Customer Support* som case, og er derfor interesseret i at høre om dine erfaringer på området.

Jeg vil gøre dig opmærksom på at du forbliver anonym. Jeg er selvfølgelig bekendt med din identitet, men dit navn vil ikke blive offentliggjort i den færdige specialerapport. Ligeledes vil jeg gøre dig opmærksom på at interviewet vil blive optaget på en digital diktafon.

Du er meget velkommen til at kontakte mig hvis du har nogle spørgsmål.

Med venlig hilsen

Rasmus Ottesen,

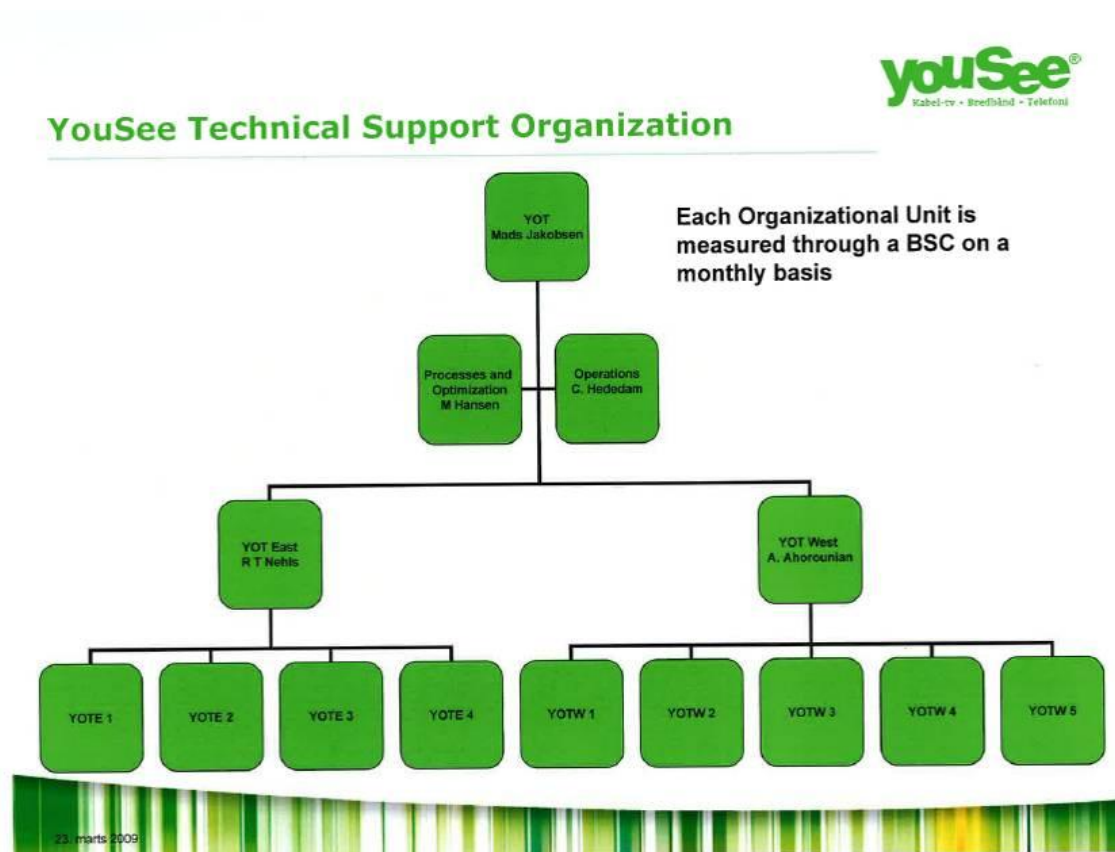
Tlf.: 4025 6682

Mail: raot04ae@student.cbs.dk

BILAG 4: PERFORMANCEMÅLINGER I YOUSEE TEKNISK SUPPORT

Performancemål	Niveau	Vægtet bonusprocent
TDC Nordic Performance	TDC [Koncern]	20
YouSee Performance	YouSee [Selskab]	30
Reduktion af kald	Operationel [Afdeling]	16,5
Klimamåling	Operationel [Team]	16,5
Call Center effektivitet - Sygdom - FCR - Nettotimeudnyttelse	Operationel [Team]	17

BILAG 5: ORGANISATIONSDIAGRAM - YOUSEE TEKNISK SUPPORT



BILAG 6: BONUSAFTALE FOR TEAMLEDER - YOUSEE TEKNISK SUPPORT

TDC Bonus aftale

Navn: [REDACTED] 01-01-2009
 Lønnr: [REDACTED] Aftaleperiode: 31-12-2009
 Stilling/Titel: Vikar Status på aftale Målfast. er godkendt
 Selskab: YouSee A/S Fastløn (kr/år): 349.800
 Enhed/Afdeling: [REDACTED] Bonus% af fast løn 5
 Refererer til: Jakobsen, Mads Værdi af bonus% af fast løn 17.490
 Godkender: Rasmussen, Mads Arnbjørn

Målfastsættelse							
Niveau	KPI Beskrivelse	mål	Fra	Til	Vægt af Niveau	Vægt af Parameter	Vægtet bonuspct.
Koncern Global	K_TDC_Nordic_Performance	0	01-01-2009	31-12-2009	20	100	20
Selskab	K_YouSee_Perf	0	01-01-2009	31-12-2009	30	100	30
Personlige/Operat,	Reduktion af kald	85000	01-01-2009	31-12-2009	50	33	16,5
Personlige/Operat,	Klimamåling	72	01-01-2009	31-12-2009	50	33	16,5
Personlige/Operat,	Call center effektivitet	0	01-01-2009	31-12-2009	50	34	17

BILAG 7: BALANCED SCORECARD – YOUSEE TEKNISK SUPPORT

Balanced Score Card					
			Juni 2009		
	KPI	Resultat	Mål	Indeks	Vægtning
Økonomiske Mål	Hitrate	7%	5%	140	2
	Omsætningsmål	100.000	75.000	133	3
Proces Mål	Service Level	82,40%	80%	103	4
	Nettotimeudnyttelse	49%	55%	89	2
	Filtreringsgrad	95	100	95	4
	Samlet PM Indeks	95	100	95	5
	FCR	107	100	107	5
Kunde Mål	Kald per kunde	0,047	0,05	106	2
	IVR Kundetilfredshed	69	75	92	5
Medarbejder Mål	AHT	331	320	97	3
	Adhereance	93%	94%	99	3
	Sygdom	3%	5%	167	4
	Akkumuleret churn	8,50%	9%	94	2
	Medarbejdertilfredshed	63	70	90	5
Samlet Indeks			106,6		

BILAG 8: TRANSSKRIBERING – INTERVIEW NR. 1 (DRIFTSLEDER)**Baggrundsspørgsmål**

20. Kan du kort fortælle om afdelingens funktion og primære arbejdsopgaver?

D: Baggrunden og historien for Teknisk Support i YouSee, eller Customer Support som du kalder den, det er jo at YouSee har en stor kundebase på over en million kunder som der har de her YouSee produkter, og de her kære kunder oplever nogle gange problemer med dem at de ikke virker eller at de har spørgsmål til dem – at de ikke kan få det til at hænge sammen, eller de har nogle tekniske spørgsmål. Alle de her kunder ringer selvfølgelig ind til YouSee, og der er det afdelingen primære ansvarsområde at tage de her telefonopkald. Der kommer ca. 1,3 millioner om året og det gør at afdelingen er på ca. 200 mand, som sidder og tager hovedsageligt telefonopkald. Der er også lidt e-mail ved siden af, men det er helt klart de her kundeopkald som er hovedopgaven. Det er vel egentlig det.

I: *[Overgang til interviewspørgsmål]*

Sammenhængen mellem designvalg og problematikker**Performancemålingernes kontrollerbar/påvirkelighed:**

21. I hvor høj grad oplever du at målopfyldelsen af de udvalgte performancemål er noget medarbejderen selv har mulighed for at kontrollere/påvirke?

I: *Når jeg taler om "de udvalgte performancemål", så er det de fem her jeg mener [Henviser til den medbragte oversigt over performancemål og bonus – Bilag X.]*

D: Det er jo meget forskelligt, så hvis man skal give en samlet score på spørgsmålet, så vil den ligge nogenlunde midt i, hvor der er nogle af dem hvor man har en ekstrem høj grad, og der er andre hvor man har en ekstrem lille grad af påvirkning. F.eks. den med TDC Koncernens økonomiske mål, det er jo nul og niks. Hvorimod sygdom og klimamåling, altså medarbejdertilfredshed, der har man en rigtig høj. Det kan vi simpelthen se. Vi har eksempler på ledere der bytter rundt mellem forskellige teams og de har målinger følger ligesom med dem, så der er altså nogle ledere som er gode til at score højt i klimamålingen. Der er nogle ledere som er gode til at enten få lusket de som er meget syge ud, eller få motiveret dem eller gøre et eller andet som gør at man ligger med et lavt sygefravær, selvom der er meget udskiftning i grupperne. Så det er en midt imellem, hvor der er nogle man har stor påvirkning på, og andre hvor man stort set ikke har.

I: *Hvad med et af de lidt mere tekniske, som f.eks. reduktion af kald?*

D: Jamen det er jo, jeg ville kalde det et slags procesmål. Når man lige umiddelbart tænker over det så vil man jo sige at det kan jeg jo ikke selv påvirke. Det tror jeg er den umiddelbare, men det mener jeg ikke er helt rigtig, fordi. Vi har ikke implementeret et stort LEAN-arbejde hvor alle forbedringsforslag bliver samlet op af nogen – det har vi ikke – det er meningen at det er de enkelte teamledere som skal være filter for de her forbedringsforslag. Der er mange af de her forbedringsforslag som kan reducere kald, de kommer jo for medarbejderne, det er dem der sidder med det. Der ved hvad der kan give noget, og der kommer de jo med de her forslag, og der er det altså teamlederens opgave at gå ind og finde ud af at her har vi virkelig noget der ville være fedt at gå med, og så bringe det her forslag videre. Så jeg mener egentlig, hvis du

ser bredt på det, så har de faktisk en ret stor påvirkning, men jeg tro at når man sidder og skal svare på det umiddelbart så vi man måske synes at det virker lidt konfust.

I: *Ok. Er det så det samme billede for FCR og Nettotimeudnyttelse?*

D: Nej, FCR der kan man en kæmpe indvirkning – det har man. Det er fordi at FCR det er rent kommunikation. Det handler om hvor mange af kunderne der ringer igen. Og det er meget kommunikation. F.eks. så er der en medarbejder, som ubevidst, når hun sidder og snakker med kunderne, så siger de: ”Jamen vi kommer nok inden for en to dage – ca. inden for en to dage, det kan være vi allerede kommer i morgen”. Så ligger de på, og så kommer der ikke nogen teknikere dagen efter, og så ringer kunden ind igen. Der er det at de enkelte teamledere de er ude på lydt, og sidde og lytte ved dem, og coache og træne dem i at snakke med de her kunder – en blanding af instruktion og coaching. De teamledere der er gode til det her, de fanger lynhurtigt sådan noget og siger: Du skal være helt specifik når du siger sådan, så når kunden ligger på, og også om et døgn ikke er tvivl – hvad var det helt præcist vi aftalte”. Det kan vi også se at de teamledere der er gode til det, de får FCR til at vokse – og der er også stor forskel på de enkelte medarbejdere [teamledere]. Der mener jeg det. Omkring Nettotimeudnyttelse, den er meget svær, fordi Nettotimeudnyttelsen er et udtryk for mange ting. F.eks. så er noget af det der fylder meget i Nettotimeudnyttelsen det er sådan noget som uddannelse. Det er klart at hvis man bliver leder for et nyt hold, som er, det blev jeg selv, jeg skulle have et hold på nogen og tyve. Jeg skulle starte med at hyre femten, så det er klart at det har første halve år, da var min Nettotimeudnyttelse rigtig lav, for de her femten skulle alle sammen have undervisning, så det er femten uger man lige skal have ud. Og der har jeg jo ikke noget.

I: *Nej, der har de ikke været på telefonen.*

D: Nej, lige præcis. Når du betaler en mand 37 timer, hvor mange af de 37 timer er han så på telefonen, ikke. Og det er klart, det samme som hvis jeg bliver ansat lige op til ferieafholdelse så er de jo heller ikke på telefonen, og så går det jo også ud over den. Så der er en lille påvirkning, f.eks. hvis man hiver dem meget ud til opgaver eller møder, så vil det jo påvirke den lidt, men der mener jeg ikke at der er så høj påvirkning. Men samlet set, på Callcenter Effektivitet (PM₅) der mener jeg altså at man har en høj påvirkning.

I: *Så hvis vi tager de to koncern- og selskabsmål [Henviser til PM₁ og PM₂] ud, så er de resterende*

D: [D bryder ind] Reduktion af kald er sådan lige midt imellem for der er lige lidt påvirkning, men de to nederste [Henviser til PM₄ og PM₅] der har man en høj grad. Og de to øverste meget lidt. Det er min vurdering af det.

22. I hvor høj grad oplever du at medarbejderens bonus afspejler den reelle arbejdsindsats?

D: [Lang tænkepause] Hvis jeg skal forholde mig til spørgsmålet i forhold til at udvælge de delelementer hvor graden er høj, for hvis du snakker sygdom og FCR og klimamåling, så har det høj. Så synes jeg at overensstemmelsen er god. Det synes jeg faktisk. Det kunne være bedre, det er der slet ingen tvivl om, og det kunne være bedre altså igen, hvis vi i stedet for de her [Henviser til oversigten] så kunne have vores BSC. Det her er en del af vores BSC, og det er det vi arbejder ud fra. Så derfor vil jeg faktisk sige at der er en god overensstemmelse.

Performancemålingernes kompleksitet:

23. I hvilken forstand mener du at performancemålingerne 'indfanger' det som er det vigtige i medarbejdernes job – altså hvor komplette er målingerne?

- D: Der er ikke særligt komplette. Det er de ikke – langt fra. Det her med at der er en høj grad af overensstemmelse, det synes jeg der er, men det er ikke på grund af den der [Henviser til oversigten], det er pga. af noget andet. Bl.a. BSC. Det er jo ikke sådan at hver gang vi er inde ved Mads [Afdelingsleder], vi snakker aldrig nogensinde om den der. Vi snakker om de andre ting ikke, hvor de der parametre, nogle af dem, er en del af det. Men fokus er helt klart på BSC og de effektivitetsmål og økonomimål osv.
- I: *Så de to øverste performancemål [Henviser til PM₁ og PM₂] som rent faktisk er 50 procent af medarbejderens bonus, dem mener du ikke indfanger noget af medarbejderens*
- D: [D bryder ind] Ikke ud over at jeg sådan set synes at det giver god mening at lederen i en virksomhed også modtager bonus når virksomheden klarer det godt. Det indbefatter bare også at hvis det går dårligt for virksomheden, så går det også dårligt for lederens bonus. Det hænger lidt sammen. Det synes jeg egentlig at der er en god signalværdi i, men derfra og så til at sige at lederne kan arbejder ud fra det som mål, som gulerod, det mener jeg ikke at de kan.
- I: *Så som en årlig bonus er det fint, men som et dagligt ledelsesværktøj...*
- D: Nej, enig. Vægtningen kan man også diskutere om ikke den er for høj, altså at de vægter 50 procent. Jeg ville jo sige at det skulle være 20 på dem [Henviser til PM₁ og PM₂] og 80 på det andet [Henviser PM₃, PM₄ og PM₅]. For så ved lederen godt: okay det er jo fair nok, men det er ikke hovedvægten, det er ikke der jeg kan yde min ekstra indsats.

24. *Hvordan oplever du medarbejderens "opmærksomhed" på de performancemål med bonus i forhold til dem uden (i BSC)?*

- D: Ens, i og med at der ingen fokus er på bonusmålene. Så er det kun der hvor der er sammenhæng at der er fokus. De mål som vi har på vores BSC, gennemsnitlig taletid f.eks., de har mindst ligeså høj fokus som de der mål [Henviser til oversigten].
- I: Godt.

25. *Hvilken betydning oplever du at andelen af den vægtede bonusprocent har for medarbejderens indsats?*

- D: Andelen [Spørgende].
- I: *Ja, jeg tænker på om medarbejderen vil fokusere mere på det mål hvor den er vægtet 30, frem for hvor den er 16,5.*
- D: Ikke som det er i dag. Jeg tror godt at man kunne lave en model, hvor det er, men det ville så også indbefatte at pengene var nogle andre. Der er 5 procent en gang om året ikke nok til at ændre adfærd. Det vil jeg påstå.
- I: *[Overgang til næste spørgsmål]*

Manipulation:

26. *Hvordan oplever du medarbejderens mulighed for at manipulere med de udvalgte performancemålinger?*

- D: Meget lav. Ekstrem lav.

- I: *Kan det have noget at gøre med den type af målinger, hvor det er lidt teknisk?*
- D: Ja, helt klart. Økonomimålingen kan de jo ikke manipulere. Klimamålingen som er den her medarbejderundersøgelse den har TDC hyret et eksternt firma til at foretage – anonym måling hvor de får data. Lederne skal ikke gøre noget. Kan ikke gøre noget. Alt er anonymt – bliver sendt ud til medarbejderne – kommer svar tilbage, og der bliver genereret nogle rapporter. Den anden her [Henviser til PM₃] er noget mere subjektiv. Den er subjektiv, men den bliver vurderet af nogle mennesker hvor lederen ikke har noget at skulle have sagt. Du kan ikke sige: i år har vi fået en million kald og næste år får vi 800.000 kald, og så har vi sparet 200.000 kald. Det kan du ikke sige. Der er mange ting der påvirker det. Det er en vurdering. [Uddyber med en teknisk forklaring]. Altså sygdom, der kan lederen principielt gå ind – lederen har adgang, men det bliver opdaget lynhurtigt. Det bliver ikke gjort fordi det vil blive opdaget. FCR har folk [Pause] de kan opfordre medarbejderen til at snyde, hvilket igen vil blive opdaget lynhurtigt. [Teknisk forklaring af FCR og hvordan det rent teknisk kan lade sig gøre at snyde med FCR]. Men vi har nogle parametermål som de andre ledere ikke ved så meget om, nogle forudsætningsmål som vi kører rapporter på – som vi går ind og tjekker. Så fanger vi de medarbejdere. Så principielt har de, men i ville opdage det lynhurtigt. Nettotimeudnyttelsen har de ingen indvirkning på. De har, i og med at de er rent objektive, eller tekniske kan du måske sige, så har de ikke, altså det har de ikke.

I: *Godt.*

27. *I hvor høj grad er der tale om at medarbejderen har en viden om muligheden for målopfyldelse som virksomheden ikke har?*

I: *[Uddybning af spørgsmålet].*

D: Hvis kun jeg skal snakke ud fra det her, så nej, men hvis jeg skal snakke ud fra BSC, så ja.

I: *Og hvordan kunne det være.*

D: [Teknisk uddybning af hvordan et af BSC-målene reelt set godt kan manipuleres i praksis ved at manipulere med selve målingen]. Men ikke på de der [Henviser til oversigten].

Sammenhængen mellem problematikker og hensyn

Koordination

28. *I hvilken udstrækning oplever du at de udvalgte performancemålinger understøtter virksomheden eller funktionens strategi og målsætning?*

D: I høj grad. Det mener jeg.

I: *Også når vi stadig kun holder os til de her [Henviser til oversigten].*

D: Ja, vi skal have glade medarbejdere [Peger på PM₄], og vi skal have effektivitet i timeudnyttelsen [Peger på PM₅], vi skal sørge for at kunderne ikke ringer ind igen [Peger på PM₅] og vi skal have lav sygdom [Peger på PM₅]. Det er der ingen tvivl om. Vi skal reducere vores kald [Peger på PM₃], og vi skal holde vores budgetter [Peger på PM₁ og PM₂]. Ja, det mener jeg.

Motivation

29. *I hvilken udstrækning oplever du at de udvalgte performancemålinger har en positiv indflydelse på medarbejderens adfærd og performance?*

D: Prøv lige at starte forfra igen.

I: *[Spørgsmålet læses op igen]*

D: Altså ingen, i lav udstrækning. I og med at det her ikke har fokus. Det understøtter bare det vi reelt bruger. Så indirekte jo, men ikke pga. det der *[Henviser til oversigten]*.

I: *Så ikke pga. bonussen der er koblet til målene [Henviser til oversigten].*

D: Nej.

I: *[Overgang til næste spørgsmål]*

Targetsetting

30. *Hvordan fastlægges targets?*

D: Jamen det er forskelligt. Det er meget forskelligt. De to øverste *[Henviser til PM₁ og PM₂]* det er rent budget-targets. Den her det er et sjus *[Henviser til PM₃]*. Det her det er koncernkrav *[Henviser til PM₄]*. Sygdom det er ved at kigge på best practice andre stedet. FCR det er ved at vurdere potentialet ud fra de nuværende. Det er gjort okay faktisk. Den måde man har, både Reduktion af kald og FCR de hænger sammen. Lidt sammen *[Teknisk forklaring af targetsetting i FCR]*. Nettotimeudnyttelsen, den bliver jeg lidt i tvivl om. Det kan jeg ikke huske. Det kan jeg faktisk ikke huske.

I: *Vil det sige at det udelukkende er ledelsen / virksomheden der fastsætter targets.*

D: Ja.

31. *Kan de ændres under vej Og hvor ofte justeres de?*

D: Det har jeg aldrig nogensinde oplevet – jeg ved ikke om de kan. Det tror jeg ikke, jeg tro at man låser den. Jeg har selv været med til, da jeg var leder, og brokke mig gevaldigt, fordi der sker nogle ting undervejs som ekstremt ændrer de forudsætninger der var for at måle. F.eks. noget omkring opkøb af virksomheder går ud over ens bonus, og det er selvfølgelig vanvittigt. Fordi den måde de har budgetplanlagt på, det havde de ikke planlagt det her opkøb. Så kommer der så et stort opkøb, og det går at man ikke når budgettet. Fuldstændig vanvittigt, og der var der altså ikke mulighed for det. Så det tror jeg ikke, men kan ikke vide mig sikker.

32. *Hvordan oplever du niveauet på de enkelte targets – er de forhøje eller for lave?*

D: I forhold til targets eller vægning.

I: *I forhold til targets [Spørgsmålet udbydes].*

D: Det er lidt forskelligt. Jeg synes nogle af den er lige høje nok. For skrappe. Bl.a. medarbejdertilfredsheden. De vil have man skal gå fra 62 til 70. Det kan godt være at det kun

er 8 point, men det er jo 10-15 forbedring i medarbejdertilfredshed. Det synes jeg ikke er realistisk. Der er sket nogle meget store forandringer som medarbejdere ikke er så glade for. Så det synes jeg er urealistisk. Så jeg synes nogle af dem er for høje, og der er ikke nogle der er for lave. De er lige stramme nok.

33. *Er det muligt at korrigere/ændre i targets hvis medarbejderen har været udsat for ukontrollerbare hændelser?*

D: Nej, jeg tror det ikke. Ikke mig bekendt.

Vægtning:

34. *Er vægtningen mellem de udvalgte performancemål formelbaseret eller subjektiv?*

D: [Uddybning af selve spørgsmålet]. Vægtningen er formelbaseret. Typisk i TDC er det sådan at man har 5 bonus-KPI'er, hvor de fire første er tekniske. Det her det er det første sted hvor det ikke har været subjektiv vurdering. Alle andre steder har der været et eller andet som man så typisk har fået ansvar for, et projekt eller et eller andet, hvor det så er en subjektiv vurdering. 100 procent subjektiv fra ens chef side.

I: *Hvorimod der her [Henviser til oversigten] rent faktisk er ren objektiv / formelbaseret?*

D: Ja. Ja. Der er ikke nogen subjektivitet i det.

35. *Er vægtningen mellem de udvalgte performancemål fornuftig (og hvorfor/hvorfor ikke)?*

D: Nej, det synes jeg ikke de er. Jeg synes at de to øverste [Henviser til PM₁ og PM₂] vægter alt for meget. Jeg synes det skulle have været 10-10, og så skulle de sidste 80 have været fordelt dernede [Henviser til PM₃, PM₄ og PM₅].

I: *Okay. Og hvorfor?*

D: Jamen fordi vi er ude og kommunikere, hvorfor have en bonusordning. Hvis man spørger om det, jamen så får man at vide at det er for lederne skal have noget at løbe efter, fordi at det skal være sjovt at komme på arbejde. Det er jo ikke særligt sjovt at løbe efter noget hvor du ikke får noget ud at løbe efter det. Du har ikke nogen påvirkning på de to øverste, så derfor synes jeg at hovedvægten skal være der hvor du kan gøre en forskel. Helt klart.

Generelle spørgsmål

36. *Hvordan mener du generelt at de udvalgte performancemålinger virker?*

D: Den er svær ikke. For de virker super godt, men det er ikke deres skyld. Jeg mener [Pause] det er ikke dem selv der virker, det er det andet, det er BSC der virker.

I: *Som de så også er en del af.*

D: Ja, det kan du sige. Så de virker jo. De kan i hvert fald ikke stå alene. Så virker de ikke.

I: *Så fjernede vi BSC og kun anvendte de her [Henviser til oversigten].*

D: Så mener jeg ikke de ville virke. Så mener jeg ikke at de ville fungere.

I: *Fint.*

37. *Hvad oplever du generelt som formålet med de udvalgte performancemålinger og bonus?*

D: Det er at sikre at ledelsen får den fremdrift som man gerne vil have, og forhåbentlig at medarbejderne synes at der er en idé med det, og også at de synes at det er sjovt at løbe efter.

38. *Hvad tror du at det ville betyde hvis virksomheden helt fjernede medarbejderens bonus?*

D: Ikke ret meget, stort set intet. Altså hvis det er lønnen du river væk, så bliver der selvfølgelig massehysteri, men hvis du tager lønnen – gennemsnitlig bonusudbetaling, og lægger den oven i den faste løn. Ikke på det niveau vi er her. Det var noget helt andet hvis du snakkede med Mads [Afdelingsleder] med hans bonus, så tror jeg han ville blive ked af det. Han ville også blive ked af at fjerne den her.

I: *Hvor stor betydning tror du procentsatsen har for effekten af den bonus man anvender?*

D: Jeg tror sådan set at den har stor, men hvis vi snakker stor, så er det ikke nok at komme op på 10 procent. Hvis vi begynder at snakke 40 procent så tror jeg, men det er urealistisk på det her niveau.

I: *Fordi?*

D: Det er både alt fra fagforening og historik. For du kan ikke kun gøre det på YouSee, du skal gøre det på hele TDC. Du har 14.000 mennesker du skal ind og lave om. Du skal i princippet til at fratrække grundløn fra nogle af dem. Det vil jeg påstå er umuligt. Men så ville det have en stor. Så skulle man også sørge for at det ikke bliver udbetalt en gang om året. Hvis det bliver udbetalt i februar og man så går i april måned, så tænker man altså ikke over det. Hvis nu det kommer en gang i kvartalet, så bliver det måske lidt sjovere at give den en skalle.

I: *Hvad ville det så have af effekt hvis det så stadig var de 5-10 procent, men at man så gjorde det oftere. Ville det betyde noget?*

D: Så ville det blive så lidt. Det tro jeg ikke på gør nok.

I: *Så hvis jeg skal opsummere lidt på hvad du siger, så siger du at det er nogle gode målinger, og de hænger også godt sammen med det BSC i arbejder med, og er jo også en del af det, men i bund og grund ville det ikke betyde noget hvis der ikke var koblet nogen bonus til de målinger?*

D: Ja, det er min påstand. Det er det. Der er for i øvrigt også ledere herude der ikke har nogen skal det lige siges.

I: *Er det så noget de selv har valgt. Og så får de en højere grundløn?*

D: Ja, og så har Mads [Afdelingsleder] noget at til næste lønforhandling, så kan de få en bonus. Så det er en del af lønpakken som de ikke har fået.

I: *I forhold til at Jeres mål er at få medarbejderne til at gøre det rigtige, på det rigtige tidspunkt og på den rigtige måde, så ville det ikke have nogen betydning at man fjernede bonussen, så længe at målene stod tilbage?*

- D: Det ville jeg mene ja, til hver en tid.
- I: *Men du ville ikke ønske at fjerne målene?*
- D: Nej, for gud skyld nej. Nej det ville jeg ikke. For vi må også erkende at det miljø vi er i, fordi effektivitet er så stor en del af et så standardiseret arbejde som et callcenter arbejder i. Så hvis du bare falder 10 procent i effektivitet, så pga. den bemandingssituation som er her, så ville det koste mere end 10 procent medarbejdere bagved. Det er jo mange mange millioner det ville koste om året, blot ved et fald på 10 procent i FCR eller sygdom. Og jeg tror ikke, når vi snakker de rigtige medarbejdere, altså ikke teamlederne som her. De har ikke det her forkromede overblik, og de har ikke lyst til det. De sidder ikke med deres drømmejob, og det her er bare et skridt for at tjene nogle penge inden de skal studere eller lave noget andet. De har ikke motivationen for de her ting. Nogen har, men bestemt ikke generelt. Det må vi erkende. Så mener jeg ikke at man kan fjerne målene.
- I: *I forhold til at få medarbejderne til at gøre mere af det rigtige, altså selve motivationen, som man jo som udgangspunkt kunne tænke at det var det som bonussen egentlig skulle skabe, den ser du så heller ikke?*
- D: Nej, den er meget meget lille. Det er da fedt nok at vide at når man sidder med ens BSC, at man ved i baghovedet, at når man kommer til februar, så nogle af de mål der er på mit BSC, der får jeg en kontant udbetaling. Det er da fedt nok. Men om det er 5 eller 10 procent, det tror jeg ikke gør nogen forskel.
- I: *Og det er ikke det der driver det daglige arbejde?*
- D: Nej, det er – jeg tror det er sådan noget der sidder om i baghovedet – det er da okay, det er fedt nok. Og et eller andet sted, så giver det da også en lille smule motivation, men jeg tror ikke på at hvis du tager lederen der får den, og lederen der ikke gør, så tror jeg ikke at du vil opleve en forskel i deres grad af motivation. Slet ikke. Ikke som det er nu.
- I: *Hvorfor anvender i så bonus?*
- D: Det var et godt spørgsmål [Lang pause]. Jamen det er jo igen en koncernbeslutning, hvor man grundlæggende tror på at hvis vi kigger hele virksomheden, og alle lagene igennem, jamen så udarbejder vi vores strategi. Vi har vores målsætninger, vi skal have lagt vores plan, vi skal have lagt de enkelte – indenfor de enkelte områder skal vi have lavet handlingsplaner osv., og til dem kobler vi sådan nogle KPI'er her. Så gør de lederne ansvarlige for de her mål og så bonusaflønner man også. Og et eller andet sted så giver det da en motivation i systemet. Det er jeg slet ikke i tvivl om. Det har ikke nogen skade, og jeg tror at de har en grundlæggende tro på at det er med til at få folk til at løbe i samme retning. Jeg tror også at der er meget signalværdi i det, og den tror jeg faktisk er god. Og sige: jamen når det går godt for virksomheden, så skal det også gå godt for dig. Når du gør det godt med de ting vi siger du skal gøre det godt med, så får du en kontant belønning. Jeg tror mere at det er hele setuppet der er godt, og så på de højere lag. Og så tror jeg at signalværdien i det er rigtig god. Så jeg ser ikke noget forkert i dem, slet ikke.
- I: *I forhold til at sige: vi bruger trods alt det her beløb årligt på bonus, får vi det igen i forhold til at medarbejderne gør mere af det rigtige?*
- D: Det tror jeg ikke. Men jeg er så heller ikke i tvivl om at hvis du afskaffer den, så på sigt, så vil du bare se grundlønnen stige. Så jeg ser det som en del af lønpakken [Henviser til pension

som lignende eksempel]. Og på lederniveau, så tror jeg altså ikke, for YouSee lige her, at det vil ændre ledernes adfærd, men på koncernniveau så er det noget andet.

- I: *Så den her bonus er faktisk er en måde til at hæve medarbejderens grundløn, men så den stadig er variabel i forhold til hvordan virksomheden klarer sig. Så man kan sige at I påfører medarbejderen noget risiko hvis det går dårligt, men at de selvfølgelig også får en gulerod hvis det går godt.*
- D: Og så er der noget helt god signalværdi i at det er de samme mål vi løber efter, at vi får løn efter fortjeneste – der er noget god signalværdi i det, men jeg er ikke et sekund i tvivl om at det ikke er noget som folk tænker på i det daglige. Men det kan du jo så eftervise eller afvise.
- I: Ja det bliver spændende.

Debriefing:

- *Jeg har ikke mere at spørge om – Har du noget at tilføje?*

D: Nej.

- *Må jeg have lov til at vende tilbage hvis jeg har brug for uddybninger?*

D: Selvfølgelig.

- *Mange tak for din deltagelse.*

BILAG 9: TRANSSKRIBERING – INTERVIEW NR. 2 (TEAMLEDER 1)

Baggrundsspørgsmål

22. Hvad er din anciennitet?

T1: 10 år.

23. Hvordan er dit afhængighedsforhold til andre kollegaers job?

T1: Jamen vi er jo afhængige af hinanden i det forhold at vi jo gerne skulle hjælpe hinanden med tingene. Så det er jo svært at klare det hele selv i hvert fald. Men i forhold til at være selvkørende og vide hvem man skal henvende sig til, og det ene eller andet, der kan man sige at i kraft af de 10 år, så kender jeg jo butikken relativt meget ind og ud, og har været med fra det var et væsentligt mindre firma. Så jeg er nok sådan relativt selvkørende i hvert fald, men derfor har man selvfølgelig stadig brug for hinanden, man er jo afhængig i det omfang at man selvfølgelig har brug for nogen til at lave nogle af tingene, så ikke man laver det hele selv.

I: Og i forhold til de performancemålinger og bonus som vi taler om i dag, hvordan er det så i forhold til hvor afhængig du er af andre?

T1: Jamen altså, det hænger jo lidt sammen i kraft af, selvom vi er enkelte afdelinger så hænger vi jo sammen alligevel. Så hvis der er nogen der scorer dårligt på noget, eller det går dårligt i en afdeling. De sidder jo op og ned af hinanden, så alting smitter jo på kryds og på tværs – godt og dårligt. Så man er jo afhængig af hinanden, eller teamlederne er afhængig af hinanden i det omfang at vi er nød til at vide at vi agerer nogenlunde ens, så det giver mening for medarbejderne. Det er klart de taler jo sammen. De sidder jo heller ikke afdeling og afdeling imellem, de sidder jo bare blandet.

Sammenhængen mellem designvalg og problematikker

Performancemålingernes kontrollerbar/påvirkelighed:

24. I hvor høj grad oplever du at målopfyldelsen af de udvalgte performancemål er noget du selv har mulighed for at kontrollere/påvirke?

T1: Ikke så høj grad. Det er lidt svært. Nogle af tingene kan vi selvfølgelig, men. Selvfølgelig kan du også godt påvirke din klimamåling [PM₄] til en hvis grad, men der kan være så mange udefrakommende faktorer der spiller ind at det kan være svært at sikre sig at det er 100 procent som man gerne vil have det.

I: [Fortæller kort om den medbragte oversigt over de fem performancemål og deres kobling til belønning – og muligheden for at tale ud fra den]

T1: Det giver sig selv, den er alt andet lige svær for mig at påvirke [Henviser til PM₁ og PM₂]. Reduktion af kald [PM₃] ligger ikke i min afdeling, det ligger hos en anden en, så det har jeg heller ikke den store påvirkning på.

I: Men får du bonus af den alligevel?

T1: Øh [Pause]. Nej, det er jeg faktisk lidt i tvivl om.

I: Okay.

T1: Tag sådan noget som sygdom f.eks. og FCR [PM₅], det er sådan nogle ting jeg kan påvirke i min afdeling. I hvert fald for den der [PM₁] og den der [PM₂] der er det meget begrænset hvad jeg kan gøre. Nogle ville måske sige at det var tåbeligt at have det med, men sådan er det jo.

[Interviewet afbrydes kort pga. lokaleskift]

25. *I hvor høj grad oplever du at din bonus afspejler din reelle arbejdsindsats?*

T1: Jamen det gør jeg ikke.

26. *Vil du gerne have en større andel af din løn som bonusløn?*

T1: Nej, helst ikke.

I: *Er det pga. den usikkerhed der kan være ved det?*

T1: Ja, som bonussystemet er sat op nu, så ja. Så ville jeg ikke synes det var nogen god idé overhovedet.

I: *Hvad kunne være anderledes så. Ville det have nogen betydning hvis det var nogle andre mål som du havde større mulighed for at påvirke?*

T1: Ja, altså du tænker i forhold til at ud over min løn som den er i dag, så var min bonus f.eks. højere.

I: *Ja, og så var det nogle mål hvor du havde stor mulighed for at sørge for at de blev opfyldt.*

T1: Jo, altså det ville jo gøre det mere nærværende hvis det er, men jeg ville ikke gå på kompromis og så sige at jeg gerne vil acceptere en lavere realløn – en lavere fast løn i forhold til en højere bonusløn. Men det er fint nok højere bonusløn kan man jo ikke sige andet end ja til, men altså hvis det skal batte noget, så skal det jo være nogle ting som man har en lidt større påvirkning på, og så skal det være nogle væsentlig større end 5 procent.

I: *Og du ville ikke ofre din faste løn for det?*

T1: Nej.

Performancemålingernes komplethed:

27. *I hvilken forstand mener du at performancemålingerne 'indfanger' det som er det vigtige i dit job – altså hvor komplette er målingerne?*

T1: Jo, men altså de dækker jo meget godt over det vi laver og det der er vigtigt, hvis man tager forretningsbrillerne på, og kigger i overordnede træk på det. Så på den måde er det jo ikke helt ved siden af. Man kan sige TDC Nordic performance [PM₁] er måske – TDC er jo langt væk fra os, og derfor er det måske lidt abstrakt, men selvfølgelig, vi er en del af det, og derfor giver det vel et eller andet sted også god mening at det er med i her.

I: *Og de her lidt mere tekniske [Henviser til PM₃, PM₄ og PM₅].*

T1: [Bryder ind] De er jo mere nærværende, og specielt den sidste del af dem [Henviser til PM₅] de giver jo trods alt god mening, for det er det vi arbejder med og bør have fokus på.

28. Hvordan er din "opmærksomhed" på de performancemål med bonus i forhold til dem uden (i BSC)?

T1: Der er ikke nogen forskel. Der ikke nogen forskel.

29. Hvilken betydning oplever du at andelen af den vægtede bonusprocent har for din indsats?

T1: Ingen.

I: Så det var ligegyldig om Call center effektivitet [PM₅] hed 30 og den her [Henviser til PM₂] hed 17.?

T1: Ja, ærligt talt.

I: Godt.

Sammenhængen mellem problematikker og hensyn

Koordination

30. I hvilken udstrækning oplever du at de udvalgte performancemålinger understøtter virksomheden eller funktionens strategi og målsætning?

T1: Jamen det gør de jo sådan set fint nok, for det er jo de ting som vi bør have fokus på, og som vi bør faktor ind i vores hverdag, uanset hvad jo. Så, men om du kobler en bonus på den eller ej synes jeg har mindre relevans, fordi selvfølgelig skal klimamålingen – bør vi have fokus på at medarbejderne er tilfredse og trives i deres hverdag [Henviser til PM₄]. Selvfølgelig bør vi faktor YouSees overordnede performance [Henviser til PM₂] og YouSee i al almindelighed ind i det. Reduktion af kald kan vi jo kun alle sammen være interesseret i, for der er jo ikke hverken god forretning eller fornuft i at have alt for mange kald. De nederste af dem [Henviser til PM₅] giver også god mening, for det er jo en del af den daglige drift sådan et sted som her. Så på den måde er den jo fornuftig nok.

Motivation

31. I hvilken udstrækning oplever du at de udvalgte performancemålinger har en positiv indflydelse på din adfærd og performance?

T1: Jamen altså, de har ikke nogen adfærdsregulerende indflydelse på mig i den forstand. Det er ikke noget, jeg agerer ikke anderledes end jeg bør eller det kan forventes af mig om de står på en bonusseddel eller ej.

I: Hvis vi så lige zoomer ud og se tager hele BSC som sådan – selve det at blive mål og vejet på de rigtige mål, har det en betydning for din adfærd?

T1: Nej, det synes jeg ikke – ikke rigtigt. Altså det er jo ikke [Pause] det man kan sige at BSC har gjort, er at det har gjort det mere håndgribeligt at se – hvad er det for nogle ting vi måler på, men det er jo ikke ensbetydende med at hvis ikke de var der, så lod vi det bare sejle fuldstændigt. Men det er klart at det gør det måske mere håndgribeligt, og det gør det måske også nemmere at snakke ud fra. Det gør det også nemmere at se hvor går det ondt, eller hvor skoen trykker, i forhold til nogle af de ting. Så jeg vil sige at det mere er et værktøj til at lede en afdeling, end det er noget der sådan regulerer min adfærd.

- I: *Så det bliver mere et værktøj til at få medarbejderne til at gøre det rigtige, på det rigtige tidspunkt, på den rigtige måde, end det er at få dem til at gøre 'mere af det'?*
- T1: Ja, det er mere et værktøj der giver mig et umiddelbart overblik over hvad der enten er godt eller skidt, og ud fra det kan jeg jo så også bedre sætte ind overfor det der nu er behov for.
- I: *Men du oplever ikke at du laver mere af noget fordi du bliver målt på det?*
- T1: Nej. Nej.
- I: *Bonus eller ej, bare det at du bliver målt på det?*
- T1: Nej. Jo, ja og nej. Det gør du jo nok i det omfang at, lige som alt andet, jamen hvis du har fokus på nogle ting så er man automatisk også mere opmærksom på det. Det vil sige, at hvis der er fokus på nogle ting som du taler om, og du får det ud på et papir osv., så er du også tilbøjelig til at holde mere øje med det. Sygdom f.eks. det ville være, end hvis man bare havde det som et eller andet perifert som egentlig var lige meget om det var noget vi snakkede om eller ej, så er det klart så er der jo en risiko for at det glider mere. Har du det så på et stykke papir, så ved du at det er de her ting som du bør holde fokus på, og så kan du så agere ud fra dem. Så det er lige så meget en spiseseddel til hvordan det skal gøres, og det er jo for så vidt fint nok. Så på den måde er det meget godt.

Targetsetting

32. Hvordan fastlægges targets? Og kan de ændres under vej og hvor ofte justeres de?

- T1: Det er nok nogle Mads [Afdelingsleder] har fastlagt, og ja, det vil jeg skyde på at de kan, det bliver de jo løbende.
- I: *Hvad hvis vi snakker indenfor den enkelte bonusudbetalingsperiode.*
- T1: Det tror jeg ikke. Det tror jeg faktisk ikke. De bliver lagt for perioden.

33. Hvordan oplever du niveauet på de enkelte targets – er de forhøje eller for lave?

- T1: Hvis jeg skal være helt ærligt, så har jeg ikke skænket det så stor en tanke om de er det, og hvordan de vægter så i forhold til hinanden. Altså hvis vi snakker på vores BSC, altså taletid og FCR [PM₅] osv., jamen de er jo fornuftige nok, for de er jo beregnet ud fra et gennemsnit, altså hvor mange mennesker vi er og hvor mange kald vi får. Så det giver meget fornuft. Og det der med sygefraværet det er heller ikke helt tilfældigt grebet ud af den blå luft, og det giver også en god [Uklart ord] i forhold til vores bemanding osv. Men om du vægter – hvordan du vægter det ene i forhold til det andet eller om det er 100.000 kald der skal reduceres, eller om det er 150.000 kald der skal reducere, det er ikke noget der sådan – det er jo ikke noget jeg spekulerer synderligt meget i.

34. Er det muligt at korrigere/ændre i targets hvis dig eller virksomheden har været udsat for ukontrollerbare hændelser?

- T1: Det vil der være i forhold til de der medarbejdermål [Henviser til BSC]. Det giver sig selv at hvis vi kører med en taletid der er sådan og sådan, og vi så lancerer et produkt der lige pludselig ender med at være noget værre juks, og folk de ringer ind hele tiden at det tager

hundrede år og du [Uklart] så er vi jo nød til at gå ind og justere det, og det bør vi også løbende, fordi når folks bonusløn bliver hængt op på det, så bør det justeres. Og det bliver det også, altså justeret.

I: *Altså indenfor selve perioden?*

T1: Ja, det er noget vi laver her i afdelingen. Det er lidt noget andet en bonus og nogle af de der lidt mere overordnede ting.

Vægtning:

35. *Er vægtningen mellem de udvalgte performancemål fornuftig?*

T1: Det ved jeg sku ikke. Altså [Pause], det ved jeg ikke.

I: *Man kan sige at der er trods alt 50 procent som faktisk er noget der ligger langt væk fra Jer.*

T1: Ja, altså det synes jeg måske ikke sådan er super smart. Jeg skal da ikke kunne sige om der er en eller anden større matematisk udregning bag det, men hvis jeg skal tage det sådan ud fra hvad der er nærværende, eller hvad der er sådan noget jeg går og beskæftiger mig med, så er det jo lidt galt at nogle mål som ligger så langt fra mig, i realiteten vægter mere end de ting som jeg går og arbejder med og jeg kan påvirke, og det er jo også det der er med til at gøre bonusaflønningsystemet til noget flyvsk noget der er der eller ikke er der, fordi at så stor en vægtning af det ligger et sted hvor jeg har lidt eller ingen mulighed for at påvirke det.

Generelle spørgsmål

36. *Hvordan mener du generelt at de udvalgte performancemålinger virker?*

T1: Altså i forhold til hvordan jeg agerer i min hverdag, altså om de er med til at motivere mig?

I: *Ja, f.eks.*

T1: Hvis vi kigger ud fra en motivationsfaktor eller synspunkt, så er de ikke. Så virker de ikke. Hvis vi kigger på BSC ud fra sådan en arbejdsmæssig, sådan en – hvad skal man kalde det – sådan en opmærksomhedsfaktor, for hvad vi bør gøre og hvad vi ikke bør gøre, jamen så virker de jo sådan set fint nok. Fordi på BSC, der kan jeg jo se hvordan jeg ligger og hvad retning vi skal i, om det er det ene eller andet. Så det er sådan set fint nok.

I: *Jeg kan forstå at det ville det så stadig gøre selvom der ikke var bonus på dem?*

T1: Ja, fordi bonussen er så lille som den er. Så den spiller ingen rolle i det. Det har du ret i.

37. *Hvad oplever du generelt som formålet med de udvalgte performancemålinger og bonus?*

T1: Jamen også lidt det, altså med performancemålingen og vores BSC, jamen der er målet jo at sikre en vedvarende fastholdelse af de der mål der er lagt for at vi kan drive forretningen fornuftigt, og med en nogenlunde servicelevel holdt op med det antal medarbejdere vi er, i kroner-ører osv., så det er sådan set fornuftigt nok.

38. *Hvad tror du at det ville betyde for din indsats hvis virksomheden helt fjernede din bonus?*

T1: Ikke en skid. Så det kan du godt slutte af med at citere mig for.

I: *Jamen det også et super citat.*

Debriefing:

- *Jeg har ikke mere at spørge om – Har du noget at tilføje?*

T1: Nej.

- *Må jeg have lov til at vende tilbage hvis jeg har brug for uddybninger?*

T1: Til hver en tid.

- *Mange tak for din deltagelse.*

BILAG 10: TRANSSKRIBERING – INTERVIEW NR. 3 (TEAMLEDER 2)

Baggrundsspørgsmål

39. Kan du kort fortælle om din funktion i YouSee Customer Support og dine primære arbejdsopgaver?

T2: Ja, det kan jeg godt. Min titel er teamleder, det vil sige at vores Call center er delt op i nogle teams af ca. tyve medarbejder, hvor jeg så er leder for et af de teams. Min primære funktion det er at motivere, inspirere og motivere, medarbejderne og selvfølgelig at holde øje med at deres KPI'er de bliver overholdt, og hvis det halter lidt, så coacher jeg og træner med dem så de bliver bedre.

40. Hvad er din anciennitet?

T2: Jamen jeg har været her i halvandet år. Ja, halvandet år ca.

41. Hvordan er dit afhængighedsforhold til andre kollegaers job?

T2: Det er svært at svare på. Jeg synes vi er rigtig gode til at hjælpe hinanden i hverdagen og da jeg er en af dem som måske – ej jeg er ikke den der har mindst ledelseserfaring, vi har lige fået et par nye, så nu vil jeg måske tro at jeg nu er jeg måske i midten. Men indtil nu har jeg benyttet mig meget af mine kollegaer som har været her længere og trukket meget på deres erfaring. Så jeg vil da sige at måske mindre og mindre bliver min afhængighedsprocent hvis man kan sige det, men stadigvæk synes jeg at den sparring jeg har med kollagerne i hverdagen er utrolig vigtig. Så ved jeg ikke, vil du have et eller andet tal?

I: Nej det er fint. Det jeg spørger ind til er bare hvor afhængig du er af andre for at kunne udføre dit arbejde.

T2: Delvist afhængig vil jeg sige så. Man kunne selvfølgelig godt male alt sort-hvidt, og så sige at hvis jeg får de oplysninger fra driften sendt som jeg nu skal bruge, jamen så kunne jeg nok godt klare det alene, men det ville nok ikke være super realistisk i virkeligheden kan man sige. På papiret kunne det godt lade sig gøre, men det ville ikke være helt vildt realistisk. Men delvist afhængig.

I: [Fortæller kort om den medbragte oversigt over de fem performancemål og deres kobling til belønning]

Sammenhængen mellem designvalg og problematikker

Performancemålingernes kontrollerbar/påvirkelighed:

42. I hvor høj grad oplever du at målopfyldelsen af de udvalgte performancemål er noget du selv har mulighed for at kontrollere/påvirke?

T2: Next to nothing var jeg lige ved at sige, altså meget meget lidt i hvert fald. Hvis i det hele taget noget. Nu har jeg kun fået bonus en gang mens jeg har været her, så jeg er ikke super meget inde i det. Sådan en som [D] og [T1] de har jo været i firmaet i mange år, så de kan det jo forfra og bagvendt, så det er måske egentlig meget godt at du snakker med mig fordi at jeg er ikke super meget inde i det. Men min føling indtil videre er at det er mere eller mindre ude af mine hænder. Altså jeg kan selvfølgelig godt lobbye for noget og vi kan stå sammen, og jeg kan presse og vi kan gøre ved, men jeg tror sku ikke rigtig at det er noget vi rigtig har nogen indflydelse på. Sådan føler jeg det i hvert fald.

- I: *Hvis vi så snakker f.eks. reduktion af kald som et lidt teknisk mål, hvordan oplever du hvad du kan gøre her for at få din bonus simpelthen?*
- T2: Nu har vi jo en projektgruppe der sidder og arbejder med lige præcis det, og det jeg så kan gøre det er at hvis de har brug for hjælp, så hjælpe dem alt det jeg kan, og kommer jeg selv på nogle gode ideer, jamen så selvfølgelig sørge for at sende dem den vej. Men ud over det, jo altså når jeg så coacher og træner mine medarbejdere, selvfølgelig give dem alle de knep og trick jeg kender til, og f.eks. gøre kaldene kortere eller noget i den stil, er det jeg kan gøre i hverdagen. Men jeg har jo så ikke, eller hvad skal man sige tid og ressourcer til og selv sidde og regne de store strategier ud. Det har vi den gruppe til. Jeg kan i hvert fald sørge for at alle de ideer jeg selv får, at mine medarbejdere får dem for den sags skyld. Og sende dem i den rigtige retning, og så ellers give dem den støtte og hjælp de har brug for.
- I: *Er det det samme billede i forhold til klimamåling [PM₄] og sygdom [PM₅], som måske lidt minder om hinanden?*
- T2: Der føler jeg at jeg måske har lidt mere indflydelse, fordi jeg har jo direkte kontakt til medarbejderne. Jeg er jo laveste leder eller hvad man nu skal sige. Så man kan jo *preppe* dem så godt som man vil, nogle ville måske kalde det manipulere. Det er jo så op til lederens egen samvittighed hvor langt man vil gå. Men klimamålingsmæssigt, altså forberede dem på, måske ligefrem måske det tekniske, som at hvis du sætter prikken der, så betyder sådan og sådan, og ikke sådan og sådan. Og lige fra det tekniske til og i det hele taget at sørge for at holde fokus på alle de ting man har prøvet at forbedre fra sidste år, og ikke lade dem glemme det. Så de egentlig sidder og er træt af noget ny, og så har glemt alt det der er blevet godt siden. Så sørge for at holde fokus på nogle ting. Så derfor synes jeg at jeg har større, hvis jeg vil i hvert fald, kan jeg have større indflydelse, fordi jeg kan *preppe* dem direkte. Sygdom [PM₅] er lidt mere tricky fordi, selvfølgelig kan jeg igen prøve at motivere mine medarbejdere og forsøge at gøre det så godt et sted som muligt at være, men [Pause].
- I: *Ja, bliver man syg så bliver man syg.*
- T2: Ja, det er jo det. Det er jo det. Man kan selvfølgelig også gøre det at man følger lidt hårdt op på det. Det har vi gjort et stykke tid. Vi kigger efter mønstre. Der er mange af de her fredags og mandagsting, og det siger vi allerede når vi holder jobsamtaler, at det er noget vi holder øje med, og som man slår hårdt ned på. Færdigt arbejde. Så det er selvfølgelig en måde man kan begrænse det på, men alligevel vil der sku altid være nogen. Hvis nu nogen langtidssygemælder sig, så har jeg jo regler jeg skal overholde. Så kan jeg jo ikke bare sige ud af klappen, så er der visse regler jeg skal overholde, og så tikker det jo hurtigt opad i procenten. Men det vil jeg sige at den har jeg delvist indflydelse på, der kan jeg jo *preppe* dem lidt, men den løber hurtigt ud af mine hænder, hvorimod klimamålingen [PM₄] kan jeg måske *preppe* lidt bedre. Jeg snakker nogle gange meget, og nogle gange der glemmer jeg egentlig hvad det var du spurgte om, så hvis jeg bevæger mig væk fra det du har spurgt om, så brems mig lige.
- I: *Det skal jeg nok, men det vigtigste for mig er bare at du snakker.*
- T2: Fint, det er jeg god til.
- I: *Hvordan med FCR og nettotimeudnyttelse som er nogen mere tekniske mål – altså i forhold til at have kontrol over dem?*

- T2: FCR vil jeg sige er mere sådan et kvalitetsmål som gør at hvis de f.eks. ikke er faglige dygtige, eller de er nye er sådan i den stil, så vil der være flere kunder der ringer oftere. Der har vi jo vores fag-coaches ude i centret som tager sig af undervisningen, men også tager sig af fag-coachingen. Det vil sige at hvis vi har nogle medarbejdere, de kan både selv melde ind, men vi holder selvfølgelig også øje, som er lidt bagefter fagligt, på den ene eller anden måde, fordi de er nye eller *what ever*, så kan de så få alt den træning de vil have. Så igennem det kan man selvfølgelig rette på det og justere det, men der vil jo selvfølgelig igen altid være nogen som er svære at rette op på. Men den vil jeg sige, den bruger vi som knap på at skrue på det. Mht. deres taletid [BSC], det er jo så mit ansvar, det er der hvor jeg direkte kan gå ind og gøre en forskel, fordi da har jeg jo så noget uddannelse som gør at jeg kan hjælpe dem med at blive mere effektive når de taler med kunderne. Så kunderne egentlig får samme gode behandling og samme kvalitet og service i deres behandling, men jeg lærer dem nogle modeller og nogle talemønstre som gør at de egentlig kan korte taletiden gevaldigt ned, uden at slække på kvaliteten.
- I: *Så de giver den samme service, men kan f.eks. så måske bare nå 7 frem for 5 kunder i timen?*
- T2: Ja, vi er lavede nogle regnskaber med at hvis vi bare skar nogle ganske få sekunder i gennemsnit af hver samtale, jamen så kunne vi jo spare ekstremt mange medarbejdere per år så kunne vi spare rigtig mange penge. Men det er så der – altså med sygdom og FCR [PM₅], og alle de ting vi lige snakkede om, at jeg føler at jeg har mest indflydelse direkte. Hvor det direkte er min evne til at træne eller coache som gør om personen rykker lidt op eller lidt ned, det er der vil jeg sige.
- I: *Hvad er så dine tanker i forhold til at det [PM₅] så kun vægter 17 procent af din samlede bonus?*
- T2: Det synes jeg da ikke er særligt smart. Nej. Fordi det er jo egentlig der at mit talent bliver, altså en af mine, jeg tror det er svært at sige hvad min vigtigste funktion, min vigtigste funktioner er at folk kan lide at være her og at de passer deres arbejde, og det er jo mega bredt, men hvis vi piller det fra hinanden, så vil jeg umiddelbart sige at klimamålingen [PM₄], ja nu skal jeg lige have overblik her, FCR og taletid og klimamåling var måske dem der skulle gælde mest vil jeg tro.
- I: *Og de gælder faktisk kun en tredjedel af det samlede nu.*
- T2: Ja. YouSee performance hvad er det, hvis den bliver skilt ad, er det vores omsætning?
- I: *Ja, det er hele selskabets budget eller omsætningsmål. Så det er jo noget der er langt væk.*
- T2: Så de to øverste [Henviser til PM₁ og PM₂] den vil jeg måske se lidt bort fra, for det er ikke nogen jeg har noget at gøre med alligevel. Men hvis jeg havde indflydelse på noget, så ville jeg nok gerne have rokeret rundt på de tre nederste [Henviser til PM₃, PM₄ og PM₅]. Det ville jeg gerne.
- I: *Kan du se hvorfor de [Henviser til PM₁ og PM₂] skal være der i forhold til at bestemme din bonus?*
- T2: Hvis jeg skal se sådan oppefra, politisk set, så jo, så forstår jeg det godt, men hvis jeg skal se det med min 'arbejdsmandshat' på, så synes jeg i hvert fald at de skulle vægte mindre. Det synes jeg, for det er sku ikke noget jeg rigtig har indflydelse på. Så ja, bestemt skulle de vægte mindre – helt sikkert. Jeg kan godt forstå at de er der, men jeg synes ikke at de skulle være så tunge.

I: Godt.

43. I hvor høj grad oplever du at din bonus afspejler din reelle arbejdsindsats?

T2: Jamen ingenting. Det synes jeg ikke. Altså jeg må indrømme – nu fik jeg så om mail om at du ville lave det her interview, men jeg tænker så godt som aldrig på det. Altså det er kun lige som da jeg havde været her de her 8-10 måneder hvor vi skulle have det første gang og jeg skulle ind og godkende det inde i vores system, da måtte jeg få en af de ældre kollegaer til lige at vise mig. Og da tænkte jeg selvfølgelig på det i nogle dage, og da tænkte jeg at det sku egentlig ikke er smart og sådan og sådan og sådan – og det der er måske meget fint, men ellers må jeg indrømme at jeg skænker det aldrig en tanke. Aldrig. Altså jeg vil sige den er så – ej nu skal jeg passe på hvad jeg siger [Pause], ej det er lige gyldigt.

I: Du skal ikke passe på hvad du siger.

T2: Jeg synes det er så forsvindende små penge og det er så, og vægtet på en efter min mening ikke helt fair måde, at jeg gider slet ikke at spekulere over det. Jeg ville sku hellere have skåret den helt væk, og så have lidt mere månedlig løn. Det skal jeg være helt ærlig og sige.

I: Fint.

T2: Var det svar nok, eller snakkede jeg væk fra.

I: Nej, det var lige præcist svaret.

44. Vil du gerne have en større andel af din løn som bonusløn?

T2: Bestemt nej. I min naive hjerne, igen hvis jeg ikke bruger helikopterblikket, hvis jeg kun ser inde i min lille verden, jamen så er bonus for mig noget der skal gøre at man gider og gøre en ekstra indsats. Altså det skal jo være ansporende, motiverende på en eller anden måde, og det synes jeg overhovedet ikke det er. Jeg tænker aldrig på det.

I: Hvad gør du dig af tanker om hvorfor det ikke er det?

T2: Jamen for det første synes jeg at de ting som jeg har en direkte indflydelse på ikke vægter ret højt, og så synes jeg også at den samlede, altså X antal procent.

I: Altså 5 procent i dit tilfælde.

T2: Det er jo ingenting. Jeg synes det er, det er for lidt til at jeg gider og bruge det, eller til at det overhovedet kommer ind i min hjerne som motiverende middel. Alt for lidt, alt for forsvindende lidt. Men på en måde har jeg det egentlig fint nok med det, fordi jeg er heller ikke – jeg vil heller ikke være interesseret i at få mindre i løn og så højere bonus for at skulle løbe hurtigere. Det tror jeg det ville være stressende. Så vil jeg sku hellere have en mindre bonus og lidt mere i løn. Fordi arbejde, og det kan godt være at jeg er naiv igen, men arbejdet for mig er sku det motiverende.

I: Hvis jeg nu ikke havde vist dig den her [Henviser til oversigten] og havde bedt dig om at nævne alle de performancemål som du fik bonus ud fra, havde du så kunne gøre det?

T2: Nej. Nej. Ganske simpelt nej. Jeg har kigget på det en gang, og det var sidste år hvor jeg skulle ind og godkende det der, og der satte jeg mig så lige hurtigt ind i det for at se hvordan

og hvorledes, og det kan jeg nemlig huske at allerede tænkte jeg at det var sådan lidt – og så må jeg indrømme, nej det kunne jeg ikke. Jeg kunne måske have nævnt nogle ganske ganske få – jeg kunne måske have – ja klimamålingen [PM₄] ville jeg godt kunne have nævnt, og så FCR og sygdom [PM₅]. Reduktion af kald, jo vidste jeg ikke godt det, jo det tror jeg vidst godt at jeg vidste. Men de to øverste vidste jeg ikke.

I: *Nej, og det er jo trods alt også 50 procent af det.*

T2: Ja, det er jo det.

Performancemålingernes kompleksitet:

45. *I hvilken forstand mener du at performancemålingerne 'indfanger' det som er det vigtige i dit job – altså hvor komplette er målingerne?*

T2: Det var et godt spørgsmål [Pause]. Så mener jeg at den er for ensidig så vil jeg sige. Så vil jeg umiddelbart synes at den skulle være mere detaljeret for de underpunkter nok. Fordi jeg mener at min jobfunktion er noget mere kompliceret end det der. Det mener jeg.

I: *Nu ved jeg jo at jeg har Jeres BSC med flere mål. Skulle det så måske være nogle andre mål man tog end dem der er her [Henviser til oversigten], altså nogle andre mål som blev koblet til bonus?*

T2: Ja, det kunne godt komme flere på. Altså vægtningen, det har vi talt om, synes jeg er helt skæv. Nu ved jeg ikke hvordan man sætter sådan nogle ting her sammen, men jeg synes i hvert fald at den skulle være mere nuanceret. Om man så under et punkt kunne sætte nogle flere ind og så vægte den mere, eller om de skulle have hver sine punkter alle sammen, det ved jeg sku ikke. Teknisk set tør jeg sku ikke lige sige hvordan man kan skrue det bedre sammen, men jeg synes i hvert fald den skulle have et mere mangefarvet, mere nuanceret billede af hvad mit job er. For det der beskriver ikke mit job.

I: *Så dit job, hvis vi snakker om at den skal indfange det, så er den slet ikke nuanceret nok, og den er så heller ikke vægtet godt nok.*

T2: Det er rigtigt. Nej, men der er jeg så også af den holdning at – nu er jeg ikke akademiker og jeg kan godt nogle gange få nok af teoretikere, fordi at det kan godt være at de har læst en masse fede bøger og set en masse fede modeller – og den bog kunne jeg også bare gå ned på biblioteket og låne, og det gør jeg også nogle gange. Men jeg synes nogle gange at de har svært ved at danne bro over til der hvor der rent faktisk sker noget. Så derfor mener jeg at bonus og sådan nogle ting, det er sku da meget godt, men du kan fandme ikke tage det job jeg render rundt og laver derude og sætte ned på et stykke papir. Det kan du bare ikke. Så ja, jeg så den gerne mere nuanceret, men jeg tror ikke at det ville være realistisk. Det tror jeg ikke.

46. *Hvordan er din "opmærksomhed" på de performancemål med bonus i forhold til dem uden (i BSC)?*

T2: Ja, hver gang vi får et BSC der engang i måneden, så går jeg selvfølgelig lige ind og kigger, men det er ligeså meget for at danne overblik for mig selv – hvilke områder skal jeg fokusere på i min gruppe lige nu og sådan noget. Jeg har jo alle mulige steder hvor jeg kan gå ind og se på statistikker på hvordan min gruppe har performet på ugebasis og månedsbasis og sådan nogle ting. Det er mest det jeg fokuserer på. Så jeg må sku egentlig indrømme, at min chef, han får sikkert også hans statistikker og kigger på hvordan jeg har performet, der har jeg det sådan lidt, at hvis der er noget han er utilfreds med så snakker vi om det. Jeg er mere *hands on*. Jeg bruger mere mine statistikker til at se, hvor er det i vores gruppe at vores akilleshæl er

lige nu, hvor er det jeg skal ligge mit fokus. For du kan ikke ligge fokus 10 steder. Og det er sådan jeg bruger dem.

I: *Siger du så at de mål der ikke er bonus på, altså hele BSC, betyder mere for dig i det daglige arbejde end dem her [henviser til oversigten]?*

T2: Ja.

47. *Hvilken betydning oplever du at andelen af den vægtede bonusprocent har for din indsats?*

T2: Betydningen af dem. Ingen. Altså nej, jeg kan ikke tilføje noget. Ingen.

Manipulation:

48. *Hvordan oplever du muligheden for at manipulere med de udvalgte performancemålinger?*

T2: Begrænset altså, men der er få vil jeg sige. F.eks. igen hvis vi tager klimamålingen [PM₄], det er fordi at det er ved at være aktuelt lige nu, så den fylder inde i mit hoved lige nu. Der kan man jo så meget som ens samvittighed og moral tillader, der kan man jo selvfølgelig godt manipulere med til og, vigtigheden af at man sætter krydset i nr. 4 i stedet for nr. 3 f.eks.. Så det vil jeg måske have en lille indflydelse på, men ellers vil jeg sige at i det store hele, så er det bestemt ikke ret meget. Meget meget meget lidt, men på nogle få punkter vil det godt kunne lade sig gøre.

I: Godt.

Sammenhængen mellem problematikker og hensyn

Koordination

49. *I hvilken udstrækning oplever du at de udvalgte performancemålinger understøtter virksomheden eller funktionens strategi og målsætning?*

[18:10]

T2: Jamen igen synes jeg at de to øverste [PM₁ og PM₂], som er de tungeste, der synes jeg, jamen altså der synes jeg slet ikke at de hører hjemme så. Igen synes jeg så at man skulle [Uklart], men ellers så – mange af vores værdier går jo mere ud på at der skal være plads til individet og at der skal være plads til os alle sammen, og vi selvfølgelig gerne vil levere en god kvalitet, det er ligesom det som jeg synes er hovedbudskabet i vores værdier. Du har sikkert set dem. De hænger lige herude. Så igen synes jeg, det er selvfølgelig også den tankegang jeg har, fordi de værdier vi har synes jeg afspejler noget menneskeligt, men jeg synes da ikke der er noget menneskeligt i det der [henviser til oversigten]. Jo det skulle da lige være klimamålingen, og så de tre nederste, men ellers ikke. Så det igen, næsten ikke vil jeg sige.

I: *Så som helhed, næsten ikke?*

T2: Ja. Ja.

Motivation

50. *I hvilken udstrækning oplever du at de udvalgte performancemålinger har en positiv indflydelse på din adfærd og performance?*

T2: Jamen også igen, næsten ikke. Det fylder sku ikke ret meget i min arbejdshverdag. Det gør det virkelig ikke. Så det hverken motiverer mig eller demotiverer mig. Jeg synes det er lidt fjollet.

Targetsetting

51. *Hvordan oplever du niveauet på de enkelte targets – er de forhøje eller for lave?*

I: *[Uddyber spørgsmålet]*

T2: Jeg vil sku sige at min erfaring mht. til det med at reducere kald [PM₃] er sku for ringe til at jeg kan sige om 85.000 det er realistisk eller urealistisk. Det må jeg sku ærligt tilstå. Det lyder umiddelbart som mange, men [Pause] nogle af de strategier og de tiltag de har gang i, det kan jeg så også godt høre at når de fortæller det, jamen okay, hvis det kommer til at virke, jamen så batter det fandme også noget. Så det er måske ikke helt urealistisk, men jeg må indrømme at den er jeg ikke 100 procent sikker på, for der har jeg sku ikke erfaring nok. Så den har jeg lidt svært ved.

I: *Hvad med for klimamåling [PM₄] og sygdom [PM₅] f.eks.?*

T2: Sygdom 5 procent. Jeg tror sku at det er meget realistisk efterhånden. Det er også optimistisk. Det er sku flot hvis vi som afdeling kan komme ud af året med 5 procent. Det er sku flot. Men det skal det også være [henviser til et privat eksempel med et familiemedlem], så jeg er meget opmærksom på at tale med medarbejderne hvis jeg har nogen der har det skidt eller noget. Det er svært for jeg, når man står i en stor virksomhed at komme til at ligge under de 5 procent. Så jeg synes det er meget flot hvis vi kunne ende der. Men mål er jo også sjovest hvis man skal rende lidt efter dem jo, at det ikke bare er jamen så siger vi 15, så er det jo ikke sjovt. Så jeg tror egentlig at det er både meget optimistisk, men det er også realistisk. Så det synes jeg det er meget fedt. Altså det er sådan noget der fylder meget i min hverdag, fordi jeg snakker med medarbejderne meget, det er jo rigtig fedt. Den fylder meget i min hverdag.

I: *Men ikke pga. at det er med bonus?*

T2: Overhovedet ikke. For simpelthen at det ikke skal løbe løbsk i min gruppe. Altså der er jo også mange unge mennesker der lige skal på druk og sådan nogle ting. Så det er noget jeg bruger mange kræfter på. Og være efter dem som pjækker, og for at motivere dem der ikke gør.

I: *Og det er så som et generelt ledelsesansvar, og ikke pga. performancemål eller bonus?*

T2: Ja, enig. Ja, men også så har jeg lige nu to, en der er langtidssyg som vi kører en opsigelsessag på lige nu, og en der ser ud til at kunne blive det faktisk. Så selve konceptet sygdom, eller hvad vi skal kalde det, fylder meget i min hverdag, men når du har en gruppe på så mange mennesker og mange af dem er unge mennesker, så vil der altid være et eller andet indenfor den kategori. Men for at komme tilbage til det du spurgte om, så synes jeg at 5 procent er optimistisk, men realistisk. Det fylder meget i min hverdag, bearbejdelse af det område.

52. *Er det muligt at korrigere/ændre i targets hvis dig eller virksomheden har været udsat for ukontrollerbare hændelser?*

I: *[Beskriver sygefravær som eksempel]*

T2: Det er jeg faktisk ikke klar over. Det er jeg ikke.

I: *Men i bund og grund så kan jeg så også forstå at det ikke betyder det helt store for dig, fordi at du alligevel ikke går op i den bonus.*

T2: Nej, det skulle have set noget anderledes ud så. Lad os nu sige, det ønsker jeg ikke at det kommer til, jeg har det egentlig fint med at den er så lille og at jeg har en mere stabil løn. Det har jeg det bedst med, men lad os nu sige at jeg blev mere afhængig af den der, så ville jeg fandensprøjtende kæmpe for de der punkter, det kan jeg godt love dig for. Så vil jeg, og der mener jeg at jeg så vil jeg kæmpe så meget for dem at det måske ville komme til at gå ud over noget andet. Man får det man måler på. Kold og kynisk, sådan er det. Sådan er det.

[Overgang til næste spørgsmål]

Vægtning:

I: *Og vægtningen har vi jo også talt om, altså at du ikke synes at den er synderlig fornuftig.*

T2: Nej, det er jeg ikke specielt imponeret over nej. Jeg sidder faktisk og tænker over, TDC Nordic [PM₁], hvad fanden er det?

I: *Så vidt jeg forstår, er det simpelthen hele koncernen.*

T2: Okay, så det er bare TDC.

I: *Ja, så det er langt væk fra Jeres hverdag.*

T2: Ja, efter vi re-brandede os som YouSee for snart 2 år siden. Jamen det har fandme været: vi er ikke TDC, vi er YouSee. Vi har fået vores egen lederkurser og alt muligt andet. Det er virkelig at man bliver preppet til, og det er helt fint. Vi får vores egen kultur og sådan nogle ting, det er super godt. Så derfor forstår jeg det slet slet ikke. Og det er 25 procent – der er jo helt hul i hovedet man [pause]. Altså lige nu sidder jeg også bare og tænker – hold da kæft hvor er jeg glad for at det ikke fylder mere i min hverdag. For det er da helt godnat synes [griner].

I: *Og det er også bare interessant for mig at høre, for du sagde det selv før, at valgte man så at sætte bonussen op, det tror jeg ikke at du skal være nervøs for at man gør, men valgte man nu at gøre det, så skulle det fandme også være nogle andre mål.*

T2: Ja, så ville jeg begynde at slås for det, det kan jeg godt love dig for. Det ville jeg. Og der er jeg bange for at det ville komme til at gå op ad bakke. Så nej, jeg håber ikke at det er noget de vil til at gøre mere ud af.

I: *Hvis vi nu antager den hypotese, ville du så gå efter at det var nogle mål som du havde mulighed for at påvirke?*

T2: Jeg ville altid, hvis der bliver lavet noget om som jeg ikke bryder mig om. Lad os nu f.eks. sige at vi ville begynde at blive vægtet mere på det her i stedet for fast løn. Så ville jeg selvfølgelig gøre alt hvad jeg kunne for at snakke dem fra det. Kan man så ikke det, jamen så vil jeg selvfølgelig prøve at kæmpe for at det er nogle mål man kan leve med og kan det stadig ikke lade sig gøre, jamen så er jeg så enkelt et menneske, at jamen så vil jeg finde et andet sted og være.

- I: *Men når du siger leve med, vil det så netop være nogle mål som du følte bedre afspejlede din indsats.*
- T2: Ja, noget som jeg direkte har indflydelse på.

Generelle spørgsmål

53. Hvordan mener du generelt at de udvalgte performancemålinger virker?

- T2: Hvordan de virker. Hvad mener du?
- I: *[Spørgsmålet omformuleres, men T2 bryder ind]*
- T2: Altså graden af motivation det giver mig?
- I: *Ja, jeg kan dele det op. Den ene grund til at gøre det skulle være at man ville have medarbejderne til at gøre det rigtige, på den rigtige måde, på det rigtige tidspunkt. Altså selve det at koordinere en eller anden form for arbejdsindsats. Og den anden del af det er så at vi skal have medarbejderne til at gøre mere af det her, det rigtige. Så hvis vi snakker effekt eller virkning på de to områder, hvad tænker du så omkring det i forhold til bonussystemet?*
- T2: Ikke synligt igen vil jeg sige [pause]. Altså ikke engang her, nu tænker jeg også kulturmæssigt hvad mine ældre kollegaer, hvordan de måske har reageret i de situationer hvor vi har snakket om det her. Men altså igen, det er kun den her uge – fjorten dage hvor den ligger og skal godkendes at man snakker lidt om det, og det er mest med løftede øjenbryn og med himlende øjne. Så jeg må sku indrømme, at jamen *zero to nothing* igen vil jeg sige.
- I: *Og er det også i forhold til motivation, altså de her målinger [henviser til oversigten] og den bonus der er koblet til, den skaber ikke nogen motivation for dig til at gøre den ekstra indsats?*
- T2: Zero – Ingenting.
- I: *Hvordan i forhold til, hvis man ser bort fra at der er bonus på, og måske også fra de to øverste [PM₁ og PM₂] men bare ser på selve de her målinger, plus resten af Jeres BSC, hvilken effekt har det i forhold til din arbejdsindsats?*
- T2: Altså hvis vi snakker om dem generelt, og ikke som den her bonusordning sådan specielt. Hvis vi snakker om dem generelt, jamen så betyder det noget mere. For det er jo ligesom dem der stikker retningen ud for hvilken vej jeg skal løbe og hvad det er jeg skal koncentrere mig om. Så meget mere. Men altså jeg vælger jo så selv igen hvad jeg synes der er kriseområde eller fokusområde og som jeg vil fokusere på. Men det er jo de retningslinjer der gør at du kan sige: her [T2] her er den bane du skal spille på. Så det er ligesom den der sætter rammerne for min hverdag, så selvfølgelig det bruger jeg. Helt sikkert. Men ikke i sammenhæng med det der [henviser til oversigten], for jeg tænker ikke bonus når jeg tænker det. Overhovedet.
- I: *Så når vi siger som, lad os kalde det målstyringsværktøj, der er det godt?*
- T2: Ja.
- I: *Men det har ikke noget at gøre med at du så gør det fordi du får bonus for det?*

- T2: Nej, og som målstyringsværktøj er det godt. Ja altså der er stadig nogle af dem som er bedre end andre.
- I: *Ja, af de enkelte mål?*
- T2: Selvfølgelig. Selvfølgelig ja, og der er nogle jeg render stærkere efter end andre, selvom der måske er et mål som ikke er super godt, men så kan jeg godt vurdere at det kan godt ske, men hvis jeg knokler helt vildt indenfor det der vil jeg kunne rykke det så lidt, og det her heller ikke så godt, men hvis jeg knokler helt vildt indenfor det her, jamen så kan jeg rykke det så meget. Så vælger jeg selvfølgelig det område.
- I: *Så du vælger at fokusere på det performancemålingsområde som du har den største indflydelse på?*
- T2: Ja. Og får man så banket det op, så tager man jo så det næste kan man sige. Der er altid et eller andet at gå i gang med. Men nej, altså jo som generelt målsætningsværktøj, jo jo så bruger jeg det da helt klart, men ikke med det der, ikke med bonus i baghovedet.

54. *Hvad tror du at det ville betyde for din indsats hvis virksomheden helt fjernede din bonus?*

- T2: Ingen verdens ting. Ingen verdens ting. Overhovedet ikke.
- I: *Fint.*
- T2: Det kan godt være at jeg så ville bruge det som argument til min næste lønsamtale, at jeg ville have noget mere i løn, men ellers ikke.

Debriefing:

- *Jeg har ikke mere at spørge om – Har du noget at tilføje?*

- T2: Næ, ikke andet end at synes det var faktisk lidt sjovt lige at se det. Fordi nu har jeg jo ikke brugt kræfter på at kigge overhovedet. Så det var faktisk meget sjovt at se det og blive bekræftet lidt i den følelse jeg egentlig havde.

- I: *Ja, så det ændrer ikke din holdning til det?*

- T2: Nej, det forstærker den nærmere lidt vil jeg sige.

- I: *Godt.*

- *Må jeg have lov til at vende tilbage hvis jeg har brug for uddybninger?*

- T2: Ja, selvfølgelig [taler videre om den eventuelle praktiske koordinering].

- *Mange tak for din deltagelse.*