En undersøgelse af sammenhængen mellem præstationsmålinger og motivation

- Med afsæt i faggruppen sælgere

KANDIDATAFHANDLING 2020

Universitet: Copenhagen Business School

Uddannelse: Cand.merc Human Resource Management

Navn og studienummer: Sasja Friis Winther - 124264

Navn og studienummer: Zandra Elene Winther - 124259

Vejleder: Lars Zwisler

Dato: 15-05-2020

Antal sider/anslag: 120 sider – 271.663 anslag

Resumé

It appears that organizations have an increasing focus on keeping employees satisfied and motivated in their job position. Many organizations across professions use performance management in order to motivate and coordinate employees. Performance management is a broad field with two elements of which to match and design, including performance measurement and rewards. The thesis focuses on performance measures with few references to rewards.

The purpose of this master thesis is to analyze and discuss the existing theory on performance management and motivation, in order to see if performance measures increases motivation. The general theoretical views will then be put in context to the profession of salespeople, with the purpose of derive how performance measures affect salespeople's motivation, and how organizations can increase motivation among them. The thesis focuses on Danish salespeople.

The thesis examines the salespeople's responses to performance measures and whether they find it motivating or not. Furthermore, a recommendation will be made from the salespeople's point of view, on how organizations most advantageously can design a performance measurement system in order to increase salespeople's motivation. Primary data in terms of a survey and three interviews has been collected in order to clarify how salespeople are measured in their present job and how they experience it.

Performance management is a broad domain as well as performance measures, and a lot of scientists have different views on the field. Motivation is also dominated by many different scientists. The thesis is primary based upon Hansen's article called 'Præstationsmålingssystemer, designvalg og designkriterier' from 2009 and Gange and Desis' article called 'Self-determination theory and work motivation' from 2005.

The thesis results show that salespeople are motivated by performance measures and the more complete the system is, the more it motivates. The motivation among salespeople can be heightened if organizations manage to design a performance management system which captures all value-adding tasks, takes into account all possible risk factors, which focuses on the inner psychological needs and that fits the culture.

Indholdsfortegnelse

Kapitel 1: Indledning **6**

Kapitel 2: Problemstilling og problemformulering **8**

Kapitel 3: Afgrænsning **9**

Kapitel 4: Afhandlingens struktur **10**

Kapitel 5: Metode **11**

5.1 Videnskabsteoretisk afsæt *11*
5.1.1 Videnskabsteoretiske tilgange 11
5.1.2 Neo-positivistisk tilgang 12

5.2 Undersøgelsesdesign *13*
5.2.1 Undersøgelsesformål 13
5.2.2 Undersøgelsesdesign 14
5.2.3 Fremgangsmåde 15

5.3 Data *16*
5.3.1 Primære data 17

5.4 Teori *23*
5.4.1 Præstationsmåling 24
5.4.2 Motivation 25

Kapitel 6: Analyse **28**

6.1 Hvad er præstationsmålinger, og hvordan kan præstationsmålinger påvirke motivation? *28*
6.1.1 Hvad er præstationsmålinger? 28
6.1.2 Hvordan kan motivation defineres? 36
6.1.3 Hvordan kan præstationsmålinger påvirke motivation? 40
6.1.4 Præstationsmålinger - motiverende eller ej? 44

6.2 Hvordan ser præstationsmålinger ud for sælgere, og hvilke designkriterier gør sig gældende? *48*
6.2.1 Hvordan ser præstationsmålinger ud for sælgere? 49
6.2.2 Designkriterier, der gør sig gældende i præstationsmålinger for sælgere 52
6.2.3 Hvordan indsamles information omkring sælgeres præstation? 63

6.3 Hvordan påvirker præstationsmålinger sælgeres motivation? *65*
6.3.1 Tendenser for graden af sælgeres motivation 65
6.3.2 Sælgeres motivationsniveau set i forhold til designvalg og præstationsinformation 76

6.4 Hvordan kan organisationer designe et præstationsmålingssystem med henblik på at højne sælgeres motivation? *83*
6.4.1 Nye relevante empiriske fund 83
6.4.2 Anbefaling af et præstationsmålingssystem 89
6.4.3 Anbefaling af indsamling og anvendelse af præstationsinformation 96
6.4.4 Det samlede performance management system 99

Kapitel 7: Konklusion **104**

Kapitel 8: Kvalitetsvurdering **107**

8.1 Validitet og reliabilitet *107*
8.1.1 Surveyundersøgelse 108

8.1.2 Interviews 109
8.2 Generaliserbarhed *109*
Kapitel 9: Perspektivering **111**
9.1 Resultaternes betydning og relevans *111*
9.2 Empiriske forbedringer *111*
9.2.1 Surveyundersøgelse 111
9.2.2 Interviews 112
9.3 Det videre arbejde *112*
Kapitel 10: Litteraturliste **113**
Kapitel 11: Bilagsoversigt **116**

Illustrations oversigt

Figurer:

Figur 1 6
Figur 2 30
Figur 3 38
Figur 4 50
Figur 5 51
Figur 6 64
Figur 7 67
Figur 8 91
Figur 9 93
Figur 10 98

Tabeller:

Tabel 1 23
Tabel 2 32
Tabel 3 63
Tabel 4 68
Tabel 5 70
Tabel 6 73
Tabel 7 75
Tabel 8 79
Tabel 9 82
Tabel 10 84
Tabel 11 87
Tabel 12 92
Tabel 13 93
Tabel 14 94
Tabel 15 98

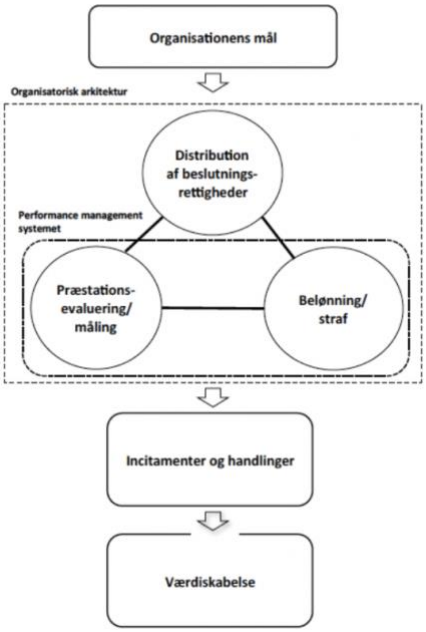
Diagrammer:

Diagram 1 66

Kapitel 1: Indledning

Organisationer har fået et større fokus på at holde deres medarbejdere motiveret og glade på arbejdspladsen, hvortil Human resource er blevet tildelt flere ressourcer og mere ansvar for at kunne facilitere øget præstation og værdiskabelse (Ulrich, Allen, Brockbank, Younger, & Nyman, 2011). Human resources bærer ikke kun ansvaret for de administrative opgaver, men agerer derimod som en medspiller i udførelsen af de strategiske målsætninger for organisationen, da koordination og motivation er centrale elementer for en god præstation. HR-strategien kan derfor have en stor betydning for profit, omdømme og endda overlevelse, hvorfor denne skal være forenelig med den overordnede strategi (Boxall & Purcell, 2016).

Organisationers mest værdifulde element er de menneskelige ressourcer, da disse besidder de kapabiliteter, som organisationen skal bruge med henblik på konkurrencedygtighed (McKinsey, 2010). Human resource management handler derfor om at skabe human resource advantages, der giver konkurrencemæssige fordele og opfylder organisationens målsætning (Boxall & Purcell, 2016). Performance management er et vigtigt element i forbindelse med at sikre motivation og skabe konkurrencemæssige fordele, da dette har til formål at koordinere og motivere medarbejdere (Hansen, Nechevska, & Svendsen, 2018). Performance management og grundelementerne i dette, kan illustreres i den organisatoriske arkitektur i figur 1 (Friis & Hansen, 2013).



Figur 1 - Den organisatoriske arkitektur og performance management (Friis & Hansen, 2013)

Det ses derfor, at præstationsmålinger er et værktøj som bruges til at opnå organisatorisk værdiskabelse, hvortil dette består i, at organisationen opstiller mål for den enkelte medarbejder, der har fået tildelt beslutningsrettigheder og herefter evaluerer, hvor godt medarbejderen lever op til målene. Derudover ses dette element at anvendes i forbindelse med belønninger og straf, hvilket har til formål at drive medarbejderen til at følge anvisningerne som præstationsmålingssystemet kommer med. Et sådant målings- og belønningssystem kan opstilles på mange forskellige måder, herunder fra flere forskellige perspektiver, med formålet om at skabe værdi og konkurrencemæssige fordele. Dette afhænger af, hvilken type medarbejder og hvilken type organisation, der er tale om, i forbindelse med at koordinere og motivere medarbejdere korrekt (Ibid., 2013).

Lazear og Gibbs (2017) påpeger, at præstationsmålinger både er omkostningsfulde og vanskelige at gøre effektive, men at de er nødvendige i et godt belønningssystem. Lazear og Gibbs (2017) definerer tre formål med præstationsmålinger; 1) beslutningen om, hvem der skal beholde sin stilling efter en prøveperiode eller opsiges, 2) i hvor høj grad medarbejderen forbedrer sin humane kapital og derfor skaber fordele for organisationen, 3) et element til at motivere medarbejdere til at være mere effektive. Denne afhandling vil i forbindelse med den organisatoriske arkitektur tage afsæt i elementet præstationsevaluering/måling. Der vil blive sat spørgsmålstegn ved ovenstående formål, primært om brugen af præstationsmålinger udgør en motiverende faktor for medarbejdere, og derfor er et værdiskabende element, der bidrager til konkurrencemæssige fordele.

Kapitel 2: Problemstilling og problemformulering

Organisatorisk værdiskabelse kan derfor dannes gennem den organisatoriske arkitektur, hvor præstationsmålinger udgør en central del i at gå fra mål til værdi i organisationen (Friis & Hansen, 2013). Der kan derfor argumenteres for, at præstationsmålinger er et effektivt og motiverende element. Dog kan det også anskues, at præstationsmålinger indeholder målefejl og skaber en usund intern konkurrence, hvilket kan påvirke pålideligheden og kompletheden af målingen (Hansen, 2009). Harper og Vilkinas (2005) har gennem deres undersøgelse af performance management systemer søgt fordele og ulemper ved at anvende et sådant system i en organisation. En fordel er, at det forbedrer medarbejdernes motivation og engagement, da det øger individets opfattelse af indflydelse. Dog er en ulempe, at det demotiverer medarbejdere grundet den stress, der er forbundet med et performance management system. Motivation på baggrund af præstationsmålinger er derfor tvivlsom, hvilket kan have en markant effekt på værdien af målingen, medarbejdertilfredsheden og kulturen i organisationen. Men i hvor høj grad motiveres medarbejdere af præstationsmålinger, og er det overhovedet muligt at lave en reel måling? Eller udgør de et mere stressende, unfair og konkurrencedrevet element i forhold til et værdiskabende element?

Denne afhandling vil have fokus på netop disse spørgsmål inden for fagområdet; sælgere. Valget af denne faggruppe har grobund i Analyse Danmarks (2016) undersøgelse. Analyse Danmark adspurgte respondenter, hvilke medarbejderkategorier, de mener, at præstationsmålinger virker bedst for, hvor det fremgik, at ledere og salgsmedarbejdere er de mest foretrukne kategorier for bedst virke. Afhandlingen vil undersøge, hvilke generelle trends, der befinder sig for sælgere med henblik på præstationsmålinger og herunder analysere faktorer, der kan påvirke målingen, og de konsekvenser sådanne påvirkninger kan have. Dette vil lede til en udfordring af nytteværdien af de nuværende anvendte præstationsmålinger for sælgere, herunder om målingssystemet er motiverende, og hvordan dette eventuelt kan forbedres. Fokusområdet er derfor sælgeres motivation som følge af præstationsmålinger, hvortil sælgere i afhandlingen beskriver alle individer, der har til formål at sælge en service eller et produkt. **Dette leder til følgende problemformulering:**

Hvordan påvirker præstationsmålinger sælgeres motivation, og hvordan kan organisationer højne sælgeres motivation ved hjælp af præstationsmålinger?

- Hvad er præstationsmålinger, og hvordan kan præstationsmålinger påvirke motivation?
- Hvordan ser præstationsmålinger ud for sælgere, og hvilke designkriterier gør sig gældende?
- Hvordan påvirker præstationsmålinger sælgeres motivation?
- Hvordan kan organisationer designe et præstationsmålingssystem med henblik på at højne sælgeres motivation?

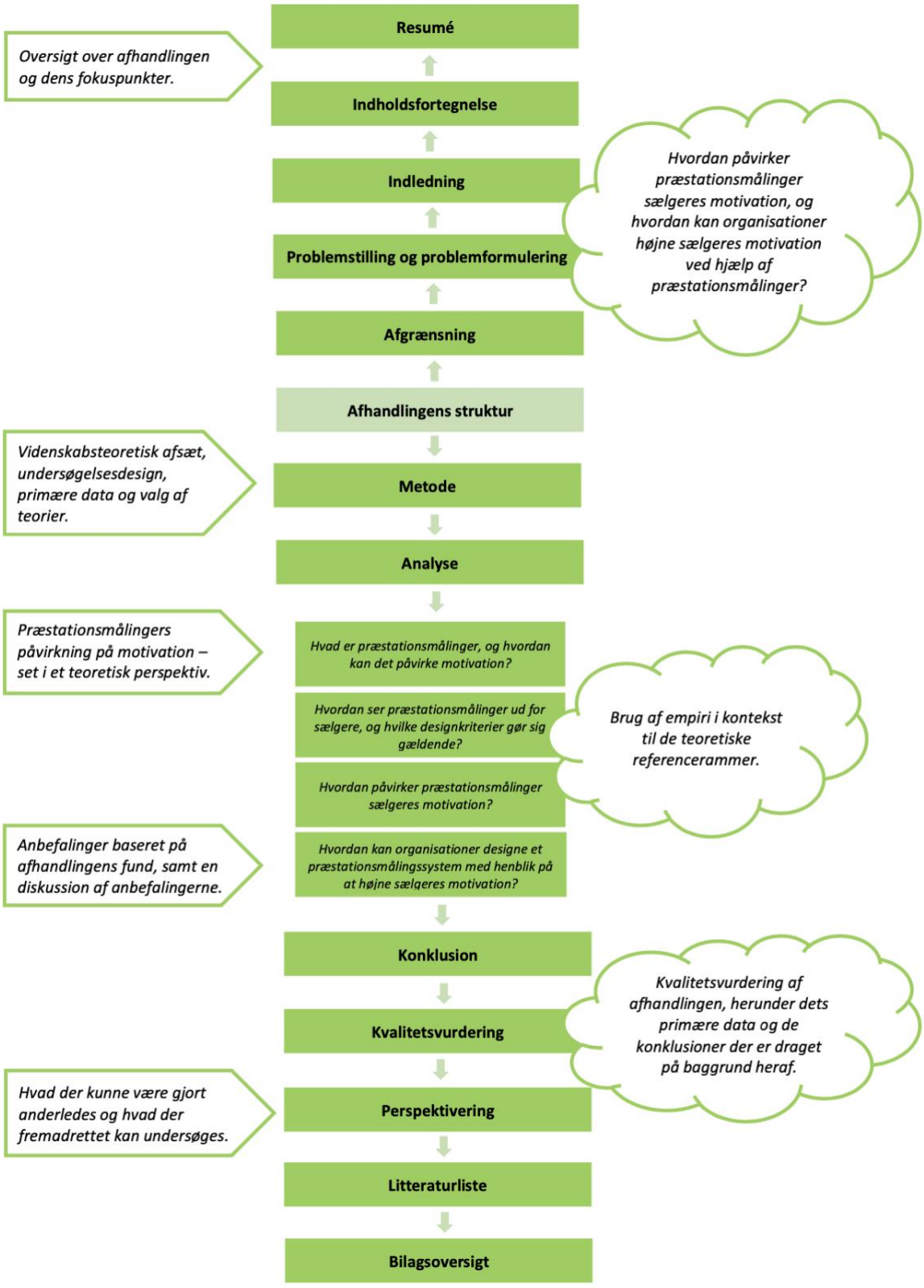
Kapitel 3: Afgrænsning

Et performance management system kan anvendes til mange forskellige elementer i forbindelse med organisatorisk værdiskabelse; herunder blandt andet at tiltrække, fastholde, motivere og effektivisere, hvor afhandlingens primære fokus er på motivation. Dette gør, at afhandlingen er afgrænset fra at gå i dybden med, hvordan præstationsmålinger påvirker elementer som tiltrækning og fastholdelse af sælgere.

Afhandlingen vil have sit fokus på præstationsmålinger, hvorfor afhandlingen er afgrænset fra de resterende elementer i den organisatoriske arkitektur. Præstationsmålinger er derfor det primære analyseelement, hvortil det andet element i et performance management system vil fremstå som det sekundære analyseelement. Der vil derfor blive draget paralleller til belønning/straf i forbindelse med afhandlingens fokus på, hvordan præstationsmålinger højner motivationen for sælgere.

Herudover er afhandlingen afgrænset til præstationsmålinger for en valgt faggruppe. Endvidere vil sælgere analyseres på individniveau, altså præstationsmålinger og motivation for den enkelte. Gennem diskussionen af fordele og ulemper kan der endvidere drages paralleller til, hvordan præstationsmålinger påvirker samarbejdet, hvorfor dette vil blive berørt. Med henblik på geografisk afgrænsning vil afhandlingen udelukkende søge at identificere problemstillingerne for danske sælgere.

Kapitel 4: Afhandlingens struktur



Kapitel 5: Metode

I det indeværende kapitel vil det videnskabsteoretiske ståsted klarlægges inden påbegyndelse af undersøgelsen, da paradigmet har indflydelse på forskningsprocessen og forskningsresultatet. Herefter findes fremgangsmåden og metoden, der ønskes anvendt. Slutteligt vil teorien, der anvendes i forbindelse med at kunne udføre formålet, præsenteres.

5.1 Videnskabsteoretisk afsæt

Et paradigme kan defineres som et sæt af grundlæggende principper, som styrer den forskning, der laves, hvorfor det vil have en effekt på de endelige forskningsresultater. Der ses en klar sammenhæng mellem det videnskabsteoretiske afsæt og projektets metodologi (Nygaard, 2012), hvorfor afhandlingens videnskabsteoretiske retning ønskes klarlagt. Det ønskes endvidere klarlagt, hvilke konsekvenser dette videnskabsteoretiske afsæt har for afhandlingens ontologi, epistemologi samt metodologi.

5.1.1 Videnskabsteoretiske tilgange

Der findes et stort antal analysemetoder inden for samfundsvidenskaben og dermed også mange forskellige metodiske tilgange til at undersøge den samme sociale virkelighed (Ibid., 2012). I dette afsnit vil relevante tilgange blive introduceret. Det positivistiske paradigme dominerer især inden for naturvidenskaben, men er også udbredt i samfundsvidenskaben. Positivisterne tror på, at virkeligheden findes, og at den eksisterer uafhængigt af erkendelsen af den, hvorfor målet er at finde den absolutte sandhed. Positivisterne anser følelser og værdier som uvidenskabelige, idet de begrænser muligheden for at være objektive. Der søges at finde sandheden gennem kontrollerede forsøg, som der indsamles data om kvantitativt (Ibid., 2012). Der er senere hen opstået nye retninger af positivismen, herunder neo-positivismen, som dominerer meget inden for samfundsvidenskaben. Det neo-positivistiske paradigme sætter spørgsmålstegn ved, om mennesker er i stand til at frigøre sig helt fra sine følelser og værdier i forskningen, selvom dette tilstræbes. En anden forskel ses i, at positivisterne undersøger under kontrollerede forhold, hvorimod neo-positivisterne anser undersøgelser udført under naturlige forhold som mere valide (Darmer, Jordansen, Madsen, & Thomsen, 2010).

I kontrast til positivismen står konstruktivismen, hvorunder socialkonstruktivismen er en meget benyttet videnskabsteoretisk retning. Socialkonstruktivister tror på, at viden er socialt konstrueret mellem mennesker, hvorfor der ikke eksisterer én social virkelighed. Der benyttes i denne videnskabsteoretiske

retning kvalitative metoder med henblik på at kunne gå i dybden med fænomener, som ikke kvantificeres. Kvalitative metoder sikrer endvidere, at der kan skabes nuancer og spottes detaljer (Nygaard, 2012).

5.1.2 Neo-positivistisk tilgang

Vi erkender, at der eksisterer én virkelighed, men at denne kun tilnærmelsesvist kan findes, idet vi som mennesker altid vil være påvirket af følelser og værdier (Darmer et al., 2010). Afhandlingen tager altså afsæt i det neo-positivistiske paradigme, idet udarbejdelsen af projektet vil ske med et neutralt og objektivt fokus. Dette betyder også, at afhandlingen er lavet i troen på, at der findes én virkelighed, som er uafhængig af de(n) objektive forfatter(e). Afhandlingen vil søge at belyse denne virkelighed, men den vil aldrig finde den endegyldige sandhed, hvorfor dette må forblive et ideal (Ibid., 2010). Afhandlingen vil, for at belyse problemstillingen, anvende dels kvantitative data i form af en surveyundersøgelse samt kvalitative data i form af få spørgsmål i surveyundersøgelsen og tre interviews med sælgere. Kvantitative data ses oftest brugt i den neo-positivistiske virkelighedsopfattelse, såvel som den positivistiske, med henblik på at sikre så stor objektivitet som muligt. Kvalitative data ses oftest anvendt under blandt andet det socialkonstruktivistiske paradigme, hvor viden skabes gennem interaktion (Voxted, 2006). De kvantitative data vil være de bærende i denne afhandling, hvor de kvalitative data i form af interviews bruges supplerende. Således kan der argumenteres for, at der i afhandlingen ligeledes tages afsæt i det socialkonstruktivistiske paradigme i forhold til empiriindsamlingen med henblik på et mere nuanceret helhedsbillede af faggruppen.

Den neo-positivistiske tilgang medfører nogle konsekvenser i form af, at paradigmevalget har indflydelse på nogle grundlæggende spørgsmål om ontologi, epistemologi og metodologi (Darmer et al., 2010). Der er således kun beskrevet konsekvenserne for det neo-positivistiske paradigme i det efterfølgende, idet det socialkonstruktivistiske paradigme kun vil bringes i spil under indsamlingen og bearbejdningen af interviewene.

5.1.2.1 Ontologisk konsekvens

Det ontologiske spørgsmål drejer sig om læren om verdens eksistensform, altså hvad der er virkelighed. Som følge af afsættet i det neo-positivistiske paradigme, vil afhandlingens ontologiske konsekvens være begrænset realistisk, idet vi erkender der findes én sandhed, hvilken kun kan blive belyst tilnærmelsesvist. Mennesker lader sig styre af følelser og egne værdier, hvorfor det aldrig vil være muligt at belyse den endelige sandhed, selvom denne eksisterer (Ibid., 2010). Den virkelighed, der søges at finde i afhandlingen, består i, hvordan præstationsmålinger påvirker sælgeres motivation, samt hvordan motivationen kan højnes i forbindelse med præstationsmålinger. Det er altså vores overbevisning, at der eksisterer én virkelighed, der

afspejler disse spørgsmål. Vi er dog bekendte med, at denne virkelighed kun vil blive belyst tilnærmelsesvist i denne afhandling, da vi som forskere er styret af værdier, følelser og forhåndsantagelser.

5.1.2.2 Epistemologisk konsekvens

Det epistemologiske spørgsmål handler om, hvordan vi som forskere kan erkende den virkelighed, vi tror på qua det ontologiske spørgsmål. Som følge af det neo-positivistiske paradigme er vi modificeret objektive, da vi erkender, at fuldkommen objektivitet ikke er menneskeligt muligt, selvom dette tilstræbes. Det vil afspejle sig i vores erhvervelse af viden, idet viden ikke kan undgå at blive en smule forvrænget af den menneskelige erkendelse, når den indsamles. Vi vil i vores søgen og stræben efter viden forsøge at være så objektive som menneskeligt muligt, ved blandt andet at analysere den indsamlede empiri med en forudsætning om, at det respondenterne udtrykker er den situationsbestemte sandhed. Dog vil vi som mennesker ikke være i stand til at fraskrive os egne følelser, værdier og forhåndsantagelser, hvorfor epistemologien kan karakteriseres som modificeret objektiv (Voxted, 2006).

5.1.2.3 Metodologisk konsekvens

Det metodologiske spørgsmål handler om, hvordan vi som forskere skaber viden. Der vil i afhandlingen benyttes en surveyundersøgelse som den primære empirikilde, hvortil interviews vil være den sekundære empirikilde. Afsættet i det neo-positivistiske paradigme har metodologiske konsekvenser for de metoder og analysestrategier, der anvendes i afhandlingen. De indsamlede primære data vil udgøre et billede af den situationsbestemte sandhed, der finder sted på det tidspunkt, vi indsamler dem, og derfor ikke den endegyldige sandhed. Nærkontakten med virkeligheden giver større risici for at blive påvirket eller påvirke det undersøgte (Ibid., 2006).

5.2 Undersøgelsesdesign

5.2.1 Undersøgelsesformål

Afhandlingens måde at undersøge problemstillingen og problemformuleringen defineres i dette afsnit. Afhandlingens formål har indflydelse på, hvorfor der undersøges, hvad der undersøges, og hvordan den undersøger det. Der findes i denne forbindelse forskellige typer af undersøgelsesformål (Andersen, 2019).

Der tages i afhandlingen udgangspunkt i fire undersøgelsesformål, hvilke læner sig op ad de fire underspørgsmål. Dette ses, da en beskrivelse af præstationsmålinger generelt vil finde sted, hvorefter der vil foretages en mere eksplorativ undersøgelse af forholdene blandt sælgere. Hertil kommer det forklarende

undersøgelsesformål til udtryk, da et årsag-virkningsforhold mellem præstationsmålinger og motivation søges fundet, herunder både generelt og for sælgere. Slutteligt vil afhandlingen have et problemløsende formål, da det søges fundet, hvordan sælgere bedst muligt kan motiveres gennem et præstationsmålingssystem (Ibid., 2019).

5.2.2 Undersøgelsesdesign

Undersøgelsen er baseret på en empirisk undersøgelse af faggruppen sælgere. Afhandlingen anvender både kvalitative og kvantitative metoder til at undersøge, hvordan præstationsmålinger påvirker sælgeres motivation, og hvordan denne kan højnes på baggrund heraf. Afhandlingen vil bestå af kvalitative data i form af interviews og enkelte dele i surveyundersøgelsen, hvilke vil blive analyseret kvalitativt. Derudover vil afhandlingen bestå af kvantitative data, udledt af surveyundersøgelsen, der vil blive analyseret både kvalitativt og kvantitativt (Ibid., 2019).

5.2.2.1 Relevante parametre i undersøgelsesdesign

Afhandlingens type af undersøgelsesenhed er en gruppe, da den søger at undersøge faggruppen sælgere. Der gennemføres et intensivt studie, hvor der kun undersøges én enhed; faggruppen sælgere, og denne vil blive undersøgt på mange variabler inden for præstationsmålinger og motivation. Undersøgelsen af præstationsmålingers påvirkning på sælgeres motivation afspejler et øjebliksbillede af en igangværende hændelse. Undersøgelsen kan derfor karakteriseres som værende statisk. Herunder er afhandlingens undersøgelse usystematisk kontrolleret, da der gennem den primære data vil blive stillet nogle på forhånd udvalgte spørgsmål, som undersøgelsesenhederne skal besvare. Hertil kan undersøgelsen beskrives som en delundersøgelse, da den kun indbefatter en delmængde af sælgere, altså en stikprøve (Ibid., 2019).

5.2.2.1.1 Totalpopulation

Valget om at foretage en delundersøgelse er grundet, at muligheden for at undersøge alle enheder i faggruppen ikke er en realitet. Det ønskes derfor at sige noget generelt om alle enhederne i faggruppen ved at undersøge nogle få af dem, hvilket beskrives som inferens (Ibid., 2019). Der vil derfor, på baggrund af studiet af en lille population, siges noget om totalpopulationen.

Totalpopulationen for sælgere er søgt fundet med henblik på at kunne finde et repræsentativt antal af sælgere til delundersøgelsen. Grundet, at afhandlingen tager udgangspunkt i alle sælgere, herunder alle stillingsbeskrivelser af sælgere og indenfor alle brancher, kan et præcist og nøjagtigt tal for totalpopulationen ikke identificeres. Gennem kontakt med Danmarks Statistik er det fundet, at det mest nøjagtige billede af

totalpopulationen er at se på antal beskæftigede i branchen 'Handel'. Dog indeholder denne branche også andre jobbeskrivelser end dem for udelukkende sælgere, og jobfunktionen 'Sælgere' findes også i andre brancher end 'Handel', hvorfor dette ikke er et retvisende sammenligningsgrundlag for denne afhandling (Danmarks Statistik, 2020).

En undersøgelse lavet af Business Danmark har dog vist, at 8% af den danske arbejdsstyrke arbejder inden for salg og marketing. Dette procenttal er oplyst gennem dialog med Business Danmark og beskriver det procenttal, de arbejder ud fra (Business Danmark, 2020). Hertil viser en analyse af arbejdsstyrken i Danmark, at denne er på knap 2,8 mio. (Danmarks Statistik, 2019), hvorfor arbejdsstyrken inden for salg og marketing må beregnes at være ca. 225.000 personer. Trods dette er et tal, som Business Danmark arbejder ud fra, oplyste de os ligeledes om, at dette tal er fundet for nogle år tilbage, hvorfor det ikke er et retvisende grundlag for totalpopulationen af sælgere i Danmark.

Herudover er opgaveskrivere blevet oplyst om en totalpopulation af sælgere i Danmark på 313.000 personer (Indeks Danmark, Kantar, Gallup & Havas, 2019). Dette tal er fundet gennem en stikprøve lavet af Indeks Danmark på baggrund af et spørgeskema, hvilket svarer til 11% af den danske arbejdsstyrke. Stikprøven, herunder resultaterne af denne, er udarbejdet første halvår 2019. Stikprøven tager udgangspunkt i, hvad de adspurgte angiver, de arbejder med af arbejdsområde, hvortil 601 ud af 12.237 personer svarede, at de arbejder inden for salg. Herefter har Indeks Danmark omregnet dette tal ud fra den danske population og derved fundet, at 313.000 personer i den danske befolkning arbejder inden for arbejdsområdet salg (Bilag 1). Dog er der nogle bias ved dette tal, da nogle personer arbejder indirekte med salg og derfor ikke definerer dem selv som værende inden for det arbejdsområde, hvorfor tallet kan variere en smule. Dette tal vurderes dog som værende det mest retvisende for totalpopulationen, hvorfor der vil tages udgangspunkt i 313.000 sælgere. Derudover er demografiske data fra undersøgelsen lavet af Indeks Danmark oplyst, hvortil det kan udledes, hvor i Danmark de forskellige salgsrepræsentanter primært befinder sig, hvilket køn, der dominerer arbejdsområdet og hvilken årsløn, der er den gennemsnitlige (Bilag 2).

5.2.3 Fremgangsmåde

Undersøgelsesprocessen har til hensigt at producere viden om præstationsmålinger for sælgere, hvortil denne afhandling både har en deduktiv og induktiv fremgangsmåde (Andersen, 2019).

Den deduktive fremgangsmåde belyser det at gå fra en generel viden til specialtilfælde. Ved denne fremgangsmåde tages der udgangspunkt i teori og viden på området, hvortil der drages slutninger. Deduktion er hvor der på baggrund af en generel teori forudsiges noget, hvorfor denne fremgangsmåde er fremadrettet

og forudsiger et kommende fænomen. Den induktive fremgangsmåde tager derimod udgangspunkt i et specialtilfælde og danner generel viden. Fremgangsmåden anvendes især i eksplorative undersøgelser, hvor der på baggrund af få individers oplysninger siges noget generelt om menneskets adfærd. Ved induktion formuleres et generelt udsagn på baggrund af en række observationer, hvorfor der er et fremadrettet fokus og ligeledes forudsiges et fænomen (Ibid., 2019). I denne afhandling arbejdes der deduktivt, da der anvendes teori til at forstå, hvordan præstationsmålinger kan påvirke sælgeres motivation. Afhandlingen har til formål at generalisere ud fra det undersøgte, hvortil der på baggrund af undersøgelsen drages slutninger og sammenhænge ud fra den indsamlede empiri, hvorfor der også arbejdes induktivt.

Afhandlingen kan hertil beskrives som værende et deduktivt empiritungt studie. Den har derfor til formål at bidrage til det empiriske felt og herunder skabe ny viden om, hvordan virkeligheden ser ud i forhold til de teorier, der beskriver den. Afhandlingen kan hertil også beskrives som værende et induktivt empiritungt studie. Formålet er ligeledes at komme med ny viden indenfor et empirisk felt, hvor denne tager udgangspunkt i en undren i en observeret virkelighed (Ibid., 2019).

5.3 Data

Dataindsamlingen til afhandlingen vil bestå af både primære og sekundære data. De sekundære data vil udgøre det teoretiske fundament i form af videnskabelige artikler, herunder blandt andet Allan Hansens artikel fra 2009 omhandlende designvalg og designkriterier i et performance management system (Hansen, 2009). Når det skal klarlægges, hvordan sælgere reagerer på præstationsmålinger, vil det bærende element bestå af primære data, herunder data fra surveyundersøgelsen og interviews, hvilke vil blive sat i kontekst til den mere generelle teori. Det teoretiske fundament vil være meget overordnet i forhold til, at teorien er generaliserbar til alle faggrupper.

Det vil søges at belyse virkeligheden ved hjælp af både kvantitativ og kvalitativ empiri. Den kvantitative empiri; surveyundersøgelsen, henvender sig til alle, som definerer sig selv som sælgere, hvorfor der vil komme et meget bredt spænd af respondenter, der kan svare. Den kvalitative empiri vil blive baseret på svarene i surveyundersøgelsen, idet det vil forsøges at få uddybet, bekræftet og/eller afkræftet de tendenser, der kom til syne i surveyundersøgelsen. Der vil interviewes tre sælgere, hvilke er segmenteret efter forskellige kriterier, således et så bredt svarfelt som muligt er opnået. De kvantitative data i form af surveyundersøgelsen er i overensstemmelse med det overordnede paradigme; neo-positivismen, hvor interviewene oftest finder sted inden for blandt andet det socialkonstruktivistiske paradigme. De to empiriske undersøgelser vil tilsammen danne et mere nuanceret billede af faggruppen.

De sekundære data, i form af videnskabelige artikler, er primært indsamlet ved hjælp af CBS' databaser, herunder Ebscohost og Business Source Complete. I søgningen efter videnskabelige artikler er der søgt efter peer reviewed artikler. Der er anvendt søgeordet 'performance management' i samspil med andre relevante søgeord, herunder blandt andet 'motivation' og 'effective'. Der er desuden indsamlet sekundær empiri fra troværdige kilder som fx Analyse Danmark og Dansk Industri. Der benyttes således både proces-, forsknings- og registerdata (Andersen, 2019).

De indhentede oplysninger i afhandlingen vil derfor bære præg af indsamlede datakilder. Dog vil eksisterende datakilder også være at finde i afhandlingen, hvorfor denne anvender en kombination af primære og sekundære datakilder. Valget af udvælgelsesmetode til de selv indsamlede datakilder beskrives i nedenstående afsnit (Ibid., 2019).

5.3.1 Primære data

De to dataindsamlingsmetoder gør, at der i afhandlingen metodetrianguleres (Ibid., 2019). Der må dog gøres opmærksom på, at dataindsamlingen til projektet ikke kan måle sig med professionelle standarder, idet der er en begrænset mængde ressourcer tilgængelig. Dog vil brugen af begge typer af primære data demonstrere en kunnen inden for udarbejdelse, bearbejdning og analyse af henholdsvis surveyundersøgelsen og interviewene.

5.3.1.1 Surveyundersøgelse

Til at belyse afhandlingens problemformulering er der udarbejdet en surveyundersøgelse, hvilken har til formål at belyse hvor mange sælgere, der bliver målt på deres præstationer, og hvordan de bliver målt samt tilfredsheden med målingen. Surveyundersøgelsen vil fungere som den bærende primære datakilde, idet de foretagne interviews er baseret på svar fra denne. Belægget for, at surveyundersøgelsen fungerer som det overordnede bærende element ligger i, at kvantitative data er i overensstemmelse med det neo-positivistiske paradigme (Voxted, 2006). Det formodes, at der svares så præcist som muligt på spørgsmålene, at respondenterne ved, hvad spørgsmålene betyder samt, at de bliver besvaret så ærligt, som det er menneskeligt muligt.

5.3.1.1.1 Population, konstruktion og dataegenskaber

Totalpopulationen udgør alle danskere i en salgsfunktion fra 16 år og opefter. Årsagen til valget af en nedre grænse på 16 år består i, at det oftest er ved denne alder, at unge går ud af folkeskolen og dermed har mulighed for at varetage et job mere end to timer på hverdage (Ungmedjob, 2020). Som tidligere nævnt i

afsnit 5.2.2.1.1 er der ifølge Indeks Danmark cirka 313.000 sælgere i Danmark, hvilket udgør totalpopulationen for surveyundersøgelsen. Dette vil sige, at surveyundersøgelsen, jævnfør Surveymonkeys beregning af stikprøvestørrelse, skal besvares af over 97 respondenter, førend der kan opnås en fejlmargen på 10%. Ønskes en fejlmargen på 5%, skal surveyundersøgelsen have over 384 respondenter (Surveymonkey, 2020).

Indledningsvis er der i surveyundersøgelsen lavet en introduktionsbeskrivelse, som sætter respondenterne ind i, hvilken undersøgelse de er ved at påbegynde. Denne indeholder formålet, hvem der er målgruppen, hvem der skal bruge svarene samt informationen om, at det foregår anonymt. Spørgsmålene er konstrueret med afsæt i problemformuleringen og undersøgelsesformålene.

Surveyundersøgelsen er rent praktisk opbygget således, at de første fem spørgsmål fungerer som baggrundsvariable, heriblandt alder, køn, stillingsniveau, tid i stilling og branche. Det sjette spørgsmål fungerer som et filterspørgsmål, om hvorvidt respondenten bliver målt på sin præstation eller ej, hvor dem der svarer 'ja' får nogle andre spørgsmål end dem der svarer 'nej'. Såfremt man svarer 'nej', får man kun yderligere tre spørgsmål, hvilke tager afsæt i vedkommendes motivation. Såfremt man svarer 'ja', vil man yderligere få minimum 27 spørgsmål, hvoraf langt størstedelen er 'ja' eller 'nej' spørgsmål, altså en dikotom skala (Boolsen, 2008). Blandt de 27 spørgsmål findes to filterspørgsmål, hvilke primært er der for at respondenten kan uddybe sit svar på foregående spørgsmål. Der er desuden mulighed for at komme med kvalitative svar syv steder i surveyundersøgelsen, dog er det ikke alle respondenter, der får alle syv spørgsmål som følge af filterspørgsmålene. Der benyttes endvidere to steder i surveyundersøgelsen et ordinalt måleniveau, hvor respondenterne skal vælge mellem en likert-skala (Ibid., 2008) bestående af; 'i høj grad', 'i middel grad' og 'i lav grad', hvorfor disse svar kan sammenlignes og rangeres. Der ses i surveyundersøgelsen også eksempler på nominalskala. Blandt andet i spørgsmålet, hvor respondenterne skal besvare, hvilket niveau vedkommendes stilling er på. Endvidere ses der også et eksempel på ratioskala ved spørgsmålet om, hvor tilfreds respondenten er med målingssystemet i vedkommendes organisation.

Der er i udarbejdelsen af spørgsmålene lagt vægt på, at de skal være letforståelige. Der er så vidt muligt undgået lange spørgsmål, dobbelt- eller flertydige spørgsmål og upræcise spørgsmål. Endvidere er langt de fleste spørgsmål formuleret som lukkede spørgsmål, hvilket gør det lettere for respondenten at svare samt forenkler det senere analysearbejde. Det er dog også indtænkt, at der ved spørgsmål, hvor svarkategorierne ikke med sikkerhed er udtømmende, er mulighed for at skrive sit svar selv under 'andet'. Spørgsmålene er formuleret personligt, idet der ønskes den enkelte respondents personlige mening og opfattelse. Der er tale

om stimulidata med en meget høj struktureringsgrad, idet spørgsmålene og disses rækkefølge ikke er til at afvige fra (Andersen, 2019). Surveyundersøgelsen er præsenteret i bilag 3.

Ifølge Andersen (2019) bør der tages højde for længden af en surveyundersøgelse, da der ved alt for lange surveyundersøgelser er et fald i interessen, jo længere hen respondenten kommer. Denne bias kan påvirke svarprocenten negativt, idet surveyundersøgelsen består af mange spørgsmål. Det har dog været en udfordring at forkorte surveyundersøgelsen, da teorien anvendt på området er forsøgt afbildet gennem surveyundersøgelsen.

5.3.1.1.2 Afprøvning, udvælgelse og distribution

Forinden surveyundersøgelsen blev offentliggjort, fandt en afprøvning sted med henblik på at afsløre eventuelle fejl, mangler og unøjagtigheder. Det var ikke muligt udelukkende at få sælgere til at agere afprøvere, hvorfor afprøverene bestod af seks personer, hvoraf to var sælgere. Afprøvningen gjorde os opmærksomme på de steder, hvor sproget var svært at forstå, samt at surveyundersøgelsens længde var en udfordring. Sproget imødekom vi, men det var en udfordring af forkorte længden, hvorfor denne kan udgøre en bias.

For at opnå repræsentativitet bør stikprøven udvælges tilfældigt med samme sandsynlighed for at blive valgt (Darmer et al., 2010). Idet der ikke er direkte adgang til en database med kontaktoplysninger på alle sælgere i Danmark, har dette ikke været muligt i forbindelse med dataindsamling til afhandlingen. Surveyundersøgelsen er udarbejdet i SurveyXact, hvilket er en online platform til at udforme, distribuere samt analysere surveyundersøgelser på. På grund af et begrænset antal ressourcer er surveyundersøgelsen distribueret på internettet og videregivet til salgsafdelinger, der har vist interesse i at besvare surveyundersøgelsen. Surveyundersøgelsen er delt på det sociale medie Facebook, samt på det mere erhvervsorienterede medie LinkedIn. På Facebook er det forsøgt at nå en bred målgruppe ved at dele undersøgelsen i diverse grupper, som spænder vidt på geografi. Facebook er endvidere et værktøj, der rummer en bred skare af brugere aldersmæssigt, idet 72% af danske internetbrugere i alderen 16-89 år anvender Facebook dagligt (Slots- og Kulturstyrelsen, 2018).

Ved surveyundersøgelsen er respondenterne selvudvalgt, idet de selv melder sig til undersøgelsen ved at reagere på opslaget distribueret på de sociale medier, eller ved bevarelse af e-mail med surveylinket i. Respondenterne afgør derfor selv, om de er relevante for undersøgelsen, hvilket de er hjulpet på vej til ved, at der sammen med linket er delt en lille appetitvækker, som tiltrækker og afdækker målgruppen. Denne type udvælgelsesteknik medfører dog en risiko for, at nogle af besvarelserne kommer fra respondenter, som

ikke er relevante for undersøgelsen (Andersen, 2019). Andersen (2019) rejser hertil kritik af distribution af surveyundersøgelser på sociale medier, idet det muligvis ikke er alle respondenter, der har adgang til internettet og herunder til de steder surveyundersøgelsen er delt.

5.3.1.1.3 Anvendelse og analyse

Når indsamlingen er afsluttet, vil respondenternes svar danne rammen om analysen, når det skal klarlægges, hvordan præstationsmålinger ser ud for sælgere, og hvordan disse påvirker sælgeres motivation. Derudover vil data fra surveyundersøgelsen også danne rammen om det sidste analytiske spørgsmål omhandlende, hvordan organisationer bedst muligt kan højne sælgeres motivation.

Analysen af data fra surveyundersøgelsen vil tage udgangspunkt i 'Øvelseshæfte - Den Gode Rapport 2020', som SurveyXact har udarbejdet med henblik på at guide igennem systemet og dets funktioner (SurveyXact, 2020). Øvelseshæftet benyttes blandt andet, når der i afhandlingen skal klarlægges hvilken variabel, der er henholdsvis den afhængige og uafhængige, når der skal findes tendenser på tværs af besvarelser fra respondenterne.

5.3.1.2 Interviews

Interviews er en meget udbredt kvalitativ dataindsamlingsmetode, hvilken indsamler viden om menneskers holdninger, oplevelser og livshistorier (Brinkmann & Tanggaard, 2010).

5.3.1.2.1 Formål med interview

Til at supplere de fund, der er gjort i surveyundersøgelsen, er der for at kunne besvare problemformuleringen også gennemført tre interviews. Formålet med interviewene er at få nogle mere uddybende svar end dem, der er kommet igennem surveyundersøgelsen. Interviews består af en konstrueret dialog mellem interviewer(e) og interviewpersonen. De primære emner er om de interviewede sælgere bliver målt i deres nuværende arbejde, og hvordan det påvirker dem i forhold til motivation og generelle opfattelser af præstationsmålingssystemer.

Det er på forhånd fastlagt, hvad der undersøges, hvorfor interviewet er målrettet og planlagt ud fra teori indenfor det valgte område. Tilgangen tager derfor udgangspunkt i teorien og kan beskrives som værende deduktiv. Dog indeholder afhandlingen, som nævnt i afsnit 5.2.1, et eksplorativt undersøgelsesformål, der gør, at det ønskes at afdække sammenhænge mellem præstationsmålinger og motivation for sælgere, hvorfor afhandlingen også har et teorisøgende design. Denne tilgang tager afsæt i den induktive

fremgangsmåde, idet der skabes generel viden. At afhandlingen både har et teoritestende og teorisøgende design, har indflydelse på valg af interviewform. Grundet at surveyundersøgelsen danner grobund for interviewene vil et udelukkende eksplorativt interview ikke være fordelagtigt, hvorfor interviewformen kan beskrives som være et dybdeinterview, hvor det søges at forfølge tendenser set i surveyundersøgelsen og få dem uddybet. Interviewguiden er derfor udarbejdet på baggrund af relevante teoretiske begreber og fund i surveyundersøgelsen, hvorfor interviewet læner sig mere op af det teoritestende end det teorisøgende (Voxted, 2006). Når der er tale om dybdeinterviews anses for meget strukturering ikke som værende godt, idet der søges den interviewedes viden og erfaringer om emnet. Interviewene vil derfor udføres som delvist strukturerede interviews. Der stilles derfor mange af de samme spørgsmål til hver interviewperson, dog med mulighed for, at de selv kan bidrage med ekstra inputs udover de spurgte spørgsmål, hvorfor der er tale om stimulidata (Andersen, 2019). Hertil udføres der mellem 3-5 interviews, idet det er antallet litteraturen foreskriver som et passende antal til studieprojekter (Brinkmann & Tanggaard, 2010).

5.3.1.2.2 Segmentering af interviewpersoner

Der ønskes så vidt muligt en heterogen segmentering med fokus på, at interviewpersonerne er forskellige aldre, køn, bopælskommune og livsstatus. Herudover er det ønskeligt, at der indgår mindst en interviewperson, som ikke arbejder under præstationsmålinger. Den heterogene sammensætning af interviewpersoner ønskes med henblik på at opnå så bred og dyb indsigt som muligt.

Interviewpersonerne, der indgår i afhandlingens interviews, er fundet ved selvudvælgelse, idet de har meldt sig selv til at deltage på baggrund af opslag på sociale medier (AU, 2020). Dette kan lede til nogle selektionsbias, idet der forekommer en skævhed i valget af respondenter. Det havde været mest fordelagtigt at lave en tilfældig udvælgelse af respondenter, men dette har ikke været muligt, da der ikke er en direkte adgang til totalpopulationen.

De som har meldt sig til at deltage i interviewene er Sælger 1, en kvinde på 28 år bosiddende i Slagelse, som arbejder for en engrosvirksomhed, der sælger et bredt sortiment af forbrugsvarer. Sælger 1 bliver målt på sine præstationer i sit nuværende job. Sælger 2 er en kvinde på 24 år, bosiddende i København, arbejder som kørende sælger for et tøjmærke. Sælger 2 bliver ikke målt på sine præstationer i sit nuværende job. Sælger 3 er en mand på 26 år, arbejder med salg af møbler og er bosat i Vejle. Sælger 3 bliver også målt på sine præstationer i sit nuværende job. Interviewpersonerne består derfor af to kvinder og en mand. Der er ikke opnået en aldersmæssig heterogen sammensætning, idet kvinderne er henholdsvis 24 og 28 år, hvor den mandlige interviewperson er 26 år. I forhold til geografisk heterogenitet, er denne opnået, da interviewpersonerne er bosat i forskellige danske byer.

5.3.1.2.3 Sted og roller

Interviewene skulle have været afholdt forskellige steder, da der var taget højde for, hvad der var mindst muligt til besvær for interviewpersonerne. Dog grundet omstændighederne vil interviewene blive gennemført som telefoninterview som følge af Regeringens retningslinjer for at mindske smitte af Covid-19 (Sundhedsstyrelsen, 2020). Alle interviews vil blive optaget med henblik på at forenkle arbejdet i interviewsituationen og det senere analysearbejde. Fordelingen mellem hvem, der stiller spørgsmålene, vil være fordelt ligeligt mellem opgaveskrivere. Der er herunder plads til, at begge opgaveskrivere kan stille uddybende spørgsmål, såfremt der er nogle.

5.3.1.2.4 Interviewguide og transskribering

Interviewguiden er baseret på surveyundersøgelsens tendenser med afsæt i de ting, der ønskes uddybet og sat ord på. Omdrejningspunkterne i interviewene, såvel som i surveyundersøgelsen, er præstationsmålinger og sælgeres holdninger og reaktioner herpå, herunder hvordan faggruppen på bedst mulig vis motiveres.

De fleste spørgsmål er formuleret som delvist lukkede spørgsmål, hvilke muliggør, at interviewpersonerne kan svare 'ja' eller 'nej', men samtidigt at der åbnes op for en uddybning. Det er således også interviewerens opgave at få stillet uddybende spørgsmål, såfremt der mangler detaljer. Herunder er der på forhånd taget højde for, at der blandt interviewpersonerne befinder sig en, som ikke er blevet målt på sine præstationer, hvorfor spørgsmålene varierer en smule fra interviewperson til interviewperson. Interviewguiden er præsenteret i bilag 4.

Transskription kan karakteriseres som konstruktioner fra en mundtlig samtale til en skreven tekst. Der kan i denne proces opstå forvrængninger i de ting, der er sagt og de ting, der bliver tolket af den, der skal transskribere. Der skal således ikke mere end et komma til at lave en helt ny betydning af en sætning (Kvale & Brinkmann, 2009). På dette grundlag vil der transskriberes ordret. Dog er der ikke noteret ethvert 'ehm', eller andre små forstyrrelser i sproget. Ved længere pauser eller ved lange 'ehm'-pauser vil dette noteres. Transskriberingen ses i bilag 5, 6 og 7 for hver af interviewpersonerne, hvoraf disse er omtalt Sælger 1, Sælger 2 og Sælger 3.

5.3.1.2.5 Kodningsteknik

Der vil i afhandlingen anvendes begrebsstyret kodning, hvor der anvendes koder, der er udviklet ved at se på eksisterende litteratur på området, hvorfor koderne er udviklet på forhånd. Kodningsteknikken gør det muligt at organisere interviewteksterne og danne struktur og overblik over de omfattende

interviewtransskriberinger. Der er derfor valgt koder/emner, hvorfor der ved gennemgang af transskriberingen vil markeres hvilke udtalelser, der refererer til hvilken/hvilke koder (Ibid., 2009).

Gibbs (2007) påpeger, at kodning kræver kodememoer, hvor der registreres navne på koder, hvem der har kodet hvilke dele af materialet, definitioner af anvendte koder og dato for kodningen (Kvale & Brinkmann, 2009). Dette kan ses på nedenstående tabel 1, med undtagelse af navne på hvem, der har kodet hvilke dele af materialet, da dette vil blive gjort sammen af opgaveskrivere. Herunder vil der bruges farvekodning, hvor hver kode er blevet tildelt en farve, for at skabe et større og bedre overblik.

Navn på kode	**Definition på kode**	**Dato for kodning**
Præstationsmåling	Denne kode omhandler alt, der refererer til hvordan interviewpersonen bliver målt/ikke bliver målt og hvordan vedkommende mener et præstationsmålingssystem for sælgere skal/kan se ud.	27 marts 2020
Faktorer	Denne kode vil bære præg af faktorer, der kan påvirke præstationen/målingen i en enten positiv eller negativ retning, hvorfor denne omhandler aspekter som risikofaktorer, lederskab og afhængighedsforhold. Denne kode vil dog også anvendes, hvis interviewpersonen omtaler disse, men ikke mener at disse har en effekt på dennes præstation/måling.	27 marts 2020
Kulturen	Denne omhandler hvordan interviewpersonen anser kulturen i organisationen.	27 marts 2020
Motivation	Denne kode omhandler motivation aspekter, hvorfor denne er bredt defineret. Koden vil omhandle emner hvor interviewpersonen refererer til graden af dennes motivation eller sælgeres motivation generelt.	27 marts 2020
Belønning	Denne kode omhandler hvordan interviewpersonen bliver belønnet/straffet i sin organisation.	27 marts 2020

Tabel 1 - Kodningsteknik (Egen tilvirkning)

5.4 Teori

Metodekapitlet har nu afdækket, hvordan vi ser verden, og hvordan vi vil indsamle viden om denne verden, hvortil dette afsnit vil omhandle, hvordan verden vil bearbejdes. Afsnittet vil således indeholde en uddybning af, hvilke centrale teorier afhandlingen vil indeholde, til hvad og hvorfor.

Problemformuleringen lægger op til to centrale emner, som denne afhandling vil berøre; præstationsmålinger og motivation, hvorfor valget af teori relaterer sig til disse emner. Både

præstationsmåling og motivation er kernebegreber, når der snakkes performance management, hvortil Hansen et al. (2018) definerer performance management som: *"(…) arbejdet med at designe, implementere og anvende præstationsinformation til at koordinere og motivere medarbejdere i bestræbelser på at sikre værdiskabelse for organisationen."* (Ibid., 2018, s. 105).

5.4.1 Præstationsmåling

På baggrund af Friis og Hansens (2013) beskrivelse af præstationsmålinger er der udarbejdet en definition på, hvad dette indebærer; *"Præstationsmålinger består i at opstille klare mål for de der har fået beslutningsrettigheder, samt at monitorere de givne beslutningsrettigheder, således det kan kontrolleres, at de bliver forvaltet ansvarligt."* (Egen tilvirkning, 2020).

5.4.1.1 Hansens teorier om og omkring præstationsmåling

Artiklen 'Performance management i et tværdisciplinært perspektiv' af Allan Hansen og Ivar Friis vil blive brugt gennemgående i afhandlingen, idet de sondrer mellem tre perspektiver på performance management; det økonomiske-, det psykologiske- og det sociologiske perspektiv. Det økonomiske perspektiv består i at bringe markedet ind i organisationen ved at benytte stærke incitamenter som facilitator for intern konkurrence. Det psykologiske perspektiv består i at motivere medarbejderne gennem coaching, feedback og anerkendelse. Det sociologiske perspektiv handler derimod om at forstå den kulturelle kontekst, som systemet etableres i. Det økonomiske- og psykologiske perspektiv er derfor normative, hvor det sociologiske perspektiv er mere deskriptivt (Friis & Hansen, 2013). Det skal dog nævnes, at artiklen er skrevet med henblik på hele performance management systemet, hvor denne afhandling tager afsæt i præstationsmålinger, dog med paralleller til det andet element; belønning/straf. Det vurderes, at præstationsmålinger udgør en meget central del af performance management systemet, hvorfor artiklen er direkte anvendelig i afhandlingen.

Formålet med artiklen er at forklare forskellige tilgange til performance management med afsæt i forskellige perspektiver (Friis & Hansen, 2013). Der er til udarbejdelsen af artiklen benyttet eksisterende litteratur til at analysere og diskutere de forskellige perspektiver i forhold til performance management.

Til at belyse præstationsmålinger anvendes Hansens artikel om præstationsmålingssystemer, herunder designvalg og designkriterier, som den primære. Artiklen omhandler, hvordan designvalg for præstationsmålingssystemer har indflydelse på løsningen af motivations- og koordinationsproblematikker. Det er i artiklen vigtigt at sondre mellem designvalg og designkriterier, idet designvalg omhandler selve designet af præstationsmålingssystemet og designkriterier udgør elementer, der har stor betydning for

designvalgenes værdi i den pågældende organisation (Hansen, 2009). Artiklen er anvendt i udarbejdelsen af både surveyundersøgelse og interviewguide, da den indeholder mange elementer, som er relevante at få afdækket hos respondenterne. Dette vil give en mulighed for at holde teorien op imod den empiri, der indsamles specifikt til afhandlingen.

Artiklens formål er at benytte eksisterende litteratur til at vise en række centrale designvalg relateret til værdien af organisationers præstationsmåling. Artiklen er valgt som et bærende element til afhandlingen, idet den er veldokumenteret og indeholder elementer som er væsentlige i forhold til problemformuleringen.

Til at belyse indsamling og anvendelse af information til præstationsmålingen vil artiklen af Hansen et al. (2018) omhandlende designproblemer og designløsninger anvendes. Artiklen anvendes udelukkende til at skelne mellem de forskellige dimensioner af præstationsinformation, for hertil at kunne sætte dem i relation til sælgeres motivation.

5.4.1.2 Principal-agent teorien

Som en del af besvarelsen af problemformuleringen vil principal-agent teorien også bringes i spil. Denne teori omhandler, hvilke incitamentsproblemer, der kan opstå, når en agent handler på vegne af en principal med en anden målsætning (Lazear & Gibbs, 2017). Der sondres mellem to retninger principal-agent teorien kan opfattes i, nemlig den normative og den positive. Den normative principal-agent teori er kendetegnet ved at være matematisk, hvor den positive principal-agent teori er empirisk orienteret (Hansen A. C., 2007). Dette speciale vil tage udgangspunkt i den positive principal-agent teori, idet principal-agent teorien skal bidrage til analysen af problemformuleringens spørgsmål med afsæt i den empiri, der indsamles til formålet.

5.4.2 Motivation

Til at belyse begrebet motivation vil afhandlingen anvende Hansens (2009) definition af det han kalder motivationsproblematikken: *"Motivationsproblematikken drejer sig om at give de ansatte motiver til at arbejde for at realisere de organisatoriske opgaver og mål, og altså arbejde for i stedet for imod virksomhedens mål."* (Ibid., 2009, s. 204) Denne definition er valgt, da den afspejler essensen af afhandlingens formål, nemlig at afdække om præstationsmålinger motiverer til at arbejde for at realisere de organisatoriske opgaver og mål.

Motivation kan ifølge Ryan og Deci (2000) forstås på to parametre; niveau og orientering. Motivationsniveauet udgør, hvor motiveret man er, hvortil motivationsorienteringen udgør, hvilken form for motivation, man taler om. Disse parametre vil begge blive berørt i besvarelsen af problemformuleringen,

hvor niveauet refererer til, hvor motiverende præstationsmålinger er for sælgere og orienteringen refererer til, hvilken form for motivation sælgere primært styres af.

Generelt ønskes det belyst i besvarelsen, hvilket motivationsniveau sælgere har på baggrund af præstationsmålinger og hvilken motivationsorientering, der lægges vægt på, samt hvilken der er den mest fordelagtige for denne faggruppe. Teorien, der anvendes omhandlende motivation, sættes derfor i relation til den indsamlede empiri, herunder i samspil med teorierne anvendt til at belyse præstationsmålinger. Dette gøres med henblik på at kunne udlede, hvordan sælgere bedst motiveres gennem et præstationsmålingssystem.

5.4.2.1 Self-determination Theory

Gange og Deci (2005) præsenterer The self-determination theory (SDT), som værende sondringen mellem autonomous motivation og controlled motivation. Autonomous motivation refererer til begrebet autonomi, der beskriver det at handle på baggrund af frivillighed og oplevelsen af at have et valg. Controlled motivation har derimod undertoner af pres og tvang, der bæres af eksterne incitamenter. Sondringen mellem disse motivationsformer kaldes også indre (intrinsic) motivation og ydre (extrinsic) motivation (Ibid., 2005).

Analysen, omhandlende sælgeres motivation i forbindelse med præstationsmålinger vil indeholde begreberne indre og ydre motivation, hvilke også relaterer sig til beskrivelse af motivationsorienteringen. Gange og Deci (2005) definerer indre og ydre motivation på følgende måde: *"Intrinsic motivation involves people doing an activity because they find it interesting and derive spontaneous satisfaction from the activity itself. Extrinsic motivation, in contrast, requires an instrumentality between the activity and some separable consequences such as tangible or verbal rewards, so satisfaction comes not from the activity itself but rather from the extrinsic consequences to which the activity leads."* (Ibid, 2005, s. 331) Dette teoretiske afsæt anvendes i udarbejdelsen af både surveyundersøgelse og interviewguide, da det er relevant at få afdækket, hvilken motivationsform, der er den primære hos respondenterne.

5.4.2.2 Basic needs Theory

Den kognitive evalueringsteori (CET), der betragtes som en underteori til SDT, beskriver nogle basale psykologiske behov; kompetence, autonomi og tilhørsforhold, som et individ skal have for, at den indre motivation kan opstå. Denne henviser til, at jo mere disse behov er opfyldt, jo bedre er det, da det har en direkte påvirkning på et individs engagement samt dennes følelser omhandlende arbejdet (Ryan & Deci, 2000)(Gange & Deci, 2005). Disse basale psykologiske behov vil blive inddraget i samspillet mellem empirien

og motivationsformerne for at identificere i hvor høj grad disse behov er opfyldt. Hertil vil en analyse af dette også bidrage til det mere løsningsorienterede undersøgelsesformål i denne afhandling.

5.4.2.3 Crowding-effekten

Denne teori har til formål at forklare, hvilke effekter den ydre motivation kan have på den indre motivation, herunder det faktum at den ydre motivation kan underminere den indre motivation (Gange & Deci, 2005). Osterloh og Frey (2002) karakteriserer dette som crowding-out effekten. En forudsætning for crowding-effekten er dog, at den indre motivation er til stede i individet. Til besvarelse af problemformuleringen anvendes denne teori især for at se, hvorvidt sælgeres indre motivation bliver undermineret eller understøttet af den ydre motivation.

Til at belyse henholdsvis den indre og ydre motivation, herunder de basale psykologiske behov, vil den primære kilde være artiklen 'Self-determination theory and work motivation' af Gange og Deci skrevet i 2005, der primært tager afsæt i en artikel, som er skrevet af Ryan og Deci i 2000. Denne artikel er valgt, da den inddrager flere forskellige forskere på området og herunder samler disse til en overordnet beskrivelse af motivation i sin helhed. Til at belyse crowding-effekten vil Gange og Deci (2005) og Osterloh og Frey (2002) primært anvendes.

Kapitel 6: Analyse

For at besvare problemformuleringen, der retter fokus mod, hvordan præstationsmålinger påvirker sælgeres motivation, og hvordan organisationer kan højne sælgeres motivation på baggrund af præstationsmålinger, laves fire delanalyser. Hver delanalyse har til formål at besvare de præsenterede underspørgsmål, hvilke tilsammen vil danne grundlaget for en konklusion af problemformuleringen.

6.1 Hvad er præstationsmålinger, og hvordan kan præstationsmålinger påvirke motivation?

Dette spørgsmål udgør afhandlingens teoretiske afsnit. Afsnittet vil indledningsvis indeholde en redegørelse for teorierne omhandlende præstationsmåling og motivation. På baggrund af disse teorier vil der udarbejdes en analyse af, hvordan præstationsmålinger kan påvirke motivationen for medarbejdere generelt. Slutteligt vil der udarbejdes en teoretisk diskussion af om præstationsmålinger er et motiverende element.

6.1.1 Hvad er præstationsmålinger?

Præstationsmålinger er en del af den organisatoriske arkitektur præsenteret i indledningen, og et udtryk for, at organisationen bør opstille mål for den enkelte medarbejder, der har fået tildelt beslutningsrettigheder. Endvidere bør der implementeres et system, der kan evaluere på, hvor godt medarbejderen lever op til målene. Det tredje element i arkitekturen består af belønning/straf, hvilket er det, der skal drive medarbejderen til at følge anvisningerne som præstationsmålings- og evalueringssystemet har sat op. De to elementer i arkitekturen har sammen til formål at skabe værdi i organisationen (Friis & Hansen, 2013).

Friis og Hansen (2013) argumenterer for, at den organisatoriske arkitektur er meget grundlæggende, hvorfor den kan opfattes fra det økonomiske-, sociologiske- og psykologiske perspektiv. Det økonomiske- og psykologiske perspektiv har begge forslag til, hvordan et performance management system skal opbygges.

Med henblik på det første element i et performance management system; måling og evaluering, fokuserer det økonomiske perspektiv på resultater og præstationsstandarder. Værdiskabelsen anses i dette perspektiv at finde sted, fordi medarbejderen forstår den rigtige adfærd, som vedkommende skal udvise for organisationen. Det psykologiske perspektiv fokuserer mere på selve opstillingen og tilbagemeldingen på målene sat, hvorledes forventningsafstemning af medarbejderens egne evner til at varetage opgaven finder sted. Dette kaldes også for handlingskompetence, hvor individets adfærd er motiveret af forventet selvindflydelse. Performance management praksisser skal herunder understøtte medarbejderens handlingskompetence og selvbestemmelse, hvis disse skal være motiverende. Værdiskabelse anses derfor i

det psykologiske perspektiv at finde sted, fordi deltagelse og feedback giver øget handlingskompetence, herunder troen på egne evner, hvilket skaber øget motivation (Ibid., 2013).

Det sidste element i et performance management system; belønning/straf, anses ligeledes forskelligt i forhold til de to perspektiver. Det økonomiske perspektiv anser belønning som noget ydre, der gives ved opnåelse af et resultat, og det psykologiske perspektiv anser belønning som noget indre, der stimulerer nogle grundlæggende psykologiske behov for handlingskompetence og selvbestemmelse. Værdiskabelse anses derfor henholdsvis at ske grundet, at belønning og konkurrence driver til merindsats, og at øget handlingskompetence og selvbestemmelse øger motivationen (Ibid., 2013).

Det økonomiske perspektiv anskuer derfor værdiskabende adfærd ved at fokusere på en kobling mellem præstation og belønning, hvorimod det psykologiske perspektiv anser en kobling mellem præstation og kognitive processer som værdiskabende. Det sociologiske perspektiv lægger derimod mere vægt på den kulturelle kontekst, som et performance management system dannes og implementeres i. En præstationsmåling kan derfor være forskellig for brancher såvel som fagområder, herunder også forskellig for organisationer i selv samme branche eller fagområde alt efter, hvilket perspektiv der tages afsæt i (Ibid., 2013).

Et performance management system kan derfor designes ud fra to perspektiver, der har hver deres opfattelse af værdiskabende adfærd. Ifølge Cappelli og Tavis (2016) har fokuspunktet i mange organisationers performance management flyttet sig fra at fokusere på de bagudrettede præstationer til at være fremtidsfokuserede med henblik på udvikling. Denne ændring er sket med målet om, at hver enkelt medarbejder arbejder hen mod at sikre konkurrencedygtighed. Ændringen kan relateres til en overgang fra det økonomiske- til det psykologiske perspektiv, hvilket motiverer gennem blandt andet coaching og anerkendelse. Det økonomiske perspektiv består af klare resultatkrav, stærke incitamenter og konkurrence, hvorimod det psykologiske perspektiv i højere grad har fokus på de kognitive processer (Friis & Hansen, 2013). Hansen et al. (2018) skriver i overensstemmelse med Cappelli og Tavis (2016), at fokus har ændret sig fra et bagudrettet perspektiv med evalueringer til et fremadrettet perspektiv med fokus på fremtidige præstationer og udvikling af medarbejdere.

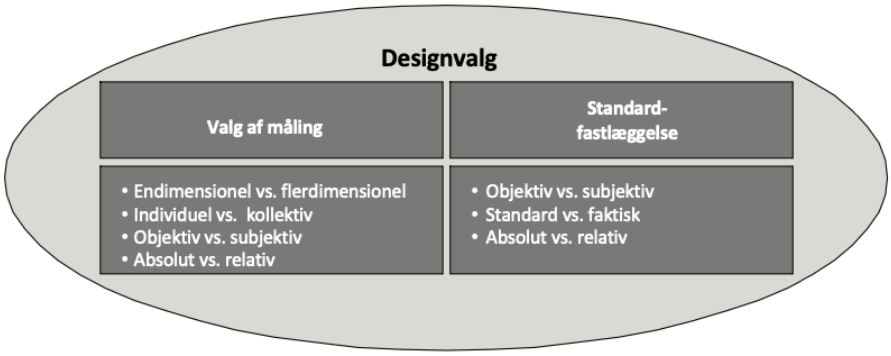
Det sociologiske perspektiv handler om, hvordan den økonomiske- og psykologiske tilgang kan forme adfærden hos medarbejderne med henblik på sociale normer og værdier i organisationen. Performance management kan hertil enten være i strid med eller komplementere den kultur, der er i organisationen. Produktivitet og kvalitet kan herunder stige ved anvendelse af et præstationsmålingssystem, men det kan også skabe interne konflikter grundet mangel på forståelse for den kulturelle kontekst ved

implementeringen. Derudover kan et system også skabe nye normer og konstruere kulturen i den gældende kontekst, hvilket kan påvirke tiltrækningen af nogle bestemte medarbejdere (Friis og Hansen, 2013).

Der findes derfor flere forskellige fremgangsmåder til måling og evaluering af medarbejderes præstation, hvor Bévort, Larsen, Hjalager og Christensen (2014) skelner mellem formelle og uformelle målinger. Formelle målinger er af præstation og de gældende resultater, hvorimod de uformelle målinger indeholder et større fokus på dialogorienterede værktøjer. De uformelle systemer er blevet mere fremtrædende, hvorfor populariteten af disse systemer på det danske arbejdsmarked er steget. Dog viser Cranet-undersøgelsen, at formelle bedømmelsessystemer stadig er udbredte i de danske arbejdspladser, da der ses en generel stigning i anvendelsen af et formelt bedømmelsessystem. Anvendelsen af et formelt bedømmelsessystem ses herunder at have en sammenhæng med hierarkisk placering - jo højere i hierarkiet man er placeret, jo større sandsynlighed er der for, at man bliver bedømt gennem et formelt bedømmelsessystem. Sagt på anden vis; jo højere titel, jo mere værdifuld er man, og jo flere ressourcer bruges der på at måle præstationen for at sikre, at denne er værdiskabende (Bévort et al., 2014).

6.1.1.1 Design af den formelle måling

Hansen (2009) sondrer mellem syv valg, der kan definere, hvordan et præstationsmålingssystem ser ud. Disse syv valg definerer derfor designvalget, hvilket er præsenteret i afsnit 5.4.1.1. De første fire valg beskriver valg af måling, hvortil de sidste tre beskriver valg af standard. Nedenstående figur danner et overblik over disse syv valg, og hvordan de er delt op (Ibid., 2009).



Figur 2 - Designvalg (Hansen, 2009)

Det første valg af måling består i, hvor mange forskellige dimensioner af medarbejderens job, som skal indfanges i præstationsmålingssystemet. Den endimensionelle måling indeholder ifølge Hansen (2009) finansielle dimensioner, hvortil der i den flerdimensionelle måling inddrages ikke-finansielle dimensioner. Det andet valg består i, hvorvidt det er individuelle eller kollektive målinger, som indarbejdes i incitament

kontrakten. Ved denne sondring ser man på enheder, som bidrager til resultatet af målingen, hvortil enheden kan tage mange former; individ, team, afdeling, filial med mere. Det tredje valg belyser hvem, der bestemmer resultatet af målingen. Her skelnes der mellem om det er lederens subjektive vurdering, eller om det er en målemekanisme, der objektivt udfører målingen af medarbejderen og som kan verificeres af en tredjepart. Det sidste valg af måling beskriver om dimensionerne, der anvendes til at måle præstationen, er fast, eller om den bliver fundet ved at sammenligne præstationer. Ved en relativ præstationsmåling findes dimensionerne ex post ved sammenligning af medarbejdernes præstation med henblik på at klarlægge, hvilke dimensioner, der er værdiskabende og dermed også, hvad en god og en dårlig præstation er. Ved en absolut præstationsmåling er det derimod på forhånd specificeret, hvad en god og dårlig præstation er, hvorfor præstationsdimensionerne er fastlagt ex ante (Ibid., 2009).

Den objektive versus subjektive standard består af om lederen kan korrigere den standard, som medarbejderen evalueres efter, når måleperioden er ovre. Hvis lederen kan korrigere standarden, er dette en subjektiv standard, hvilket Hansen (2009) kalder subjektiv ex post korrektion. Lederen kan derfor nedjustere eller opjustere den givne standard, hvis det findes hensigtsmæssigt. Ved det andet valg af standard, ser man på om denne er sat på forhånd, og derfor er absolut, eller om en sammenligning mellem agenter skal finde sted for at vurdere niveauet på en præstationsdimension, hvilket udgør en relativ standard. Det sidste valg belyser det, at præstationsmålinger ikke nødvendigvis skal have en standard. Hvis der ingen standarder er, fremtræder den faktiske præstation som resultatet af målingen, hvorfor der ingen afvigelser fra en gældende standard vil blive noteret (Ibid., 2009).

6.1.1.2 Udfordringer ved præstationsmålinger

I forbindelse med design af præstationsmålingssystemet er der fire designkriterier, som kan påvirke værdien af målingen. Disse designkriterier er forvrængning, risiko, manipulation og måleomkostning. Designkriterierne beskrives som transaktionsomkostninger forbundet med at anvende et præstationsmålingssystem (Ibid., 2009). Hansen (2009) påpeger, at det ikke er muligt at designe et system, der fuldstændig eliminerer transaktionsomkostningerne, hvorfor formålet for organisationer er at reducere disse bedst muligt gennem designvalgene.

I nedenstående tabel ses der en oversigt over koblingen mellem designvalg og designkriterier. Denne tabel har til formål at vise, hvordan designvalgene kan øge eller reducere designkriterierne på baggrund af Hansens (2009) undersøgelser, hvilket hertil er uddybet i de efterfølgende afsnit.

Valg / Kriterium	Målinger				Standardfastlæggelse		
	Flerdimensionalitet	Kollektivitet	Subjektivitet	Relativitet	Subjektivitet	Relativitet	Fakticitet
Forvrængning	↓	↓	↓	↓ ↑	↓	↑ ↓	↓
Risiko	↓ ↑	↑ ↓	↑	↓	↓	↓	↓
Manipulation	↑	↑ ↓	↑	↓ ↑	↑	↓	↑
Måleomkostninger	↑	↓	↑	(↑)	↑	(↑)	↓

Tabel 2 - Kobling mellem designvalg og designkriterier (Egen tilvirkning med afsæt i Hansen (2009))

6.1.1.2.1 Forvrængning

Det første designkriterie belyser, hvor komplet målingen indfanger den målte medarbejders værdiskabelse. Designvalget oplyser medarbejderen om betydningen af arbejdsopgaverne, og hvor denne skal allokere sin tid for at skabe værdi, hvorfor præstationsmålingssystemet kan fungere som en retningslinje. Dog kan præstationsmålingssystemet ekskludere værdiskabende opgaver eller rette fokus mod ikke-værdiskabende opgaver. Disse upræcisheder kan medføre forvrænget adfærd og omkostninger for organisationen, da medarbejderen ikke er koordineret korrekt. Kompletheden af målingen har derfor en indvirkning på værdien af målingen, da en ukomplet måling ikke indfanger den reelle præstation og værdi, som medarbejderen leverer (Ibid., 2009).

Forvrængning har hertil tre delelementer; opgavens partielle værdiskabelse, fleropgaveproblematikken og eksternalitetsproblematikken, hvortil alle disse har indflydelse på kompletheden af målingen. Det første delelement udgør spørgsmålet om, hvorvidt præstationen, som målingen indfanger, har en relation til organisationens værdiskabelse. Hvis dette ikke er tilfældet, er der tale om en forvrænget måling. Det andet delelement; fleropgaveproblematikken, rejser spørgsmålet om, hvorvidt målingen indfanger alle de præstationer, som medarbejderen udfører i forbindelse med at skabe værdi. Det sidste delelement belyser spørgsmålet om, hvorvidt målingen tager højde for et eventuelt afhængighedsforhold mellem forskellige medarbejderes præstationer (Ibid., 2009).

Hansen (2009) belyser i sin kobling i ovenstående tabel, at forvrængning vil reduceres, hvis der medtages flere dimensioner, da der er en større mulighed for at indfange præstationer, som er værdiskabende samt eventuelle eksternaliteter. Forvrængning vil ligeledes falde, hvis der foretages en kollektiv måling, da der er en større mulighed for at indfange et eventuelt afhængighedsforhold mellem forskellige medarbejderes præstationer, hvilket ligeledes er tilfældet ved subjektive målinger. Hertil vil forvrængningen kunne argumenteres for at reduceres gennem en subjektiv standard. Hvis der skulle opstå andre opgaver undervejs, som er vigtigere i den givne periode eller, hvis der skulle opstå et afhængighedsforhold mellem medarbejdernes præstationer undervejs i målingen, kan dette derfor korrigeres i målingen (Ibid., 2009).

6.1.1.2.2 Risiko

Det andet designkriterie omhandler det forhold, at andre faktorer kan påvirke resultatet af målingen. Disse risici medfører bias eller støj, som gør, at medarbejderens reelle præstation ikke afspejles i målingen, hvorfor værdien af målingen kan variere herefter (Ibid., 2009). Murphy (2008) argumenterer i denne forbindelse for, at præstationsmålinger er en nødvendighed, men samtidigt en mangel på bedre, idet mange præstationsmålinger ofte rummer målefejl.

Ifølge Hansen (2009) eksisterer der tre typiske risikofaktorer; ringe præstationsmålinger, beslutninger af andre i organisationen og eksterne faktorer. Førstnævnte beskriver støjfyldte målinger, hvortil sidstnævnte beskriver faktorer som konjunktursvingninger og konkurrentadfærd, der alle påvirker målingens resultat. Risikofaktoren, omhandlende beslutninger af andre, består i, at andres beslutninger kan påvirke medarbejderens resultatmuligheder, hvilket kan eksemplificeres ved en top-down proces ved fastlæggelse af præstationsmålingen. Herudover skelner Lazear og Gibbs (2017) mellem ukontrollerbare risici; en variation i præstationsmålingen, som er uden for medarbejderens kontrol, og kontrollerbare risici; en variation i præstationsmålingen, som medarbejderen har helt eller delvis kontrol over. Lazear og Gibbs (2017) argumenterer for, at de kontrollerbare risici i nogle jobsituationer kan mindskes med tiden i takt med, at medarbejderne får specifik viden om jobbet.

Der er forskellige elementer i forbindelse med designet af et præstationsmålingssystem, der kan øge risikoen og give støj i målingen, hvilket er præsenteret i ovenstående tabel 2. Ved subjektive målinger kan favoritisme forekomme. Dette kan give støj i målingen, da den gældende evaluering kan afvige fra den ægte præstation (Prendergast & Topel, 1993). Disse risikofaktorer kan medvirke til forkerte forfremmelser, reduceret informationskvalitet og forvrængede incitamenter. Herunder introduceres begrebet; reneging, hvilket består i, at lederen kan påstå, at en medarbejder ikke har levet op til et subjektivt præstationsmål, selvom vedkommende har (Ibid., 1993).

En anden faktor, der kan skabe støj i subjektive designvalg er, når lederen er konfliktsky og omfavner en lighedstankegang, hvorfor lederen ikke udpeger særligt dårlige eller særligt gode præstationer, men i stedet giver en evaluering i midten af skalaen. Herudover kan lederskabet generelt betragtes som en risikofaktor, da en leders manglende kompetence til at kunne udpege en dårlig eller god præstation kan skabe usikkerhed, hvorfor der ikke eksisterer en fællesforståelse (Hansen, 2009). Dog kan de objektive målinger også indeholde risiko, da disse ikke nødvendigvis tager højde for ukontrollerbare risikofaktorer, hvorfor medarbejderens reelle præstation ikke identificeres korrekt (Bol, 2008).

Der kan ved relative målinger også opstå risikofaktorer. I denne forbindelse skelner Hansen (2009) mellem lokal og generel risiko, hvor førstnævnte er den risiko, som kun vedrører den enkelte medarbejders præstation, hvorimod den generelle risiko vedrører alle medarbejderes præstationer. Ved en måling, hvor medarbejderne sammenlignes, vil den generelle risiko kunne elimineres, mens den lokale risiko stadig vil kunne påvirke målingen (Ibid., 2009).

Sandsynligheden for, at medarbejderens reelle præstation er den, der kommer til syne i målingen, er ligeledes mindre ved kollektive målinger. Dette er grundet, at hele enhedens mål lægges sammen, hvortil det marginale incitament kan reduceres. Der vil derfor være usikkerhed omkring målingens reelle billede af den enkelte medarbejders værdiskabelse til organisationen. Dog kan kollektive målinger også reducere risiko, da denne giver medarbejderen en form for forsikring for præstation ved blandt andet sygdom (Ibid., 2009).

Med henblik på subjektivitet i valg af standard argumenterer Hansen (2009) for, at denne reducerer risikoen, da ex post korrektioner justerer for ukontrollerbare risici, både lokale og generelle. Dette er ligeledes tilfældet ved en faktisk præstationsmåling, da præstationen korrigeres for ukontrollerbar risiko ved ikke at have en standard (Ibid., 2009).

6.1.1.2.3 Manipulation

Det tredje designkriterie handler om medarbejderens motiver til at realisere målsætninger og værdiskabende præstationer. Manipulation udgør en adfærd, hvor medarbejderen udnytter det asymmetriske forhold, der er mellem medarbejderen og lederen, til egen vinding. Denne adfærd kaldes også opportunistisk adfærd og består i, at medarbejderen anvender sin information omkring arbejdsopgaverne, tidsforbruget med mere til at manipulere med målingen. Nogle medarbejdere er derfor villige til at udnytte den asymmetriske information og lyve ved planlægningen af målsætningen, hvilket udgør muligheden for adverse selection, altså det at skjule information. Nogle er endvidere villige til at manipulere ved realiseringen af målsætningen, hvilket beskriver muligheden for moral hazard, altså muligheden for at skjule handlen (Jensen, 2003)(Hansen, 2009).

Moral hazard og adverse selection beskrives som væsentlige problemer inden for principal-agent teorien, hvor moral hazard kan defineres som en ex post problematik og adverse selection som en ex ante. Der opstår en principal-agent relation mellem to eller flere parter, når en eller flere agenter handler på vegne af en principal, hvilket ansættelsesforholdet er et klassisk eksempel på (Hansen A. C., 2007).

Inden for den klassiske principal-agent teori forudsættes det, at agenten såvel som principalen handler egennyttemaksimerende. Det vil ofte være agentens mål at tjene mest muligt ved mindst mulig indsats, hvor principalens mål er at få agenten til at præstere bedst muligt. Dette kan være et problem, når der skal laves målsætninger for den enkelte agent, idet der i mange principal-agent forhold er asymmetrisk information, hvor agenten ved mere om egne evner, tidsforbrug og i nogle tilfælde jobfunktionen. Denne problematik kan i den klassiske teori løses ved at gøre brug af incitament kontrakter, hvilke sikrer, at agenten får del i den ekstra indsats, som vedkommende leverer. Der er i den udvidede teori fokus på, hvordan man får agenten til at yde den rigtige indsats, altså hvordan man får agenten til at allokere ressourcer mellem forskellige opgaver. For at løse denne problematik, skal der ved jobfunktioner med flere opgaver, der vægter ligeligt, sørges for at incitament kontrakten sikrer et ligeligt marginalt udbytte ved alle opgavetyper. Hvis det ikke er muligt at måle indsatsen i forhold til de enkelte opgaver, bør resultatafhængig løn ikke anvendes. Altså bør jobudformning og aflønningsform betragtes i sammenhæng, for at kunne opnå den størst mulige effekt af incitamenterne (Ibid., 2007).

Hansen (2009) påpeger i sin kobling mellem designvalg og designkriterier, der kan ses i ovenstående tabel 2, at manipulation øges ved brug af subjektive målinger og korrektioner, da agenten kan have incitamenter til at påvirke principalen. Agenten kan påvirke principalen til at give en bedre evaluering, hvis denne oplever favorisering af lederen i den subjektive evaluering. Dette sker ifølge Hansen (2009) især ved at inddrage ikke-finansielle dimensioner i præstationsmålingssystemet. Agenten vil derfor have incitament til at forsøge at bedre sin evaluering gennem manipulation frem for en bedre præstation, hvilket også defineres som en påvirkningsadfærd.

Herudover vil relative målinger kunne lede til opportunistisk adfærd, da medarbejderne kan have incitament til at sabotere hinandens arbejde for at fremme et bedre resultat, hvilket er i strid med organisationens interesser. Dog kan relativitet reducere agentens mulighed for adverse selection, da denne ikke kan undervurdere præstationsstandarden (Ibid., 2009). Hansen (2009) argumenterer ligeledes for, at kollektive målinger mindsker muligheden for adverse selection, men at denne giver et incitament til moral hazard i form af free-riding. En medarbejder kan derfor sænke sin indsats og forvente, at de andre i enheden præsterer godt, så målingen stadig har et positivt udfald.

6.1.1.2.4 Måleomkostninger

Det fjerde og sidste designkriterie refererer til omkostninger forbundet med målingen, herunder implementering, gennemførsel og vedligeholdelse. Hertil anses det tidsforbrug, som ledere og medarbejdere bruger på at foretage evalueringer eller besvare spørgeskemaer, også som værende en del af dette designkriterie (Ibid., 2009).

Hansen (2009) argumenterer for, at målingen er mere ressourcekrævende, hvis den indeholder flere dimensioner, hvis den er er individuel og subjektiv og hvis de målte enheder sammenlignes. Dog anses målingen som værende mindre ressourcekrævende, hvis den anvender den faktiske præstation frem for en standard (Ibid., 2009).

6.1.1.3 Information indsamlet til præstationsmålinger

Der er i det foregående afsnit gjort rede for, hvordan præstationen kan blive målt og vurderet, samt hvilke konsekvenser dette kan have i forbindelse med designkriterierne. Det er ligeledes interessant at anskue, hvordan informationer omkring præstationen indsamles. Hansen et al. (2018) skelner mellem fem forskellige dimensioner, der hver især bidrager til præstationsinformation.

Der skelnes mellem en kvalitativ versus kvantitativ dimension ved at se på, om målingen udtrykkes i henholdsvis bogstaver eller tal. Den formelle versus uformelle dimension afspejler om præstationsinformationen er sat i system og styret centralt, eller derimod administreret gennem lokale processer på brugerens eget initiativ. Den mundtlige versus skriftlige dimension består i, om informationerne udelukkende finder sted i verbal form, eller om det skrives ned. Den bagudrettede versus fremadrettede dimension relaterer sig til et tidsmæssigt perspektiv, idet der skelnes mellem, om der evalueres på præstationer i en forgangen periode, eller om der fokuseres på en fremtidig ønskelig præstation. Den sidste dimension; lavfrekvent versus højfrekvent, relaterer sig ligeledes til det tidsmæssige perspektiv, idet den skelner mellem om informationerne udveksles sjældent eller ofte (Ibid., 2018).

6.1.2 Hvordan kan motivation defineres?

I forbindelse med at klarlægge, hvilken påvirkning præstationsmålinger har på motivation er det relevant at uddybe teorien omhandlende motivation, hvilket vil finde sted i indeværende afsnit.

Organisationer kan vælge at strukturere arbejdsmiljøet og jobbet, så det fokuserer både på den indre- og ydre motivation. Medarbejderne vil derfor udføre deres opgaver, fordi de finder aktiviteten spændende, og

fordi de får et udbytte ved at udføre denne aktivitet. Self-determination teorien (SDT) beskriver i forbindelse med dette kontrasten mellem: *"I work because it is fun"* (Gange & Deci, 2005, s. 334) og *"I work because I want something in return"* (Egen tilvirkning med udgangspunkt i Gange & Deci, 2005).

6.1.2.1 Relationen mellem de to motivationsformer

Deci (1976) argumenterer for, at dette kan lede til en effekt, hvor den indre motivation vil blive undermineret af den ydre motivation, hvilket ifølge Osterloh og Frey (2002) kan defineres som crowding-out effekten; *"Intrinsic motivation decreases when a person's behavior becomes dependent on extrinsic rewards such as money or the avoidance of punishment."* (Deci, 1976, s. 70). Osterloh og Frey (2002) argumenterer ligeledes for, at belønninger kan underminere den indre motivation, hvorfor dette kan få medarbejdere til at miste interessen for det overordnede mål.

Crowding-out effekten kommer fra den kognitive evalueringsteori (CET) og den psykologiske kontrakt. CET referer til, at den indre motivation bliver erstattet af en ekstern påvirkning, der påvirker selvbestemmelsen og selvstændigheden. Kontrollen går fra at være indvendig til udvendig. Dertil indeholder alle kontrakter et ydre motivationsaspekt; lønnen, og et tilknyttende aspekt; den psykologiske kontrakt. Den psykologiske kontrakt må ikke brydes, da dette kan påvirke medarbejderens oplevelse af, hvad der er fair i organisationen, og derfor påvirke den indre motivation (Osterloh & Frey, 2002).

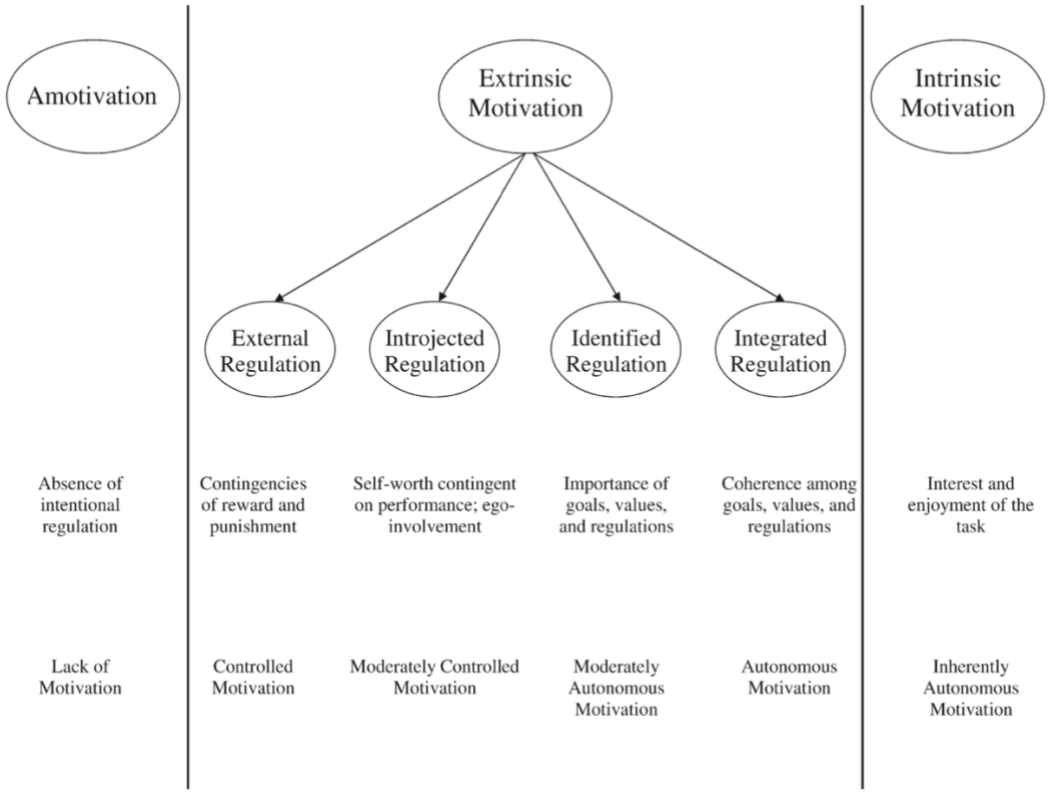
Crowding-in effekten kan dog også opstå ved en kombination af de to motivationsformer, hvor den ydre motivation vil understøtte den indre motivation. Eksterne faktorer som at have medbestemmelse omkring forskellige aspekter af opgaven vil understøtte den indre motivation. Hertil viser en undersøgelse, at når konkrete belønninger bliver givet uafhængigt af en specifik opgave, heriblandt løn, eller når belønningerne ikke er forventet, heriblandt uventede bonusser, underminerer den ydre motivation ikke den indre (Gange & Deci, 2005).

Balancen mellem om der skal fokuseres på den indre- eller ydre motivation, eller en grad af begge, er svær at opveje. Forskning peger dog på, at det i rutinepræget jobs, hvor præstationen er let at måle, er tilstrækkeligt med fokus på den ydre motivation. I mere komplicerede jobs, hvor der kræves kreativitet, skal der derimod fokuseres på den indre motivation (Osterloh og Frey, 2002).

6.1.2.1.1 The self-determination continuum

Sammenspillet og sondringen mellem de to forskellige motivationsorienteringer kan ses i nedenstående figur, hvilken beskriver overgangen fra amotivation til motivation. Amotivation er det modsatte af

motivation, hvor der ingen intention er til at handle. Under motivation skelner SDT mellem autonomous og controlled motivation, hvortil disse indeholder henholdsvis intrinsic og extrinsic motivation. Motivationsniveauet i forbindelse med den autonome motivation er forudsagt ud fra støtten til autonomi i arbejdsmiljøet, hvorimod motivationsniveauet i forbindelse med den mere kontrollerende motivation er forudsagt ud fra kontrollen i arbejdsmiljøet (Gange & Deci, 2005).



Figur 3 - The self-determination continuum (Gange & Deci, 2005)

SDT differentierer extrinsic motivation, herunder også kaldet den ydre motivation, i forskellige kategorier, som udgør graden af selvbestemmelse i arbejdsopgaven. Disse er vist i ovenstående figur, der illustrerer, at jo længere motivationskategorien kommer mod højre, jo mere er den ydre motivation integreret i den indre. De sidste tre kategorier beskrives derfor som en internalisering af den ydre motivation. Internaliseringen er en regulering i de værdier og strukturer som medarbejderen har, hvortil denne optager andre værdier og bevæger sig fra ydre reguleringer til indre (Gange & Deci, 2005). Osterloh og Frey (2002) har fundet, at jo større mulighederne er for medbestemmelse, jo mere vil medarbejderne engagere sig i at adoptere organisationens mål og værdier og internalisere dem til sine egne.

External regulation beskrives som værende den klassiske ydre motivation, hvor medarbejderen udelukkende er motiveret af forventede konkrete belønninger, hvorfor dette kaldes ekstern reguleret adfærd (Gange &

Deci, 2005). Gange og Deci (2005) sætter denne adfærd i relation til controlled motivation, hvor de eksterne incitamenter er afgørende for motivationsniveauet. Et praktisk eksempel er at påtage sig en adfærd og udføre aktiviteten, fordi man får en belønning eller for at undgå, at lederen bliver utilfreds. Introjected regulation er derimod den ændring, hvor medarbejderen optager en regulering, altså et sæt værdier, men ikke accepterer disse som egne værdier. Medarbejderen er derfor stadig kontrolleret af ydre omstændigheder. Et praktisk eksempel er, at man handler for at undgå skyld eller for at føle sig værdig. Ændringen fra introjected til identified regulation sker, når medarbejderen har en større følelse af valgfrihed, og hvor adfærden anses som værende noget medarbejderen kan identificere sig med. Dette øger graden af selvbestemmelse, hvilket fører til en højere indre motivation. Integration regulation er det tætteste den ydre motivation kommer på den indre. Adfærden, der forventes, stemmer overens med medarbejderens værdier, hvorfor der er tale om selvbestemmelse. Dog kan der ikke sættes lighedstegn mellem denne motivationskategori og intrinsic motivation, da motivationen ikke er karakteriseret af medarbejderen. Et praktisk eksempel på de to sidstnævnte typer af ydre motivation er at handle, fordi man værdsætter adfærden og har accepteret denne for ens selvvalgte mål, altså at en internalisering har fundet sted (Ibid., 2005).

De første to kategorier af den ydre motivation; external og introjected, beskrives derfor som værende der, hvor medarbejdere ikke kan eller ikke i særlig stor grad kan identificere sig selv med opgaven, hvortil motivationen i høj grad skabes gennem controlled motivation. De to sidste kategorier af den ydre motivation; identified og integration, er derimod der, hvor medarbejdere i langt højere grad kan identificere sig selv med opgaven, og derfor har en forståelse for og kan se en mening med opgaven, hvorfor motivationsformen ligger mere hen mod autonomous motivation (Ibid., 2005).

De psykologiske behov

De basale psykologiske behov; kompetence, tilhørsforhold og autonomi, udgør de næringsstoffer, der er nødvendige i et socialt miljø, hvortil det ud fra graden af de forskellige behov kan klassificeres om miljøet er amotiverende, kontrollerende eller autonomi støttende (Ibid., 2005).

Gange og Deci (2005) definerer de tre psykologiske behov, der driver et individs adfærd som værende centrale i forbindelse med den indre motivation. Kompetence beskriver det at føle sig kompetent til at udføre arbejdsopgaverne, hvorimod tilhørsforhold omhandler det at føle samhørighed med kulturen og medarbejderne i organisationen. Sidstnævnte behov; autonomi, refererer til det at føle forståelse og mening med opgaven, hvor individet derfor kan se værdien i arbejdsudførelsen og ikke blot udfører opgaven, fordi vedkommende har fået besked på det. Dette behov relaterer sig derfor til selvbestemmelse.

Medarbejdere, der oplever tilfredsstillelse af behovene for tilhørsforhold og kompetence, vil have en tendens til at internalisere værdier og reguleringer. Dog er graden af autonomi det, der skelner mellem om identified eller integrated, og ikke blot introjection, vil forekomme. Jo mere disse behov er opfyldt, jo mere bevæges medarbejderens motivationsorientering mod den indre motivation i The self-determination continuum (Ibid., 2005).

6.1.3 Hvordan kan præstationsmålinger påvirke motivation?

I ovenstående afsnit blev teorierne klarlagt, hvortil disse aktivt kan anvendes i forhold til hinanden set i et teoretisk perspektiv, hvilket vil være formålet i indeværende afsnit.

Præstationsmålinger har til formål at koordinere medarbejdere i en værdiskabende retning og motivere medarbejdere til at udvise en værdiskabende adfærd, hvorfor præstationsmålinger udgør en påvirkning på motivationen. Dog kan denne påvirkning være forskellig alt efter, hvordan målingen er opstillet, sandsynligheden for risiko, manipulation og forvrængning og hvilke medarbejdere, der er tale om (Hansen, 2009)(Friis & Hansen, 2013)(Hansen et al., 2018). Motivationen, herunder adfærden, påvirkes derfor af præstationsmålinger og systemets opbygning, anvendelse og betydning i en organisation. Præstationsmålinger kan i forlængelse heraf spille en rolle i at bestemme, hvor i The self-determination continuum individet befinder sig (Gange & Deci, 2005).

En af de mest fremtrædende diskussioner, hvad angår motivation på arbejdspladsen, er om medarbejdere motiveres bedst ved økonomiske belønninger eller ved blødere former for belønninger (Christensen, 2013), hvilket kan relateres til sondringen mellem det økonomiske- og det psykologiske perspektiv (Friis & Hansen, 2013). Pulakos og O'Leary (2011) påpeger hertil, at det er vigtigt at vurdere, hvilke valg omhandlende performance management, der passer ind i konteksten, da systemet ellers kan risikere at blive modtaget dårligt. Kulturen, herunder det sociologiske perspektiv, er i denne forstand med til at danne den ønskede adfærd, hvorfor man skal forstå den kulturelle kontekst som præstationsmålingen skal implementeres i, for at denne virker motiverende (Friis & Hansen, 2013). Opstillingen af et præstationsmålingssystem skal derfor have denne diskussion for øje, da anvendelse af det forkerte normative perspektiv kan have en negativ påvirkning på motivationen.

Motivationsformerne; indre- og ydre motivation, kan sættes sammen med de berørte perspektiver, hvortil det psykologiske perspektiv afspejles i den indre motivation, hvorimod det økonomiske perspektiv afspejles i den ydre motivation (Friis & Hansen, 2013)(Gange & Deci, 2005). Hertil argumenterer Pinetos (2011) for, at løn ikke medvirker til øget motivation eller tilfredshed blandt ansatte, da der skal være en grad af indre

motivation førend, at motivationen kan være vedvarende. Organisationer, der udelukkende anvender det økonomiske perspektiv i forbindelse med præstationsmålingen, kan derfor risikere, at den indre motivation forsvinder, hvilket leder til en crowding-out effekt. En præstationsmåling kan derfor medføre, at den ydre motivation underminerer eller understøtter den indre motivation (Gange & Deci, 2005)(Osterloh & Frey, 2002).

Bremzen, Khokhlova, Suvorov og van de Ven (2015) kommer med eksempel på, hvordan et præstationsmålingssystem kan medvirke til en underminering af den indre motivation. Eksemplet omhandler et løfte om en gave for at opnå en høj karakter i skolen. Der er derfor sat en standard for, hvad individet skal opnå for at kunne få sin belønning, hvorfor denne bliver målt på sin præstation. Løftet vil kunne holde individet motiveret til at studere hårdt og opnå den gode karakter, men underminerer derimod den reelle interesse for at lære, hvilket medfører dybere konsekvenser senere. Dette eksempel kan overføres til medarbejdere. Deres indsats kan midlertidigt øges, hvis en belønning gives ved opnåelse af en standard, men reducerer interessen for at udføre deres normale job efterfølgende. Dette beskrives også som de skjulte omkostninger ved belønninger (Bremzen et al., 2015).

Præstationsmålinger, herunder både valg af måling og standard, kan hertil påvirke de psykologiske behov, der gør sig gældende i forbindelse med The self-determination continuum (Gange & Deci, 2005). Følelsen af at være kompetent kan påvirkes af designvalget, som eksempel den standard, der er sat. Hvis en standard er sat for højt, og medarbejderen har svært ved at nå denne standard, kan dette lede til, at medarbejderen føler sig mindre kompetent til at udføre sine arbejdsopgaver og derfor føres hen mod amotivation. Dog kan det omvendt også få medarbejderen til at føle sig kompetent, hvis standarden er sat for lavt. Præstationsmålingssystemet kan ligeledes påvirke tilhørsforholdet, da nogle designvalg, som eksempel relativitet, kan påvirke kulturen og samarbejdsvilligheden mellem medarbejderne negativt, hvilket kan lede til en sammenlignende adfærd (Hansen, 2009)(Gange & Deci, 2005)(Christensen, 2013). Ved den sammenlignende adfærd kan der opstå misundelse, hvilket kan lede til tre former for uønsket adfærd; social underminering, mindre prosocial adfærd og dårligere job-performance. Social underminering består i at sætte den person, man er misundelig på, i dårligt lys, hvor mindre prosocial adfærd refererer til, at medarbejdere, der føler misundelse, ikke vil yde en ekstra indsats på eget initiativ. Dårligere job-performance kan opstå med henblik på at reducere den oplevede urimelighed og misundelse (Christensen, 2013). Dog kan kollektive målinger lede til et større samarbejde og derfor bedre de sociale relationer. Autonomien kan ligeledes påvirkes af præstationsmålingen, da medarbejderen kan få pålagt at skulle udføre bestemte opgaver, hvortil medarbejderens manglende selvbestemmelse kan påvirke autonomien negativt. Dog kan

præstationsmålinger ligeledes danne den modsatte effekt, og derfor øge autonomien, hvilket kan lede medarbejderen mod intrinsic motivation (Hansen, 2009)(Gange & Deci, 2005).

Gange og Deci (2005) beskriver hertil, at eksterne udfald som forventede konkrete belønninger, tidsfrister, overvågning og evalueringer mindsker følelsen af autonomi og hertil underminerer den indre motivation. Dog kan graden af selvbestemmelse i forbindelse med præstationsmålingen påvirke motivationen og adfærden positivt (Osterloh & Frey, 2002)(Gange & Deci, 2005). Medarbejdere, der ikke deltager i at sætte standarden, kan derfor miste den indre motivation til at opnå standarden, hvorfor motivationen er påvirket negativt grundet den manglende selvbestemmelse (Lawler, Benson, & McDermott, 2012).

Mere specifikt kan de forskellige dele af præstationsmålingssystemet påvirke motivationen, herunder den adfærd, som medarbejderne har. Ved en kollektiv måling kan det være svært at skelne mellem hvem, der egentlig performer godt, hvilket kan påvirke motivationen og give incitament til at free-ride (Hansen, 2009). Det kan være svært for medarbejdere at vurdere om en ekstra indsats vil lede til en belønning, hvorfor det marginale incitament muligvis reduceres (Ibid., 2009). Det kan derfor være svært for ledere at kontrollere, hvem der er berettiget til en økonomisk belønning, hvilket kan føre medarbejdere mod amotivation i The self-determination continuum (Gange & Deci, 2005). Hertil kan relativitet i målingen, som tidligere nævnt i dette afsnit, påvirke til en sammenlignende adfærd, hvor medarbejdere kan være misundelig på andre medarbejdere, hvilket kan lede til dårligere præstation og opportunistisk adfærd (Hansen, 2009)(Christensen, 2013). Murphy (2008) pointerer i denne sammenhæng, at nogle målingssystemer er mere reelle end andre, herunder at forced rankings er mindre fair end absolutte evalueringer, idet man som god performer godt kan blive nederst placeret, såfremt dine kollegaer performer bedre, hvilket kan påvirke motivationen.

De enkelte dele af præstationsmålingen, herunder designvalget, kan derfor påvirke medarbejderes motivation i forskellige retninger, hvorfor designkriterierne, der følger af designvalget, ligeledes kan have en påvirkning på motivationen.

Med henblik på forvrængning kan motivationen påvirkes, hvis det ikke er alle præstationer, der medtages i målingen. Medarbejdere kan hertil miste interessen for organisationens overordnede mål og udelukkende fokusere på sine egne målsætninger (Hansen, 2009). Dette relaterer sig til principal-agent teorien, hvor agenten kan gøre noget for egen vindings skyld og derfor er motiveret til at handle egennyttemaksimerende (Hansen A. C., 2007). Hertil kan motivationen blive påvirket i forbindelse med retfærdigheden af det, som målingen indfanger. Målingen kan være forvrænget, hvis denne ikke tager højde for, hvis en medarbejders præstation påvirker en andens medarbejders præstation. Dette vil lede til en påvirkning af målingsresultatet,

hvilket enten kan betragtes som retfærdigt eller uretfærdigt af medarbejderen. En medarbejder kan derfor være mere eller mindre motiveret til at udføre sine opgaver, hvorfor kompletheden af målingen spiller en indirekte rolle på motivationen (Hansen, 2009).

Præstationsmålinger kan ligeledes påvirke motivationen grundet risikofaktorer, da jo større risiko, der er forbundet med målingen, jo mindre vil medarbejdere angiveligt værdsætte målingen (Ibid., 2009). Med henblik på risikofaktoren; beslutninger af andre, kan graden af selvbestemmelse være mindsket, hvis en top-down proces ved udarbejdelse af præstationsmålingen er foretaget. Dette kan påvirke autonomi-følelsen og medarbejderes placering i The self-determination continuum (Osterloh & Frey, 2002)(Gange & Deci, 2005). De eksterne risikofaktorer kan ligeledes reducere motivationen, hvis der ikke tages højde for disse i målingen. Dette designkriteries, enten positive eller negative påvirkning på motivationen, afhænger derfor af omfanget af risikofaktorer, og om målingen tager højde for disse. Absolutte målinger tager som udgangspunkt ikke højde for risikofaktorer, hvorimod relative målinger som beskrevet i afsnit 6.1.1.2.2 indfanger de generelle risici. Hertil ses subjektivitet at kunne indfange både lokale og generelle eksterne risikofaktorer (Hansen, 2009). Dog kan subjektivitet også føre til støjfyldte målinger ved favoritisme og manglende fællesforståelse (Ibid., 2009). Bol (2008) har gennem empiriske studier fundet, at ledere ikke altid evaluerer medarbejdere korrekt, men derimod evaluerer efter egen interesse, hvilket beskriver risikoen for favoritisme. Ifølge Harter, Hayes og Schmidt (2002) påvirker lederskabet graden af medarbejderengagement, således at jo mere tilfreds med sin leder man er, jo mere villig er medarbejderen til at engagere sig i arbejdet (Rich, LePine, & Crawford, 2010). Winstanley og Stuart-Smith (1996) kommenterer ligeledes på den manglende retfærdighed, der opstår, når subjektivitet og bias indtræder i en præstationsmåling. Medarbejdere som føler sig diskrimineret og uretfærdigt behandlet af lederen, risikerer derfor at præstere dårligere eller forlade organisationen, hvorfor motivationen er påvirket heraf (Prendergast & Topel, 1993).

Pulakos og O'Leary (2011) påpeger hertil, at et af de mest fremtrædende problemer er manglende konsistens i præstationsmålinger på tværs af ledere. Medarbejdere ønsker at blive behandlet retfærdigt, hvorfor de ønsker at blive behandlet på samme måde som andre i organisationen. Dette mener Pulakos og O'Leary (2011) at kunne påvirke motivationen hos medarbejdere: "*Managers' use of their own idiosyncratic rating standards not only undermines the accuracy of performance measurement but can also lead to perceptions of unfairness, with consequential negative impacts on employee attitudes and motivation"* (Ibid., 2011, s. 152). Støj i målingen vil derfor kunne påvirke medarbejderes motivation til at præstere godt og medarbejdertilfredsheden, herunder tilliden mellem principal og agent. Den psykologiske kontrakt, der er en grundsten i den motivation, som medarbejdere har, er afhængig af tillid. Opbygningen af tillid afhænger af principalens historik af fairness i dennes HR-beslutninger, hvorfor risikofaktorerne omhandlende lederskabet

og mulighed for favoritisme påvirker graden af tillid (Boxall & Purcell, 2016). Den måde præstationsmålingssystemet anvendes på, og hvordan præstationen bestemmes; objektivt versus subjektivt, påvirker derfor graden af tillid og den motivation medarbejderen har, da den psykologiske kontrakt som beskrevet i afsnit 6.1.2.1 ikke må brydes, da dette kan påvirke den indre motivation (Osterloh og Frey, 2002).

Manipulation kan ligeledes påvirke motivationen til at udføre en reel præstation. Medarbejdere kan søge at manipulere med målingen, i stedet for at yde den ekstra indsats, hvilket ikke tyder på en stor grad af indre motivation. Den indre motivation til at yde den reelle indsats kan hermed forsvinde, hvis det ses, at andre blot manipulerer med resultatet af målingen (Hansen, 2009)(Gange & Deci, 2005)(Osterloh & Frey, 2002).

Information omkring præstationen, og hvordan og hvornår denne er indsamlet, kan slutteligt også påvirke motivationen, da nogle medarbejdere kan foretrække bestemte dimensioner frem for andre. Nogle dimensioner kan derfor påvirke motivationen negativt for nogle medarbejdere, men positivt for andre. Nogle medarbejdertyper kan være motiveret af, at alt information er skrevet ned i et system, og at denne information er udvekslet sjældent, hvorimod det kan være det modsatte for andre medarbejdertyper (Hansen et al., 2018).

Præstationsmålinger, og de underliggende designvalg og designkriterier, kan derfor påvirke motivationen gennem de psykologiske behov i en både positiv og negativ retning. Lige såvel kan motivationen variere alt efter, hvordan informationen omkring præstationen indsamles og hvilket perspektiv, der ligger til grund for målingen. Det er derfor ikke en selvfølge at anvendelsen af en præstationsmåling skaber øget motivation og præstation.

6.1.4 Præstationsmålinger - motiverende eller ej?

Gennem en undersøgelse lavet af DI Indsigt ses det, at præstationsmålinger er blevet en trend blandt organisationer, men at få faktisk kender effekten af anvendelsen. Over halvdelen af de adspurgte ledere mener ikke, at præstationsmålinger har nogen effekt. Ca. 35% af lederne måler effekten af deres performance management system, hvorfor der ses en lav grad af dokumentation for præstationsmålingers effekt (Thornberg, 2017). Denne trend finder derfor sted, til trods for den manglende evidens på effektiviteten af målingen; *"Der ses ingen klare sammenhænge mellem forekomsten af bedømmelsessystemer og organisationerne økonomiske performance over de seneste år."* (Bévort et al., 2014, s. 41).

Nogle af de centrale ulemper ved præstationsmålinger fundet af DI Indsigt er, at tidsforbruget i forhold til udbyttet ikke er profitabelt. De kan være demotiverende, skabe mindre tillid og samarbejdsvillighed, de kan

fremstå som stressende, og de skaber ikke nødvendigvis en bedre præstation. Hertil mener de adspurgte ledere, at de mest negative konsekvenser af præstationsmålinger er et ensidigt fokus på mål, kortsigtet perspektiv på løsninger og øget stress (Thornberg, 2017). Mitchell, Greenbaum, Vogel, Mawritz og Keating (2019) argumenterer for, at det øgede fokus på præstation kan have konsekvenser for den enkelte, idet der opstår et performancepres, hvilket for nogle medarbejdere kan lede til arbejdsrelateret stress. Der er dog stor uenighed om, hvorvidt et performancepres er nyttigt eller skadende, idet det i mange tilfælde også er nødvendigt for at undgå, at præstation stagnerer. Hvorvidt medarbejdere reagerer positivt eller negativt på et performancepres afhænger af modstandsdygtighed; hvis medarbejderen har høj modstandsdygtighed, vil vedkommende se på mulighederne og de ting, der er at vinde, hvor medarbejdere med lav modstandsdygtighed vil opfatte performancepresset negativt og føle det som en trussel. Det er i højere grad medarbejdere med lav modstandsdygtighed, der vil opleve et performancepres som en stressende faktor (Ibid., 2019).

Undersøgelsen lavet af DI Indsigt viser dog, at de danske ledere har modsatrettede holdninger til brugen af præstationsmålinger og dens tilhørende værdi i organisationen. Ca. 40% af lederne adspurgt mener hertil, at de bliver bedre ledere, og at medarbejdere performer bedre ved brug af præstationsmålinger. Herunder mener ca. 53%, at præstationsmålinger gør organisationen mere konkurrencedygtig, hvortil de mener, at de største gevinster ved præstationsmålinger er, at det skaber et større fokus på mål, samt et større overblik og øger produktiviteten (Thornberg, 2017).

Der er generelt delte meninger om, hvorvidt det er værdiskabende for organisationer at benytte sig af præstationsmålinger, og hvordan disse skal designes og anvendes. Espeland & Sauder (2007) påpeger i denne sammenhæng, at individer ændrer deres adfærd, når de bliver evalueret, målt eller observeret. Behn (2003) beskriver hertil, at mange bruger sætningen: "*What gets measured gets done*" (Ibid., 2003, s. 599), når der snakkes om præstationsmålinger, hvilket han forholder sig kritisk til. Han mener, at selvom præstationsmålinger former adfærd, så er det ikke sikkert, at det udelukkende er den ønskede adfærd, det former. I forlængelse af dette kan principal-agent teorien bringes i spil, da denne illustrerer, at principalen og agenten kan have forskellige incitamenter for udførelse af en opgave (Hansen A. C., 2007). Locke og Latham (2002) argumenterer dog for, at det er altafgørende at sætte et specifikt mål for sine medarbejdere for at motivere dem: *"When people are told to do their best, they do not do so"* (Ibid., 2002, s. 706).

Lawler et al. (2012) taler ligeledes for, at målsætning er effektivt i forbindelse med performance management systemer, da de refererer til det ovenstående citat af Behn (2003), men omskriver dette til: *"This is in line with the saying that what is measured gets done; the point here is that what gets measured for effectiveness*

gets done effectively." (Ibid., 2012, s. 199). Lawler et al. (2012) har dog fundet, at et af de store kritikpunkter ved præstationsmålinger gennem tiden er, at det er spild af tid. Dog mener de, at det er svært ikke at anvende målinger, da det er vanskeligt at styre sine medarbejdere uden information omkring præstationen hos den enkelte, herunder dennes evner og viden. Lawler et al. (2012) mener derfor, at præstationsmål kan motivere medarbejdere til at præstere bedre.

Harper og Vilkinas (2005) mener i forlængelse af målsætninger, at et klart forbedringspunkt ved performance management systemer er en klarhed over standarderne, der er sat i organisationen. Pulakos og O'Leary (2011) har hertil fundet, at præstationsmålinger, der er baseret på standarder, er godt modtaget i praksis. Dette er grundet, at standarder former en struktur, der giver ledere mulighed for at kommunikere forventninger til medarbejdere. Pulakos og O'Leary (2011) mener derfor, at præstationsmål, og evalueringer af samme, driver en ønsket adfærd.

Kristian Øllegaard, der er stifter og topchef for Plecto; en organisation, der fremmer arbejdet med datadrevet HR gennem IT-systemer, er herunder en stærk fortaler for præstationsmålinger. Han mener, at målinger bidrager positivt til arbejdsglæden, samarbejdet i teams, bundlinjen og motivationen (Øllegaard, 2019). Dette bakker han op med en undersøgelse fra Analyse Danmark, der viser at 77% af respondenterne mener, at præstationsmålinger har en positiv effekt på arbejdsglæde, og at 79% mener, at det ligeledes har en positiv effekt på præstationen (Analyse Danmark, 2016). Dog pointerer Øllegaard, at organisationen skal have en passende arbejdskultur for, at performancekulturen skaber et attraktivt og motiverende arbejdsmiljø (Øllegaard, 2019).

Øllegaard anser den konkurrencekultur, som præstationsmålinger kan skabe i en organisation, som en sund faktor (Ibid., 2019). De danske ledere oplever dog, at det stigende antal præstationsmålinger presser individets work-life balance, hvilket påvirker deres præstation negativt (Agerlin, 2016). Der ses nemlig kun et procenttal på 49%, som mener, at præstationsmålinger har en positiv effekt på medarbejdernes work-life balance, hvilket kan skyldes de øgede forventninger, der kan komme af konkurrencekulturen. Alligevel mener 70% af respondenterne, at brugen af præstationsmålinger vil stige i fremtiden (Analyse Danmark, 2016).

Agerlin (2016) påpeger, at det er vigtigt at medarbejdere har en leder, grundet konsekvenserne på work-life balance, som ikke kun fokuserer på tallene i målingen, men også inddrager andre faktorer for at sikre trivsel, arbejdsglæde og motivation. Dette kan ligeledes relateres til Friis og Hansens (2013) to normative perspektiver på præstationsmålinger, hvoraf Agerlin (2016) anbefaler en kombination af perspektiverne, især med fokus på det psykologiske, når målingssystemet skal etableres. Cappelli og Tavis (2016) har i tråd til dette, som nævnt tidligere i afsnit 6.1.1, også fundet, at fokus er rykket fra de udelukkende økonomiske

målinger, hen i de mere psykologiske målinger. Dette er ifølge Agerlin (2016) en sund ændring af fokus set i forhold til den negative påvirkning præstationsmålinger kan have på work-life balance.

Jensen (2003) fremhæver i tråd hertil en udfordring ved brugen af det økonomiske perspektiv i forbindelse med at skabe den ønskede adfærd, da det kan medføre mangel på ærlighed og integritet i organisationen. Jensens pointe er, at budgetmål leder til for meget manipulation, da de muliggør opportunistisk adfærd. Agenten kan dermed ved brug af budgetmål sætte let opnåelige mål i samarbejde med den mere uvidende principal, hvilket på sigt kan være skadende for organisationen. DI Indsigts undersøgelse viser hertil, at de danske ledere adspurgt generelt er tilfredse med præstationsmålinger, men at dette også har en sammenhæng med, at lederne selv har indflydelse på, hvordan målene sættes og nås. 61% af de adspurgte har indflydelse på, hvordan målene fastsættes og 78% har indflydelse på, hvordan disse mål opnås (Thornberg, 2017).

Trods muligheden for at manipulere med målsætningen, har Lawler et al. (2012) fundet, at medarbejdere er mest motiveret til at opnå målsætningen, hvis de er med til at sætte denne. Lawler et al. (2012) mener, at præstationsmålinger er et effektivt værktøj til at styre organisationens talent; "*Performance appraisals are often criticized and poorly done. However, they are not going away and should not go away. They are needed to effectively manage an organization's talent."* (Ibid., 2012, s. 191). Hertil har deres forskning vist, at præstationsmålinger er effektive, hvis blot de er designet og anvendt korrekt. De påpeger hertil, at lederskabet er et kritisk element i forbindelse med succes med systemet, hvorfor de taler for, at ledere skal uddannes og trænes i at foretage præstationsmålinger (Ibid., 2012).

Nogle forskere har også rettet fokus mod at eliminere præstationsmålinger. Dog mener Pulakos og O'Leary (2011), at dette kun er en mulighed, hvis der ingen sammenhæng er mellem målingen og et udfald, som eksempel belønninger. Disse taler for, at når der er et eksternt udfald ved en måling, er der et behov for et formelt system, hvortil denne også fungerer som et sikkerhedsnet. Dette sikrer, at der sker en form for kommunikation til medarbejdere fra ledere, da lederne efter deres mening, kan forsømme deres ansvar i forbindelse med performance management (Ibid., 2011).

Der ses derfor modsatrettede holdninger til brugen og anvendelse af et præstationsmålingssystem. En præstationsmåling kan ifølge den teoretiske diskussion lede til demotivation, stress og uønsket adfærd hos medarbejdere. Dog ses det, at præstationsmålinger ligeledes kan lede til motivation, et større overblik og ønsket adfærd. Det ønskes derfor fundet, hvordan præstationsmålinger påvirker sælgere og deres motivation, og hvordan et præstationsmålingssystem bedst designes for sælgere for at højne deres motivation. For at undersøge dette skal tendenserne for sælgere angående præstationsmålinger findes,

herunder de omtalte designkriterier, der gør sig gældende for sælgere, hvorfor dette vil finde sted i det efterfølgende afsnit.

6.2 Hvordan ser præstationsmålinger ud for sælgere, og hvilke designkriterier gør sig gældende?

Besvarelsen af dette underspørgsmål vil tage udgangspunkt i den indsamlede empiri fra surveyundersøgelsen og interviewene. Empirien vil holdes op mod den teori og de forskningsfund, der er præsenteret i det ovenstående afsnit 6.1. Spørgsmålet omhandler hvordan præstationsmålinger ser ud for sælgere og hvilke designkriterier, der primært øges eller reduceres på baggrund af disse målinger.

Indledningsvis vil der blive klarlagt nogle demografiske variable, som beskriver, hvordan empirien fordeler sig med henblik på de 108 sælgere, der har besvaret surveyundersøgelsen. Det ses, at en stor del af surveyundersøgelsens respondenter udgør mænd; 67% (Bilag 8). I undersøgelsen lavet af Indeks Danmark, præsenteret i afsnit 5.2.2.1.1, ses det også, at mænd udgør en større procentdel end kvinder i faggruppen, da 63% udgør mænd (Bilag 2). Denne tendens kommer også til syne i to af de interviews, der er foretaget, da Sælger 1 udtaler: *"(...) der er 5 kvinder og 50 mænd, eller 45 mænd (...)"* (Bilag 5, s. 22) og Sælger 3 udtaler: *"Og vi har faktisk ikke nogen kvindelige sælgere (…)"* (Bilag 7, s. 37).

Aldersmæssigt er 60% af respondenterne i surveyundersøgelsen mellem 21 og 35 år (Bilag 9). Denne tendens afspejler sig ikke i undersøgelsen foretaget af Indeks Danmark, da 50% af respondenterne, der arbejder inden for salg, er mellem 40-59 år, og kun lidt over 30% er mellem 25-39 år (Bilag 2).

Lidt over halvdelen af respondenterne har været i deres nuværende stilling i 0-2 år. Dette stemmer overens med, at det er de unge mellem 21-35 år, der er bedst repræsenteret i surveyundersøgelsen. Dog ses det også, at 17% har været i deres nuværende stilling i 3-4 år, hvorimod 10% har været i deres nuværende stilling i 11 år eller derover (Bilag 10). Hertil er 65% af respondenterne salgsmedarbejdere, 9% har en stilling som souschef og 26% har en stilling som salgschef (Bilag 11).

I starten af surveyundersøgelsen bliver respondenterne bedt om at klarlægge kvalitativt, hvilken branche deres nuværende stilling er indenfor. Brancher som byggebranchen, detailhandel, forsikring, IT/software, tøj/mode, møbler og telebranchen går hyppigt igen (Bilag 12). Der ses derfor en stor spredning i forhold til brancher, som respondenterne arbejder i.

For at finde tendenser vedrørende, hvordan respondenterne bliver målt på deres præstationer, er det relevant at undersøge hvor mange, der faktisk bliver målt, hvilket 83% af respondenterne giver udtryk for (Bilag 13). Sælger 1 og Sælger 3 giver hertil begge udtryk for, at de bliver målt i deres nuværende job, hvorfor der befinder sig en formel måling hos disse (Bévort et al., 2014)(Bilag 5)(Bilag 7). Sælger 2 forklarer omstændighederne ved ikke at blive målt, dog med referencer til sit tidligere job, hvor hun blev målt (Bilag 6). Det er derfor surveyundersøgelsens 90 (83%) respondenter, i sammenspil med Sælger 1 og 3, der danner udgangspunktet for følgende spørgsmål.

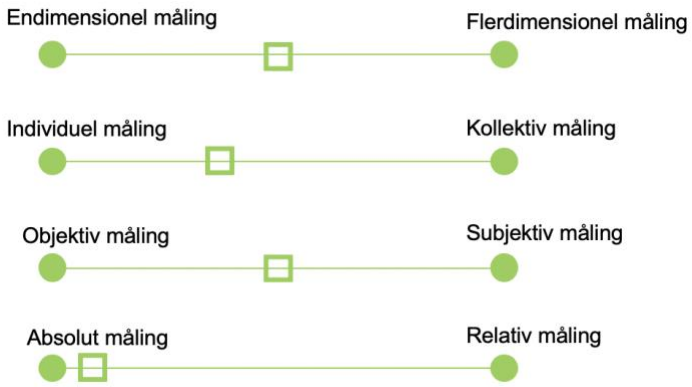
6.2.1 Hvordan ser præstationsmålinger ud for sælgere?

Til at belyse, hvordan tendenserne ser ud ved valg af måling og standard for sælgere, skelnes der mellem Hansens (2009) syv sondringer; endimensionel versus flerdimensionel måling, individuel versus kollektiv måling, objektiv versus subjektiv måling, absolut versus relativ måling, objektiv versus subjektiv standard, absolut versus relativ standard og standardafvigelse versus faktisk præstation.

6.2.1.1 Tendenser for valg af måling i præstationsmålinger for sælgere

I surveyundersøgelsen fremgår det, at halvdelen af respondenterne bliver målt endimensionelt, da 47% af respondenterne udelukkende bliver målt på finansielle parametre, hvoraf de resterende bliver målt flerdimensionelt (Bilag 14). Dette er i overensstemmelse med Hansens (2009) konstatering omhandlende, at endimensionelle målinger rummer finansielle målinger, hvor der i de flerdimensionelle målinger inddrages ikke-finansielle målinger. Der ses hertil en sammenhæng mellem, at jo højere stillingsniveau, jo flere dimensioner bliver respondenten målt på (Bilag 15). Dette kan refereres til Cranet-undersøgelsens fund, at jo højere hierarkisk placering, jo større sandsynlighed er der for, at organisationen vil allokere flere ressourcer til måling (Bévort et al., 2014).

Hertil er det fundet, at 68% bliver målt både individuelt og kollektivt, hvor 23% af respondenterne kun bliver målt på individuelle præstationer (Bilag 16). Med henblik på sondringen objektiv versus subjektiv måling fremgår det, at 43% af respondenterne bliver målt både objektivt og subjektivt. Andelen af respondenter, der bliver målt udelukkende subjektivt eller objektivt er næsten ligeligt fordelt (Bilag 17). Hertil ved 93% af respondenterne, hvad en god præstation er, før de udføres, hvilket indikerer en absolut måling, herunder faste præstationsdimensioner. De dimensioner, der ifølge principalen er værdiskabende, findes altså gennem sammenligning af medarbejdernes jobudførsel hos de resterende 7% af respondenterne (Bilag 18). Disse ovenfor klarlagte tendenser kan ses på nedenstående figur med formålet om at danne et overblik.



Figur 4 - Overblik over tendenser for designvalg (valg af måling) i præstationsmålinger for sælgere (Egen tilvirkning)

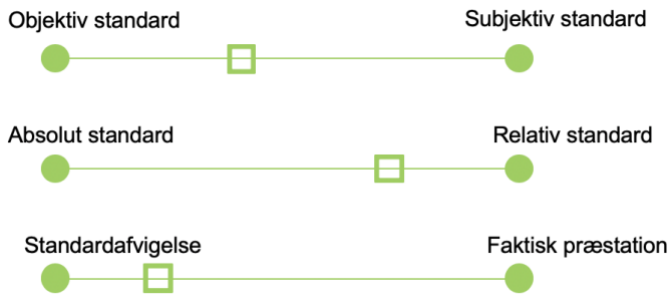
Disse tendenser bekræfter Sælger 1, da hun bliver målt endimensionelt og både individuelt og kollektivt. Sælger 1 beskriver nemlig, at hun har fire kvantitative målinger, hvoraf de tre er individuelle og den sidste er kollektiv (Bilag 5). Denne tendens afspejles også i interviewet med Sælger 2, da hun i sit tidligere job blev målt på forskellige salgstal, hvorfor hun blev målt på kvantitet (Bilag 6). Sælger 3 bliver hertil målt individuelt, idet han har en del af butikkens samlede omsætning som mål. Hvis Sælger 3 dog sælger for mere end budgettet, kommer alle sælgerne i butikken tættere på at nå den samlede omsætning, hvorfor de herunder også bliver målt kollektivt som en butik. Det må derfor antages, at Sælger 3 bliver målt endimensionelt og både individuelt og kollektivt (Bilag 7).

Det antages hertil, at Sælger 1 bliver målt objektivt, da hun klarlægger, at der er nogle tal hun skal opnå, hvorfor præstationen bestemmes af om disse tal opnås og ikke af principalen. Der kan derfor ligeledes tales for, at hun bliver målt absolut, da opnåelse af diverse budgetmål danner baggrunden for en god præstation (Bilag 5). Disse tendenser antages ligeledes at finde sted hos Sælger 3, da han skal nå sit salgstal, hvorfor en målemekanisme, der kan verificeres af tredjepart, anvendes. Opnåelse af salgstallene udgør endvidere en god præstation. Dog nævner Sælger 3, at han bliver sammenlignet i forhold til andre, der har samme speciale som ham. Dette henviser dog ikke til, at en sammenligning omhandlende præstationsdimensionerne har fundet sted, hvorfor der argumenteres for en absolut måling (Bilag 7).

6.2.1.2 Tendenser for valg af standard i præstationsmålinger for sælgere

I forhold til valg af standard skelnes der mellem en objektiv og subjektiv standard, hvor der i 43% af respondenternes målingssystemer tages højde for uforudsigelige forhold, hvorfor disse må karakteriseres som værende subjektive. Lederen vil i disse tilfælde lave en subjektiv ex post korrektion, som er baseret på den oprindelige måling og de uforudsete forhold (Bilag 19). En markant del af respondenterne føler herunder, at de bliver sammenlignet, hvilket indikerer en relativ standard, hvor niveauet på præstationsdimensionen

er bestemt gennem en sammenligning. Dog mener 34%, at de ikke bliver sammenlignet, hvilket refererer til en mere absolut standard (Bilag 20). I surveyundersøgelsen ses det hertil, at 68% af sælgerne adspurgt har nogle standarder, de skal nå, hvorfor der kan måles en standardafvigelse fra de opstillede målsætninger. 32% tilkendegiver, at de ikke har formelle standarder i deres præstationsmåling, hvorfor de vurderes ud fra deres faktiske præstation (Bilag 21). Disse ovenfor klarlagte tendenser kan ses på nedenstående figur med formålet om at danne et overblik.



Figur 5 - Overblik over tendenser for designvalg (valg af standard) i præstationsmålinger for sælgere (Egen tilvirkning)

Sælger 1 bekræfter herunder tendensen til, at der er en standardafvigelse, da hun går til budgetmøder en gang om året, hvor organisationen fastlægger, hvad hendes budgetter skal ligge på på baggrund af foregående år. Hertil påpeger Sælger 1, at hvis en kunde er gået konkurs, fjernes denne fra omsætningen til næste års budgetmål, hvorfor der ses en nedjustering af standarden til næste målingsperiode. Dog bliver standarden ikke nedjusteret for det pågældende år, da Sælger 1 fortæller, at hvis hun ikke når sine mål, så får hun ikke sin bonus (Bilag 5). Der ses hertil også en grad af objektivitet i standarden, da hun udtrykker, at hvis ikke hun når sit budget i en måned, skal hun knokle mere de næste par måneder for at indhente det tabte (Bilag 5), hvortil hun udtaler: *"(…) Altså enten når du det, eller også når du det ikke."* (Bilag 5, s. 18).

Sælger 3 bekræfter hertil også tendensen set i surveyundersøgelsen omhandlende standardafvigelse, da han også har nogle standarder han sættes op imod. Han beskriver ligesom Sælger 1, at standarden er sat efter, hvordan præstationen var det forgangne år. Hertil påpeger Sælger 3, at der er en grad af relativitet, hvis et salgstal er nul, da lederen her vil gå ind og sammenligne med andre medarbejdere og andre butikker, for at se om dette tal også er set andre steder. Dog er det niveau, som Sælger 3 skal opnå, sat på forhånd, hvorfor der kan argumenteres for en absolut standard, hvor sammenligning kun anvendes hvis målingsresultatet viser abnorme tal. Sælger 3 bekræfter den mere objektive standard, da han udtaler: "*Nej, det gør der ikke. Det må vi lige selv håndtere."* (Bilag 7, s. 35), i forlængelse med spørgsmålet, om der bliver taget højde for forskellige parametre, der kan påvirke målingen.

6.2.2 Designkriterier, der gør sig gældende i præstationsmålinger for sælgere

Det er nu klarlagt, hvordan præstationsmålinger er opstillet for sælgere jævnfør empirien. Det kan derfor udledes, hvilke parametre, der kan påvirke værdien af målingen for sælgere.

6.2.2.1 Forvrængning

I forhold til forvrængning kan der, som beskrevet i afsnit 6.1.1.2.1, opstå tre problematikker, hvilke er opgavens partielle værdiskabelse, fleropgaveproblematikken og eksternalitetsproblematikken. Disse kan alle påvirke kompletheden af målingen, hvorfor værdien af målingen for sælgere påvirkes, da en ukomplet måling ikke indfanger den reelle præstation (Hansen, 2009).

6.2.2.1.1 Tendensernes påvirkning på forvrængning med afsæt i teorien

I det følgende afsnit vil det beskrives, hvordan tendenserne omkring valg af måling og standard for sælgere påvirker designkriteriet forvrængning med afsæt i Hansens (2009) teori.

Valg af måling og standard

På baggrund af de ovenstående tendenser set i figur 4 vil forvrængningen ifølge Hansens (2009) teori reduceres som følge af de respondenter, der bliver målt flerdimensionelt, da han argumenterer for, at der er større mulighed for at indfange flere opgaver og eventuelle eksternaliteter. Forvrængningen vil hertil øges grundet tendensen til individuelle målinger, da disse har mindre incitament til at samarbejde. Med henblik på tendensen til anvendelse af både subjektive og objektive målinger ses forvrængningen både at øges og reduceres. Dette kommer af, at Hansen (2009) argumenterer for, at subjektive målinger giver mulighed for at indfange flere værdiskabende opgaver og eksternaliteter, hvorfor forvrængningen reduceres ved anvendelse af denne. Der ses en klar tendens til at anvende absolutte målinger, hvilket øger forvrængningen, da der ikke kan opdages nye værdiskabende præstationsdimensioner, hvorfor det kan være svært at indfange flerheden i præstationerne. Dog vil den absolutte måling kunne reducere forvrængningen, da sælgere får et større incitament til at samarbejde, hvis de ikke bliver sammenlignet for at finde de dimensioner, de skal måles på (Ibid., 2009).

I figur 5 ses tendenserne for standarder for sælgere, hvortil forvrængningen øges grundet den mere objektive standard. Dette er grundet, at der ikke bliver korrigeret ex post, hvis der skulle opstå flere værdiskabende opgaver eller eventuelle eksternaliteter. Sælgeres mere relative standard, argumenterer Hansen (2009) for, vil øge forvrængningen, hvis samarbejde er vigtigt, da sammenligning på præstationsniveauet kan skabe

intern konkurrence. Tendensen omhandlende standardafvigelse øger ligeledes forvrængningen, såfremt det er vanskeligt at sætte en standard. En standard, der er sat, kan derfor være det eneste den pågældende medarbejder fokuserer på, selvom andre værdiskabende opgaver måske skulle fremtræde, da præstationsmålingssystemet, som beskrevet i afsnit 6.1.1.2.1, fungerer som en retningslinje. Tendenserne i forhold til designvalg for sælgere leder derfor til en høj grad af forvrængning set i forhold til Hansens (2009) teori.

6.2.2.1.2 Tendensernes påvirkning på forvrængning med afsæt i empirien

I det følgende vil det beskrives, hvordan tendenserne omkring valg af måling og standard for sælgere påvirker designkriteriet forvrængning med afsæt i den indsamlede empiri. Dog vil der i dette afsnit blive gået mere i dybden med nogle af elementerne i forvrængning.

Eksternalitetsproblematikken

I surveyundersøgelsen besvarer respondenterne et spørgsmål omhandlende eksternaliteter, hvor 67% svarer 'nej' til, at der i målingen tages højde for et afhængighedsforhold (Bilag 22). Da Sælger 1 bliver spurgt om hendes kollegaers arbejdsudførsel kan påvirke hendes præstationer, svarer hun: "*Nej. Ikke personlige mål. (...) Det der kan påvirke, det er vores samlede firmaresultat, og det bliver vi jo også, hvad kan man sige, målt på. Men det er jo ikke en individuel måling på den måde, så jeg bliver ikke påvirket personligt, men virksomheden kan blive påvirket i den sidste årsresultat.*" (Bilag 5, s. 17). Da Sælger 3 bliver spurgt om selvsamme spørgsmål, svarer han: "*(...) hvis der kommer en kunde ind med en reklamation for eksempel, og den pågældende sælger er syg, ferie eller fri (...). Så skal jeg, eller en anden kollega, varetage denne her kunde. Det kan jo godt påvirke os i den forstand, at så bruger jeg jo tid på en forbruger som allerede har tjent penge til virksomheden, der er en der har tjent penge på denne her kunde. Og så kan der gå kunder rundt som vi kan tjene penge på, men hvor jeg ikke får muligheden (...)*" (Bilag 7, s. 34-35). Dette vidner om, at der er et afhængighedsforhold mellem medarbejderne i Sælger 3's organisation. Han giver ligeledes udtryk for, at præstationsmålingssystemet ikke tager højde for dette forhold, hvorfor målingen ikke er komplet og forvrængningen øges.

Ifølge Hansen (2009) vil subjektive målinger og standarder, som nævnt i afsnit 6.1.1.2.1, medvirke til en reduktion i forvrængningen. Dette er undersøgt for sælgere, hvor det ses, at 48% af de, der bliver målt subjektivt, svarer 'ja' til, at der bliver taget højde for et afhængighedsforhold (Bilag 23), hvilket er en stigning i forhold til de 33% af de samlede respondenter, der svarer 'ja' til, at der i målingen tages højde for et afhængighedsforhold (Bilag 22). Hertil ses en subjektiv standard ifølge surveyundersøgelsen også at kunne

reducere forvrængningen, da flere respondenter, der bliver målt på baggrund af en subjektiv standard mener, at der tages højde for eksternaliteter set i forhold til respondenterne med en objektiv standard (Bilag 24). Subjektivitet er altså med til at mindske eksternalitetsproblematikken for faggruppen sælgere, hvorfor målingen er mere komplet. Dog ses der grundet tendenserne i præstationsmålinger for sælgere at være en øget forvrængning, da objektivitet i en vis grad finder virke.

Hertil ses de individuelle målinger at øge forvrængningen, da 14% af dem, der bliver målt individuelt synes, at der tages højde for eksternaliteter i deres præstationsmåling (Bilag 25). Dog vil graden af flerdimensionalitet i kontrast til endimensionalitet reducere forvrængningen (Bilag 26) og derfor øge kompletheden af præstationsmålinger for sælgere. Begge disse fund er i overensstemmelse med Hansens (2009) teori.

Fleropgaveproblematikken

Denne type forvrængning belyses gennem spørgsmålet vedrørende respondentens opfattelse af, om målingen giver et retvisende billede af den reelle præstation, hvilket 31% svarer 'nej' til (Bilag 27). De 31% har efterfølgende muligheden for at udtrykke, hvorfor de mener, at målingen ikke giver et retvisende billede af præstationen, hvortil nogle af disse kan henføres til fleropgaveproblematikken; "*Vigtigeheden af relationer/kundepleje, der ikke henfører til et direkte salg, men giver loyale kunder på den lange bane.", "Kundeoplevelser, intern brug af sælgere til projektarbejde osv."*, *"Målingen forholder sig ikke til det menneskelige aspekt i kundekontakt (...)"* (Bilag 27). Disse respondenters meninger vidner om, at de pågældende målinger bør have ekstra dimensioner, heriblandt omhandlende relationer/kundeforhold, med henblik på at indfange alle opgaver, der udføres for at skabe værdi for organisationen. En anden respondent har direkte skrevet: "*Hvis jeg laver andre opgaver end salg…"* (Bilag 27).

Ifølge Hansen (2009) vil flerdimensionalitet forbedre fleropgaveproblematikken, hvilket kan ses i empirien, idet respondenterne, der bliver målt både på finansielle og ikke-finansielle parametre i højere grad føler, at målingssystemet er retvisende (Bilag 28). Hertil kan Sælger 3's præstationsmålingssystem antages ikke at medtage flerheden af opgaverne, da han påpeger, at reklamationer tæller ned i sælgerens salgstal, hvorfor kvaliteten af salget ikke måles (Bilag 7). Dette henviser derfor ligeledes til at endimensionelle målinger, ikke indfanger flerheden af opgaverne, hvorfor forvrængningen øges.

6.2.2.2 Risiko

I forhold til designkriteriet risiko er der, som beskrevet i afsnit 6.1.1.2.2, tre typiske risikotyper, som Hansen (2009) fremhæver, herunder ringe præstationsmålinger, eksterne faktorer og beslutninger af andre i organisationen. Herudover skelnes der mellem ukontrollerbare og kontrollerbare risici (Lazear & Gibbs, 2017) og lokale og generelle risiko (Hansen, 2009). Disse risikofaktorer kan påvirke resultatet af målingen, herunder værdien, da sælgeres reelle præstation ikke afspejles i målingen.

6.2.2.2.1 Tendensernes påvirkning på risiko med afsæt i teorien

I det følgende afsnit vil det beskrives, hvordan tendenserne omkring valg af måling og standard for sælgere påvirker designkriteriet risiko med afsæt i Hansens (2009) teori.

Valg af måling og standard

Hansen (2009) argumenterer for, at det ideelle designvalg i forhold til endimensionel versus flerdimensionel måling afhænger af, om flerdimensionelle målinger vil øge eller reducere den samlede risiko i agentens præstationsmåling. Det, at sælgerne bliver målt mere individuelt, mindsker risikoen i forhold til, at agenten kun er afhængig af sin egen præstation, men omvendt vil en kollektiv måling sikre agenten, hvis vedkommendes egen præstation skulle svigte gennem mere lokale risici. Der ses hertil en tendens til, at sælgere bliver målt både objektivt og subjektivt. Hansen (2009) påpeger, at en udelukkende subjektiv måling vil øge risikoen for støjfyldte målinger som følge af en principal, der favoriserer eller er konfliktsky. Hansen (2009) argumenterer for, at en mere relativ måling vil reducere den generelle risiko, dog ikke den lokale risiko. Præstationsmålinger for sælgere øger derfor den generelle risiko i den forstand, at der ikke tages højde for denne i den absolutte måling, der er tendensen for sælgere.

Hansen (2009) argumenterer for, at en subjektiv ex post korrektion vil mindske de ukontrollerbare risici, da disse vil kunne tages i betragtning i evalueringen, hvorfor den mere objektive standard for sælgere øger denne risiko. De fleste sælgere bliver hertil vurderet ud fra en relativ standard, hvilket eliminerer den generelle risiko, men ikke den lokale risiko for den enkelte sælger. Hansen (2009) argumenterer for, at en faktisk præstation vil reducere de ukontrollerbare risici fuldstændig, idet der kun tages udgangspunkt i det, der faktisk er præsteret frem for en standard. De ukontrollerbare risici er derfor ikke reduceret i præstationsmålinger for sælgere grundet den primære anvendelse af en standardafvigelse. Præstationsmålinger for sælgere indeholder derfor en grad af risiko set i forhold til Hansens (2009) teori.

6.2.2.2.2 Tendensernes påvirkning på risiko med afsæt i empirien

I det følgende afsnit vil det beskrives, hvordan tendenserne omkring valg af måling og standard for sælgere påvirker designkriteriet risiko med afsæt i den indsamlede empiri. Dog vil der i dette afsnit blive gået mere i dybden med nogle af elementerne i risiko.

Ringe præstationsmålinger

Som nævnt i afsnit 6.1.1.2.2 fremhæver Hansen (2009) nogle forhold omkring lederen, som kan øge risikoen for støjfyldte målinger. Af surveyundersøgelsen fremgår det, at 23% af respondenterne oplever, at deres leder favoriserer nogle medarbejdere frem for andre, hvortil 20% oplever, at lederen er konfliktsky. Hertil angiver 20% af respondenterne, at deres leder ikke er kompetent nok til at vurdere, hvad en god versus dårlig præstation er, og 32% mener, at de ikke har samme forståelse som deres ledere af, hvad en god præstation er (Bilag 29).

I interviewene kommer der også nogle risici ved de givne målinger til syne. Sælger 1 bliver spurgt om hun føler, at lederen favoriserer nogle af medarbejderne frem for andre, hvortil hun svarer: *"(...) Så der er ingen der er i tvivl om, at dem han selv har ansat, sætter han lidt større pris på. (...) Altså man kan se det, når vi fx er til salgsmøder, og heldigvis er jeg så en af dem kan man sige, men man kunne lige så godt sidde på den anden side. Altså det er os han snakker med, det er os han hygger sig med, så ja, altså det er vi ikke i tvivl om."* (Bilag 5, s. 18-19). Citatet vidner om, at Sælger 1 oplever en favorisering fra lederens side, idet der er en tydelig forskel på hans behandling af de medarbejdere, han selv har ansat og dem som han ikke selv har ansat. Hvis denne tendens også kommer til udtryk, når der skal evalueres og laves budgetter, så kan det karakteriseres som en risikofaktor i form af en støjfyldt måling. Sælger 3 mener ligeledes, at hans leder favoriserer nogle medarbejdere frem for andre, hvor det er de sælgere, der klarer det godt, der bliver favoriseret. Sælger 3 påpeger, at dette særligt kommer til syne, hvis en kundeklage skulle forekomme, hvor man som en god performer kan forklare sig ud af denne klage til lederen (Bilag 7).

Hansen (2009) påpeger, at udelukkende subjektive målinger øger risikoen for støjfyldte målinger, hvilket dog strider imod nogle af de tendenser, der ses i surveyundersøgelsen, hvorfor der ses en uoverensstemmelse mellem teori og empiri. Uoverensstemmelsen ses ved, at subjektivt målte respondenter i lavere grad føler, at lederen favoriserer sammenlignet med objektivt målte respondenter. Det samme gør sig gældende for svarmuligheden, omhandlende om lederen er konfliktsky. Dog ses der en stigning i respondenter, som oplever, at lederen har manglende kompetencer til at bestemme, hvad en god præstation er, samt at lederen

ikke har samme forståelse som respondenten af, hvad en god præstation er for de, der bliver målt subjektivt frem for objektivt (Bilag 30).

Eksterne faktorer

De eksterne faktorer udgør endvidere en risiko, hvis målingen ikke tager højde for faktorer, som kan påvirke præstationen, hvilket gør sig gældende for 57% af respondenterne (Bilag 19).

Der bliver i interviewene spurgt ind til, om der bliver taget højde for eksterne forhold i interviewpersonernes målingssystemer. Sælger 1 svarer: "*Nej. Altså lige nu er jo faktisk et rigtig godt eksempel, vi har corona-virus lige nu, det vil sige at vi arbejder hjemme. Men det der påvirker vores. Der er de faktorer at, et; jeg har børn hjemme (...), når man har børn hjemme, så påvirker det ens præstation, men der er også den faktorer, at virksomhederne rundt omkring lukker ned. Det gør jo at.. heldigvis er vi en virksomhed, der sælger mange af de produkter, folk har brug for, lige nu, men hvis der er rigtig mange restauranter der lukker ned … så kan det jo godt komme ind og påvirke mit salg. Og det bliver der ikke taget højde for. Det er bare ærgerligt."* (Bilag 5, s. 17-18). Da Sælger 3 bliver spurgt, om der i hans arbejdssituation kan opstå nogle eksterne faktorer, der kan påvirke hans præstation, svarer han: "*Ja, ehm, det kunne da være denne her corona-virus her. (...) Så bevæger folk sig ikke sådan ud. Så det påvirker selvfølgelig mine tal, at nu er der selvfølgelig mange færre kunder i butikken. Det påvirker selvfølgelig også mine kollegaer, for der bliver mere kamp om, hvem der kommer ind."* (Bilag 7, s. 35). Sælger 3 påpeger hertil, at der ikke tages højde for disse faktorer i målingen (Bilag 7), hvilket indikerer, at der er en risiko for, at eventuelle eksterne forhold kan forårsage en misvisende måling. Dog vil lederen i Sælger 3's tilfælde, som beskrevet i afsnit 6.2.1.2, gå ind og sammenligne med andre medarbejdere og andre butikker og beskytte sælgeren i forhold til præstation, hvis der skulle opstå abnorme målinger (Bilag 7).

Hansen (2009) pointerer, at en relativ standard, der ses som værende en af tendenserne for sælgere, vil mindske de generelle risici, idet de generelle risici vil være ens for alle, der bliver målt. Dog afhjælper relative vurderinger ikke individuelle, lokale risici. I surveyundersøgelsen kommer det til udtryk, at 37% af respondenterne, som bliver evalueret relativt, tilkendegiver, at der bliver taget højde for eksterne forhold, hvor dette tal for absolut evalueret respondenter udgør 55% (Bilag 31). Risikoen, omhandlende eksterne faktorer, vil derfor være øget grundet den relative standard, hvilket modsiger Hansens (2009) teori. Dette kan være grundet, at respondenterne mener, at der er mange individuelle, lokale risici, der ikke reduceres på baggrund af den relative standard.

Tendensen til, at der er en grad af subjektivitet i præstationsmålinger for sælgere, reducerer hertil risikoen for eksterne faktorer, da 56% af de subjektive målte respondenter mener, at der tages højde for disse eksterne faktorer i deres præstationsmåling, hvorimod dette procenttal kun er 27% ved objektive målte respondenter (Bilag 32).

Beslutninger af andre i organisationen

Det tredje risikoforhold udgør beslutninger af andre i organisationen. Dette er i surveyundersøgelsen forsøgt illustreret gennem spørgsmålet om, hvilke kategorier respondenten har indflydelse på. Det er i surveyundersøgelsen fundet, at 62% af respondenterne har indflydelse på egne målsætninger, hvor 20% har indflydelse på målingssystemets opbygning. Det ses endvidere, at 28% har indflydelse på evalueringsformer, og 33% af respondenterne ikke har indflydelse på nogle af de nævnte kategorier (Bilag 33). Det forudsættes, at de respondenter, der har indflydelse på flest mulige parametre har den laveste risiko i forhold til at blive påvirket negativt af beslutninger, som er taget af andre. Sælger 1 udtrykker hertil, at hun ikke har den store indflydelse i forhold til målingen, hvorfor denne risiko især finder virke i hendes organisation: *"(...) det er virksomheden der bestemmer. Færdig bum. (...) Altså, du kan jo prøve at påvirke den. Men i bund og grund har du ikke noget selv at skulle have sagt."* (Bilag 5, s. 17).

I surveyundersøgelsen fremgår det, at de respondenter, der bliver målt subjektivt, i høj grad har indflydelse på egne målsætninger, hvor de der bliver målt objektivt i noget lavere grad, har indflydelse på egne målsætninger. Det ses i forlængelse hertil, at de respondenter, der bliver målt subjektivt kun i lav grad ikke har indflydelse på nogle af kategorierne, hvortil denne andel er større for de respondenter, der bliver målt objektivt (Bilag 34). Det kan altså udledes, at der er en større risiko for, at beslutninger taget af andre påvirker sælgeren, hvis denne bliver målt udelukkende objektivt.

6.2.2.3 Manipulation

I forhold til manipulation kan der som beskrevet i afsnit 6.1.1.2.3 opstå to problematikker; moral hazard og adverse selection. Disse udgør en opportunistisk adfærd, hvor medarbejderen udnytter det asymmetriske forhold til at manipulere med sin præstationsmåling (Hansen, 2009).

6.2.2.3.1 Tendensernes påvirkning på manipulation med afsæt i teorien

I det følgende vil det beskrives, hvordan tendenserne omkring valg af måling og standard for sælgere påvirker designkriteriet manipulation med afsæt i Hansens (2009) teori.

Valg af måling og standard

I situationer, hvor målingen er afhængig af specifik viden hos agenten, vil flerdimensionelle målinger øge muligheden for adverse selection. Denne begrænses dog, hvis målingen designes på baggrund af generel viden. Tendensen til, at flere sælgere bliver målt individuelt vil hertil øge muligheden for individuel adverse selection, men reducerer derimod muligheden for moral hazard i form af free-riding. Hansen (2009) påpeger hertil, at de subjektive målinger kan øge graden af manipulation, idet agenten muligvis kan påvirke principalen. Sælgerne bliver som beskrevet i afsnit 6.2.1.1 målt absolut, hvilket ifølge Hansen (2009) øger muligheden for adverse selection.

Den objektive anvendte standard for sælgere reducerer muligheden for, at agenten kan påvirke principalen ex post. De fleste sælgere angiver hertil, at de bliver vurderet ud fra en relativ standard, hvilket ifølge Hansen (2009) reducerer muligheden for adverse selection i form af underestimering af præstationsstandarden. Det sidste designvalg; standardafvigelse, reducerer muligheden for manipulation, idet fakticitet vil muliggøre moral hazard (Ibid., 2009). Det ses derfor, at graden af manipulation med henblik på valg er standard, er reduceret markant set i forhold til Hansens (2009) teori. Dog indeholder præstationsmålinger for sælgere en betydelig grad af mulighed for manipulation jævnfør Hansens (2009) teori.

6.2.2.3.2 Tendensernes påvirkning på manipulation med afsæt i empirien

I det følgende vil det beskrives, hvordan tendenserne omkring valg af måling og standard for sælgere påvirker designkriteriet manipulation med afsæt i den indsamlede empiri. Dog vil der i dette afsnit blive gået mere i dybden med nogle af elementerne i manipulation.

Moral hazard og adverse selection

I surveyundersøgelsen fremgår det, at 68% af respondenterne har mere viden om deres jobfunktion og deres tidsforbrug på hver opgave, end deres leder har (Bilag 35). Hertil fremgår det, at 39% af de respondenter, der har denne asymmetriske information, udnytter den til egen vindings skyld (Bilag 36). Opfattes dette ud fra principal-agent teorien (Lazear og Gibbs, 2017), skulle alle 68% af respondenterne med asymmetrisk information udnytte den, da de i teorien agerer egennyttemaksimerende.

Moral hazard og adverse selection kan begge opstå i Sælger 1's organisation, da lederen ikke har viden omkring tidsforbruget på opgaverne. Dette kommer især til syne, da Sælger 1 udtaler: "*Ja, meget mere. Han ved ikke, hvad jeg render rundt og laver, skulle jeg lige til at sige. Haha."* (Bilag 5, s. 19), i forbindelse med spørgsmålet omhandlende, om hun har mere information omkring hendes jobfunktion og tidsforbrug end

hendes leder. Sælger 1 udtaler ligeledes: "*Når vi arbejder, vi har jo alle hjemmekontor for eksempel, så hovedkontoret, vores chef, kan jo ikke se hvad vi laver i vores hverdag. (...) Så i bund og grund kan de jo ikke se om man sidder 12 timer om dagen seks dage om ugen, og knokler røven ud af bukserne og så har du rigtig dårlige tal. Men omvendt kan man sige, at de heller ikke kan se, hvis du kun arbejder 4 timer om dagen, men til gengæld gør det rigtig godt. Så det er jo det der er en rigtig svær balance."* (Bilag 5, s. 20). Dette vidner, at sælgerne i hendes organisation kan skjule information omhandlende tidsforbruget og handlen overfor lederen.

I interviewet med Sælger 1 svarer hun, efter hun har gjort det klart, at der er et asymmetrisk informationsforhold, at hun udnytter dette: "*Altså, jeg tror vi alle sammen, når vi kommer til budgetmøde, så er man jo en sælger (...) man bliver jo nødt til at sørge for, at, altså det er jo ikke en hemmelighed, at når sælgere er til budgetmøde, så gælder det om at få det lavest mulige budget."* (Bilag 5, s. 19). Citatet indikerer, at hun gør brug af adverse selection. Sælger 1 generaliserer, at alle sælgere vil udnytte det asymmetriske informationsforhold, hvilket er i overensstemmelse med principal-agent teorien (Bilag 5). Dog ses dette at være en modsætning til de tendenser, der ses i surveyundersøgelsen, hvor kun 42% af respondenterne, der har indflydelse på målsætningen, udnytter dette (Bilag 37). Sælger 3 giver i interviewet også udtryk for, at manipulation er muligt i hans organisation, dog mere i form af moral hazard; *"(...) men, vi kan jo så gøre, altså, jeg siger ikke det er mig der gør det, men nogen, kan gøre sådan at man for eksempel i en måned, hvis man kan se man er lidt bagud for eksempel, så kan man gøre det, at man ikke præsterer 100 procent og så kan man så senere i en anden periode tjene endnu mere. (...) så har vi en doven måned, og så er budgetterne meget lavere og det kan jo betyde at vi kan tjene endnu mere næste gang."* (Bilag 7, s. 35). Dette tydeliggør Sælger 3 senere i interviewet, hvor han udtaler: "*(…) hvis du laver en dårlig præstation med vilje, så kan du få mere i posen næste gang."* (Bilag 7, s. 41).

Ifølge Hansen (2009) kan subjektive målinger lede til manipulation, hvilket også ses i surveyundersøgelsen, idet 56% af de respondenter, der bliver målt subjektivt, udnytter, at de er bedre informeret end deres leder (Bilag 38). Ifølge Hansen kan kollektive målinger lede til moral hazard i form af free-riding, hvilket 67% af respondenterne, som bliver målt kollektivt, oplever, at en eller flere i deres organisation gør (Bilag 39). Det ses hertil, at 60% af de relativt målte respondenter udnytter det asymmetriske informationsforhold, der er mellem agenten og principalen, hvorimod kun 38% af de absolut målte respondenter udnytter dette forhold (Bilag 40). Den mere absolutte måling, der ses som værende en tendens hos sælgere, reducerer derfor manipulationen set i forhold til den relative måling, hvilket kan være grundet, at der ikke er incitament til opportunistisk adfærd i forbindelse med konkurrence (Hansen, 2009).

6.2.2.4 Måleomkostninger

I forhold til designkriteriet; måleomkostninger, er det klarlagt i afsnit 6.1.1.2.4, at dette består af alle omkostninger fra start til slut forbundet med målingen, herunder tidsforbruget fra ledere og medarbejdere i forbindelse med målingen (Ibid., 2009).

6.2.2.4.1 Tendensernes påvirkning på måleomkostninger med afsæt i teorien

I det følgende vil det beskrives, hvordan tendenserne omkring valg af måling og standard for sælgere påvirker designkriteriet måleomkostninger med afsæt i Hansens (2009) teori.

Valg af måling og standard

Med henblik på dette designkriterie ses det, at måleomkostningerne både øges og reduceres på baggrund af præstationsmålingerne for sælgere. Ifølge Hansen (2009) vil måleomkostningerne stige jo flere målinger, der medtages, hvorfor den til dels flerdimensionelle måling vil øge omkostningerne. Dette er ligeledes tilfældet ved de mere individuelle målinger, da det igen afspejler, at flere målinger vil være mere ressourcekrævende. Tendensen til, at en overvægt af sælgere bliver målt både objektivt og subjektivt, ses ligeledes at øge måleomkostninger, hvorimod Hansen (2009) taler for, at den absolutte måling reducerer omkostninger. Dette er grundet, at der ikke skal udvælges sammenlignelige medarbejdere, som skal anvendes til at fastsætte dimensionerne (Ibid., 2009). Den mere objektive standard for sælgere reducerer måleomkostninger, hvorimod den anvendte relative standard til dels øger måleomkostningerne, da det kræver tid og ressourcer at finde et sammenligningsgrundlag. Designvalget; standardafvigelse, gør, at der skal bruges ressourcer og tid på at fastlægge standarder, hvorfor omkostningerne ligeledes vil stige ved denne tendens (Hansen, 2009). Præstationsmålingerne for sælgere indeholder derfor en stor grad af måleomkostninger set i forhold til Hansens (2009) teori.

6.2.2.4.2 Tendensernes påvirkning på måleomkostninger med afsæt i empirien

I afsnit 6.1 er det fundet, at præstationsmålinger er spild af tid i forhold til det udbytte, det giver (Thornberg, 2017)(Lawler et al., 2012). I surveyundersøgelsen er der dog kun en lille grad af respondenter, der mener, at præstationsmålinger er tids- og ressourcekrævende (Bilag 41). Hertil ses det, at de respondenter, som mener, at præstationsmålinger er tids- og ressourcekrævende i højere grad bliver målt på flere dimensioner frem for én (Bilag 42), hvilket kan forklares ud fra Hansens (2009) teori omhandlende, at flere målinger giver flere måleomkostninger.

6.2.2.5 Opsamling på hvilke designkriterier, der gør sig gældende for sælgere

Der ses en generel tendens til, at der ikke tages højde for eksternaliteter for sælgere. Hertil mener nogle respondenter ligeledes, at fleropgaveproblematikken er en udfordring. Der kan altså argumenteres for en til dels ukomplet og forvrænget præstationsmåling, der ikke indfanger den reelle præstation og værdi som sælgeren leverer.

Det er derudover fundet, at en stor grad af sælgere oplever ringe præstationsmålinger på baggrund af lederen, hvorfor risikofaktoren; støjfyldt måling, ses ved præstationsmålinger for sælgere. Favorisering og manglende fællesforståelse af hvad en god præstation er, ses især at være hyppige risikofaktorer blandt sælgere. Med henblik på eksterne faktorer, som kan påvirke målingen, tages der kun højde for disse hos lidt under halvdelen af respondenterne. Covid-19 er især en ekstern risikofaktor hos interviewpersonerne, hvortil der ikke bliver taget højde for denne i målingen. Der ses hertil en tilnærmelsesvis stor grad af indflydelse på målsætningen, hvorfor risikofaktoren; beslutninger af andre, ikke finder sted i lige så stort omfang som de to ovenstående risikofaktorer. På baggrund af disse tre faktorer ses risiko i nogen grad at gøre sig gældende i præstationsmålinger for sælgere, hvorfor sælgeres reelle præstation ikke afspejles i målingen.

Med henblik på den asymmetriske information ses denne hos over halvdelen af sælgerne, hvor lidt under halvdelen af disse vil udnytte denne information til egen fordel. Manipulation ses at reduceres og øges på baggrund af tendenserne for, hvordan et præstationsmålingssystem er opstillet for sælgere, hvorfor manipulation i nogen grad finder sted. Måleomkostningerne ses hertil at falde ved nogle designvalg, hvorimod de stiger ved andre. Transaktionsomkostningerne forbundet med præstationsmålinger for sælgere er derfor forholdsvis høje, da alle disse designkriterier beskrives at finde sted.

Nedenstående tabel illustrerer, hvorvidt et designvalg reducerer eller øger de givne designkriterier med afsæt i surveyundersøgelsen. I tabellen er der, i modsætning til Hansens (2009) tabel, som er skildret tidligere i tabel 2, valgt at skelne mellem de underliggende problemstillinger i forvrængning og risiko, idet der ses en forskel på påvirkning i nogle af underkategorierne. Nogle af de nedenstående tendenser er beskrevet i ovenstående, hvorfor denne kan betragtes som en opsummering. Tabel 3 viser, hvordan designkriterierne øges eller reduceres for de designvalg, der ses at være de primære tendenser set hos sælgere. Tabellen er rent teknisk udledt ved at krydse de spørgsmål, der forholder sig til de enkelte designkriterier med de spørgsmål, der forholder sig til de enkelte designvalg. I tabellen er det kun udledt, hvordan designkriteriet øges eller reduceres for en af designvalgene i de syv sondringer, hvorfor designvalget af den modsatte karakter vil have den modsatte effekt end angivet. Alle kryds kan ses i bilag 43.

Valg / Kriterium	Målinger				Standardfastlæggelse		
	Flerdimensionel	Individuel	Subjektiv	Absolut	Objektiv	Relativ	Standardafvigelse
Forvrængning							
○ Eksternalitetsproblematikken	↓	↑	↓	↑↓	↑	↑	↑
○ Fleropgaveproblematikken	↓	↑	↑	↓	↑	↑	↓
Risiko							
○ Ringe præstationsmålinger	↓	↑	↑	↓	↑	↓	↓
○ Eksterne faktorer	↓	↑	↓	↓	↑↓	↑	↓
○ Beslutninger taget af andre	↓	↑	↓	↓	↑	↑	↓
Manipulation	↓	↓	↑	↓	↑	↑	↓
Måleomkostninger	↑	↑	↑	↓	↓	↑	↑

Tabel 3 - Designvalgenes påvirkning på designkriterier for sælgere med udgangspunkt i empiri (Egen tilvirkning)

6.2.3 Hvordan indsamles information omkring sælgeres præstation?

Det er nu klarlagt, hvordan sælgeres præstationer bliver målt og evalueret, samt hvordan dette påvirker de fire designkriterier. I indeværende afsnit vil det nu klarlægges, hvordan informationerne omkring sælgeres præstationer bliver indsamlet til præstationsmålingen. Hansen et al. (2018) skelner, som nævnt i afsnit 6.1.1.1, mellem fem forskellige dimensioner af præstationsinformation; kvalitativ versus kvantitativ, formel versus uformel, skriftlig versus mundtlig, fremadrettet versus bagudrettet og lavfrekvent versus højfrekvent.

I surveyundersøgelsen fremgår det, at 63% af respondenternes informationer bliver indsamlet både kvalitativt og kvantitativt, hvor 29% svarer, at de udelukkende indsamles kvantitativt. I forhold til om informationerne indsamles formelt eller uformelt, giver 44% af respondenterne udtryk for, at begge fremgangsmåder findes anvendt i deres organisation, hvor 42% har et udelukkende formelt system. Med henblik på dimensionen; skriftlig versus mundtlig, ses det, at 53% af respondenterne udtrykker, at det sker på begge måder, hvor kun 10% angiver, at det sker udelukkende mundtligt (Bilag 44). I forhold til om præstationsinformationen bruges i et fremadrettet eller bagudrettet perspektiv, ses det, at 63% af respondenterne angiver, at informationerne bruges i begge henseender, hvor kun 14% angiver, at de

udelukkende benyttes fremadrettet (Bilag 45). Hertil mener 45% af respondenterne, at præstationsinformationen indsamles højfrekvent, hvor 18% svarer, at det sker lavfrekvent (Bilag 46). Disse ovenfor klarlagte tendenser kan ses på nedenstående figur med formålet om at danne et overskueligt overblik.

Figur 6 - Overblik over tendenser for præstationsinformation for sælgere (Egen tilvirkning)

I interviewet med Sælger 1 fremgår det, at hun bliver målt udelukkende kvantitativt, da hun kun bliver målt på sine salgstal og andelen af kunder, der handler på webshoppen. Dette gør sig også gældende for Sælger 3, idet han også bliver målt på sine salgstal. For Sælger 1 må det hertil antages, at indsamling af præstationsinformation udelukkende sker formelt. Der afholdes årlige møder, hvor det indeværende år drøftes, samt at der lægges budgetter for det kommende år, hvilket også ses i surveyundersøgelsen som værende en hyppig tendens. Dette tyder endvidere på, at informationerne bruges i et både bagudrettet og fremadrettet perspektiv. Dette gør sig også gældende for Sælger 3, idet hans salgstal bruges til at evaluere på indeværende år samt til at bestemme det kommende års budget. Det kan desuden antages, at informationer om Sælger 1 og 3's præstationer bliver indsamlet lavfrekvent såvel som højfrekvent, da de bliver målt på et årligt budget, hvilket også er delt ud på de enkelte måneder (Bilag 5)(Bilag 7). Disse tendenser, som ses hos interviewpersonerne, bekræfter derfor tendenserne set i surveyundersøgelsen, der er klarlagt i den ovenstående figur.

Tendenserne set i forbindelse med præstationsinformation vil i det efterfølgende undersøges for at se, hvordan disse kan påvirke motivationen for sælgere. Det ønskes hertil fundet om designvalgene, og de herunder påvirkede designkriterier, der ses at være tendenserne for sælgere, har en påvirkning på motivationen. Dette gøres med henblik på at fastlægge motivationsniveauet for at kunne se muligheder i at højne sælgeres motivation på bedre vis.

6.3 Hvordan påvirker præstationsmålinger sælgeres motivation?

I afsnit 6.1.2.1 er det udledt, at Gange og Deci (2005) skelner mellem indre- og ydre motivation set i forhold til The self-determination continuum. Det er endvidere klarlagt, at præstationsmålinger kan lede til, at den ydre motivation underminerer eller understøtter den indre motivation, hvilket kan have konsekvenser for arbejdsudførslen (Gange & Deci, 2005)(Osterloh og Frey, 2002). Herefter er der i afsnit 6.1.4 fundet delte meninger om, hvorvidt præstationsmålinger skaber øget motivation og en ønsket adfærd. Dette ønskes undersøgt i forhold til faggruppen sælgere med henblik på, hvordan præstationsmålinger, herunder de ovenfor præsenterede tendenser omhandlende designvalg og præstationsinformation, påvirker sælgeres motivation.

Indledningsvis vil de samlede tendenser for graden af respondenternes og interviewpersonernes motivation præsenteres i forbindelse med præstationsmålinger. Herefter vil disse blive set i forhold til designvalg og præstationsinformation med henblik på at udlede, hvordan præstationsmålinger påvirker sælgeres motivation.

6.3.1 Tendenser for graden af sælgeres motivation

6.3.1.1 Motivationsniveau med henblik på præstationsmålinger

Motivation kan, som beskrevet i afsnit 5.4.2, forstås på to parametre; niveau og orientering (Ryan og Deci, 2000), hvor førstnævnte refererer til, hvor motiveret individet er. I denne sammenhæng vil niveauet anvendes til at belyse, hvor motiverende præstationsmålinger er for sælgere. Sidstnævnte vil blive taget i betragtning i det efterfølgende afsnit.

Respondenterne bliver spurgt om præstationsmålinger motiverer dem til at præstere bedre, hvortil 36% angiver 'i høj grad', 44% angiver 'i middel grad' og 20% angiver 'slet ikke' (Bilag 47). Ud af de respondenter, der ikke bliver målt på deres præstationer, vil 39% føle sig mere motiveret, såfremt de blev målt (Bilag 48).

Eftersom Sælger 1 og 3 begge bliver målt på deres præstationer, bliver de spurgt om, hvorvidt de bliver motiveret af, at deres præstation bliver målt. Sælger 1 tilkendegiver, at hun generelt bliver motiveret af præstationsmålinger: "*Ja, det gør man jo. Der er jo ikke nogen der har lyst til at gøre det dårligt. Der er jo ikke nogen der har lyst til at gå tre måneder i træk og så have nogle dårlige tal for eksempel.*" (Bilag 5, s. 21), hvorfor hun ligeledes ved spørgsmålet omhandlende fordele ved anvendelsen af præstationsmålinger for sælgere, svarer: "*Fordelen er da klart, at det motiverer alle jo. Der er jo ikke nogen der har lyst til at gøre det dårligt. (...)*" (Bilag 5, s. 22). Dog oplever Sælger 1 også nogle demotiverende aspekter af et præstationsmålingssystem. Hun udtrykker, at det kan virke demotiverende og opgivende, hvis målene er sat

for højt, således at de er svære at nå, da hendes belønning ligeledes afhænger af disse mål (Bilag 5). Sælger 3 tilkendegiver, at han for det meste bliver motiveret af præstationsmålinger, men at det ligeledes kan demotivere, hvis man er langt bagefter sin målsætning. Han pointerer hertil, at det kan påvirke kundekontakten, da sælgeren bliver ivrig efter at lave et salg (Bilag 7).

Sælger 2, der ikke bliver målt, understøtter de 61% af respondenterne, der ikke vil være mere motiveret, såfremt de blev målt (Bilag 48). Herudover antages hun at tilhøre de 20%, der angiver 'slet ikke' i spørgsmålet om, hvorvidt præstationsmålinger motiverer til at præstere bedre grundet følgende udtalelse: *"Ja, det kan jeg jo så trække paralleller fra X (refererer til gamle arbejdsplads som tidligere er omtalt), hvor at det var virkelig også et pres på skulderen, det var ikke altid lige sjovt fordi at man proppede også bare ting ned i halsen på folk. (...) Hvor at her der har jeg fuldstændig hjertet med og jeg kan være i situationen uden at pådutte nogen noget, eller selv føle at jeg ikke lever op til forventningerne mens jeg står i salget. Jeg kan være positiv gennem det hele fordi jeg ikke har noget ballast."* (Bilag 6, s. 32). Dog understreger Sælger 2, at det ikke er alle, der vil være motiveret af uformelle målinger (Bévort et al., 2014). Hertil påpeger hun, at det kan have en sammenhæng med, hvor godt organisationen klarer sig på markedet, hvortil deres position er god (Bilag 6).

Da respondenterne definerer deres præstationsmålingssystem, angiver 43% det som 'motiverende', hvor kun 12% angiver 'demotiverende'. De karakteristika som flest respondenter angiver er 'motiverende' (43%), 'skaber intern konkurrence' (36%), 'fremmer effektivitet' (32%), 'stressende' (27%) og 'værdiskabende' (26%), hvorimod de karakteristika som færrest angiver er 'mindsker videndeling' (4%), 'mindsker effektivitet' (6%), 'spild af tid' (6%) og 'afslappende' (6%), hvilke alle er illustreret i nedenstående diagram (Bilag 41).

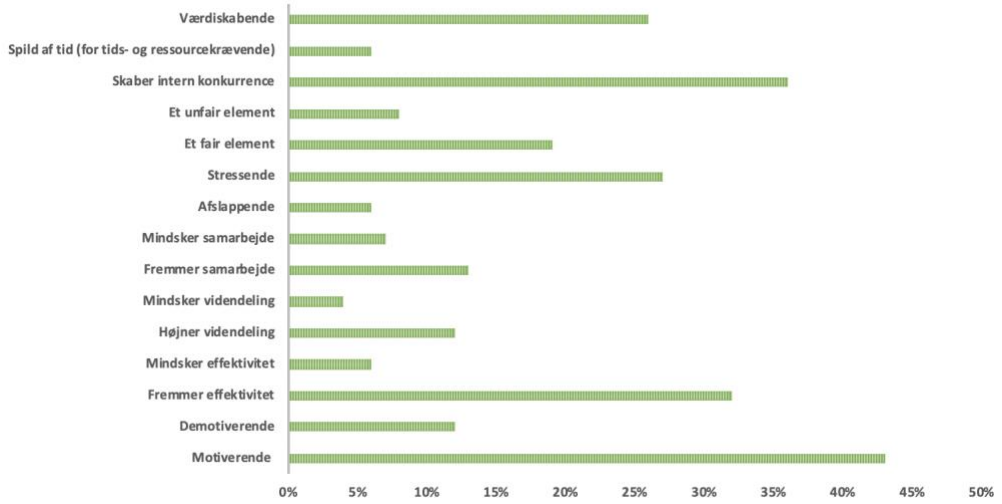
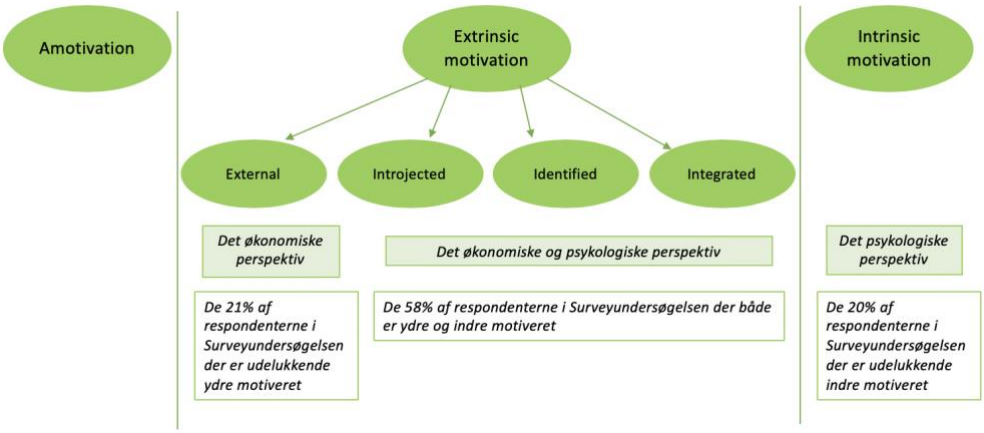


Diagram 1 - Karakteristika ved et præstationsmålingssystem med udgangspunkt i empiri fra surveyundersøgelsen (Egen tilvirkning)

6.3.1.2 Motivationsorientering – indre versus ydre motivation

Sidstnævnte af de to ovenstående parametre, som motivation kan bestå af; orientering, kan som beskrevet i afsnit 5.4.2.1 bestå af to former; indre- og ydre motivation eller en grad af begge. For at opsummere, leder førstnævnte motivationsform til en adfærd, hvor der ageres på baggrund af indre værdier og tilfredsstillelse. Den ydre motivation leder til en værdiskabende adfærd på baggrund af et separat udfald (Gange og Deci, 2005). Graden af indre- og ydre motivation påvirker placeringen i The self-determination continuum, hvilken beskriver overgangen fra amotivation til motivation (Ibid., 2005).

Respondenterne i surveyundersøgelsen bliver spurgt om, hvorfor de udfører deres arbejde, hvor 21% angiver, at de gør det, fordi de skal og får løn for det, hvilket refererer til den ydre motivation. 20% angiver, at de udfører deres arbejdsopgaver udelukkende, fordi det er spændende og motiverende, hvilket refererer til den indre motivation. De resterende 58% angiver, at de udfører deres opgaver på baggrund af begge scenarier (Bilag 49). Sælger 1 tilkendegiver, at hun ligeledes udfører sine opgaver på baggrund af begge scenarier, idet hun giver udtryk for, at hun udfører sine arbejdsopgaver, både fordi det er sjovt, og fordi hun har nogle mål der skal nås (Bilag 5). De sælgere, der udfører deres opgaver på baggrund af begge scenarier, befinder sig mellem den ydre- og indre motivation i The self-determination continuum, heriblandt introjected regulation, identified regulation og integration regulation (Ibid., 2005), hvilket er præsenteret på nedenstående figur. Sælger 3 beskriver også en grad af begge motivationsformer, idet han udtaler: *"(...) vi er her for at tjene penge."* (Bilag 7, s. 37) og *"Jeg nyder at gøre det jeg gør hver dag. Men grunden til at jeg gør det, grunden til at jeg nogen gange gør det ekstra godt, det er fordi jeg, altså, håber på udbytte i sidste ende."* (Bilag 7, s. 38).



Figur 7 - Overblik over sælgeres motivationsorientering set i forhold til The self-determination continuum (Egen tilvirkning med afsæt i Gange & Deci (2005))

Respondenterne, der er karakteriseret som værende udelukkende ydre motiveret, befinder sig derimod i external regulation i The self-determination continuum. Det er hos disse respondenter de eksterne incitamenter, som er afgørende for motivationsniveauet, hvortil sælgerne påtager sig en adfærd og udfører aktiviteten som arbejdet indeholder, fordi de får en belønning eller for at undgå, at lederen bliver utilfreds. De respondenter, der er karakteriseret som værende udelukkende indre motiveret, befinder sig derimod i intrinsic motivation i The self-determination continuum, hvorfor disse sælgere har en interesse i, og finder det tilfredsstillende, at udføre arbejdsopgaverne (Ibid., 2005).

Dette kan henføres til sondringen mellem det økonomiske- og det psykologiske perspektiv. Værdiskabelse inden for det økonomiske perspektiv ses ved at fokusere på en kobling mellem præstation og belønning, hvorimod det psykologiske perspektiv anser en kobling mellem præstation og kognitive processer som værdiskabende (Friis & Hansen, 2013). Perspektiverne er tidligere i afsnit 6.1.3 sat sammen med motivationsorienteringerne, hvor det psykologiske perspektiv henføres til den indre motivation, hvorimod det økonomiske perspektiv henføres til den ydre motivation. Der kan derfor argumenteres for, at der både appelleres til det psykologiske- og økonomiske perspektiv ved dannelsen af præstationsmålinger for sælgere, da både den indre- og ydre motivation ses at være gældende hos over halvdelen af respondenterne (Bilag 49).

Ved at sætte motivationsorienteringen op mod motivationsniveauet dannes der en tendens blandt sælgere, hvilken er præsenteret i nedenstående tabel. Det ses, at en stor del af sælgerne, der er ydre motiveret, 'slet ikke' mener, at præstationsmålinger motiverer til en bedre præstation. Denne andel er lavere for de respondenter, der udelukkende bliver indre motiveret og motiveret på baggrund af begge motivationsorienteringer. Det ses hertil, at en lille andel af de respondenter, der bliver ydre motiveret mener, at præstationsmålinger 'i høj grad' motiverer til at præstere bedre. Denne procentsats er højere ved de respondenter, der bliver indre motiveret eller motiveret på baggrund af begge motivationsformer (Bilag 50). Det ses derfor, at den indre motivation skaber en højere grad af motivation på baggrund af præstationsmålinger.

Motivationsniveau				
Motivationsorientering		'Slet ikke'	'I middel grad'	'I høj grad'
	Ydre motiveret	45%	45%	10%
	Indre motiveret	11%	47%	42%
	Ydre og indre motiveret	14%	43%	43%

Tabel 4 - Motivationsorienteringens påvirkning på motivationsniveauet på baggrund af præstationsmålinger for sælgere (Egen tilvirkning)

6.3.1.2.1 Indre versus ydre motivation set i forhold til belønningsformer

I den organisatoriske arkitektur, som beskrevet i indledningen, består et performance management system både af præstationsmålinger og belønning/straf (Friis & Hansen, 2013). Belønningerne er det, der skal drive medarbejderen til at følge de retningslinjer, som præstationsmålingssystemet består af, hvorfor dette element har en relevans for succesraten af præstationsmålingssystemet.

Belønning er under det økonomiske perspektiv noget ydre, som gives, hvis medarbejderen når de givne mål. Dette øger værdiskabelsen for organisationen, idet medarbejderen lægger en større indsats for selv at blive belønnet. Det psykologiske perspektiv retter fokus mod de mere bløde belønningsformer som feedback og anerkendelse, hvorfor denne relaterer sig til at løse opgaven med henblik på at stimulere individets grundlæggende psykologiske behov (Ibid., 2013).

Respondenterne i surveyundersøgelsen angiver herunder om de bliver belønnet for deres præstation, og hvordan de bliver belønnet, hvis dette er tilfældet. 10% af respondenterne tilkendegiver, at de ikke bliver belønnet ud fra deres præstationer, hvortil de resterende 90% af respondenterne fordeler deres svar mellem 'forfremmelse' (12%), 'mere ansvar' (28%), 'løn efter præstation' (46%), 'bonus' (59%) og 'anerkendelse' (58%) (Bilag 51). Det ses altså, at de to mest benyttede belønningsformer for sælgere er anerkendelse og bonus, hvilket henholdsvis refererer til det psykologiske- og det økonomiske perspektiv.

Sælger 1 og 3 påpeger, at deres primære belønningsformer ligeledes er bonus og anerkendelse (Bilag 5)(Bilag 7). Sælger 1 svarer, da hun bliver spurgt om, hvad hun får ud af at klare sit job godt, at hun får sin bonus, hvor den mere ikke håndgribelige belønning; anerkendelse, kom efter en uddybning af spørgsmålet (Bilag 5). Da Sælger 3 bliver spurgt om selvsamme spørgsmål, fremhæver han også det økonomiske aspekt i form af bonus, hvorefter han nævner anerkendelse i form af et klap på skulderen af chefen og en eventuel forfremmelse (Bilag 7). Dette stemmer overens med, at begge sælgere giver udtryk for en grad af både den ydre- og indre motivation, hvorfor det økonomiske- og psykologiske perspektiv finder sted i deres præstationsmålingssystemer. Sælger 2 påpeger herunder også anerkendelse i form af en high five, rosende ord og et klap på skulderen ved et godt salg, som værende den primære belønning i hendes organisation, ud over den sædvanlige faste løn (Bilag 6).

Agerlin (2016) anbefaler i afsnit 6.1.4 en kombination af begge perspektiver ved dannelsen af et performance management system, hvilket ses at være tilfældet for sælgere, da både det økonomiske- og psykologiske perspektiv fremtræder gennem primært bonus og anerkendelse. Dog er det tvivlsomt om begge disse

perspektiver finder sted i samme præstationsmålingssystem for respondenterne i surveyundersøgelsen, hvilket dog ses at være tilfældet for Sælger 1 og 3 (Bilag 5)(Bilag 7).

Ved at sætte belønningsformer op mod motivationsniveauet kan det identificeres, hvilken belønningsform, der driver sælgere til at præstere bedre, hvilket er præsenteret i nedenstående tabel. Surveyundersøgelsen viser, at respondenter, der ikke bliver belønnet på baggrund af deres præstationsmåling, ikke motiveres 'i høj grad' af præstationsmålinger. Forfremmelse, løn efter præstation og bonus ses at være de belønningsformer, der har det højeste antal respondenter, som 'i høj grad' motiveres på baggrund af præstationsmålinger. Hertil ses belønningsformen; forfremmelse, ikke at have nogle respondenter, der 'slet ikke' mener, at præstationsmålinger motiverer (Bilag 52).

Motivationsniveau				
Belønningsformer		'Slet ikke'	'I middel grad'	'I høj grad'
	Forfremmelse	0%	36%	64%
	Mere ansvar	12%	48%	40%
	Løn efter præstation	17%	34%	49%
	Bonus	11%	42%	47%
	Anerkendelse	13%	50%	37%
	Ingen belønning ud fra præstationsmålingen	33%	67%	0%

Tabel 5 - Belønningsformernes påvirkning på motivationsniveauet på baggrund af præstationsmålinger for sælgere (Egen tilvirkning)

6.3.1.2.2 Relationen mellem den indre og ydre motivation for sælgere

Grundet at sælgerne i surveyundersøgelsen både er indre- og ydre motiveret i 58% af tilfældene, hvor Sælger 1 og 3 også hører til, kan den ydre motivation enten understøtte eller underminere den indre motivation. Dette kaldes for henholdsvis crowding-in og crowding-out effekten (Osterloh & Frey, 2002). Deci (1976) argumenterer i afsnit 6.1.2.1 for, at den indre motivation falder, når en persons adfærd bliver afhængig af en ekstern belønning som penge, eller når en adfærd udføres for at undgå at blive straffet. Dette argumenterer Osterloh og Frey (2002) ligeledes for, hvorfor en belønning kan få sælgere til at miste interessen for det overordnede mål. Dette beskriver en crowding-out effekt, hvor den indre motivation bliver erstattet af en ekstern påvirkning, der påvirker selvbestemmelsen og selvstændigheden, hvorfor kontrollen går fra at være indvendig til udvendig (Ibid., 2002).

Eftersom en ekstern belønning i form af bonus, herunder også løn efter præstation, er hyppige belønningsformer anvendt for sælgere, kan der tales for, at en crowding-out effekt finder sted (Gange & Deci, 2005). Dog påpeger Gange & Deci (2005) i afsnit 6.1.2.1, at når konkrete belønninger bliver givet uafhængigt af en specifik opgave eller når belønningerne ikke er forventet, underminerer den ydre motivation ikke den indre. Det kan derfor være svært at definere om en crowding-in- eller crowding-out effekt for sælgere finder sted. Dog kan en højere grad af medbestemmelse omkring forskellige aspekter af opgaven ifølge Osterloh og Frey (2002) medvirke til en crowding-in effekt. Graden af medbestemmelse kan forsøges beskrevet gennem det psykologiske behov; autonomi, og i hvor stor grad denne er opfyldt hos sælgerne.

Med henblik på de psykologiske behov ses disse at være opfyldt hos størstedelen af respondenterne. Dette kommer til syne, da 79% har en følelse af at være kompetent til at udføre sine arbejdsopgaver, hvorimod kun 19% og 2% svarer, at de henholdsvis 'i middel grad' og 'i lav grad' føler sig kompetente. Denne store procentdel af respondenter, der 'i høj grad' har sit psykologiske behov opfyldt, ses ligeledes ved behovet; tilhørsforhold, da 72% 'i høj grad' mener, at de passer ind i kulturen og har det godt med deres kollegaer. Hertil føler 25%, at de 'i middel grad' passer ind i kulturen og har det godt med deres kollegaer, hvortil de resterende 3% 'i lav grad' føler denne samhørighed. Det sidste behov; autonomi, der er det behov, der skelner mellem om identified eller integrated, og ikke blot introjection vil forekomme i forbindelse med The self-determination continuum, ses at have en større grad af respondenter, der ikke føler, at dette behov er opfyldt. 46% af respondenterne mener, at der lægges mere vægt på selvbestemmelse end kontrol 'i høj grad', hvor 43% ser dette at være 'i middel grad' og 11% mener, at der lægges mere vægt på selvbestemmelse end kontrol 'i lav grad' (Bilag 53).

Lawler et al. (2012) har som nævnt i afsnit 6.1.4 fundet, at medarbejdere er mest motiveret til at opnå målsætningen, hvis de er med til at sætte denne, hvilket 62% af respondenterne i surveyundersøgelsen er (Bilag 33). Dette kan ligeledes sættes i relation til medbestemmelse. Sælger 1 giver udtryk for, at man som medarbejder i den organisation, hun arbejder i, ingen indflydelse har på sine målsætninger, men at man har medbestemmelse i forhold til, hvordan man vil opnå målsætningen (Bilag 5). Sælger 1 udtrykker i denne forbindelse, at hun får opfyldt alle de psykologiske behov, da hun føler sig kompetent, at der er lagt vægt på selvbestemmelse, og at hun passer ind i kulturen. Dog var hendes tilhørsforhold ikke opfyldt det første stykke tid, hun arbejdede i denne organisation, da hun understreger, at det er en speciel kultur som kræver tilvænning (Bilag 5). Sælger 2 og 3 har ligeledes alle de psykologiske behov opfyldt (Bilag 6)(Bilag 7). Der kan på baggrund heraf argumenteres for en stor grad af indre motivation, da jo mere disse behov er opfyldt, jo længere mod højre i The self-determination continuum kommer man (Gange & Deci, 2005).

Der ses derfor en tilnærmelsesvis stor grad af selvbestemmelse blandt sælgere, hvorfor en crowding-in effekt finder sted. Dog ses der også en grad af kontrol, hvorfor en crowding-out effekt ligeledes finder sted hos faggruppen. Surveyundersøgelsen viser hertil, at de respondenter, der mener, at selvbestemmelse 'i lav grad' finder sted, primært bliver ydre motiveret, hvorfor kontrollen kan argumenteres for at gå fra at være indvendig til udvendig. Dog ses det, at de respondenter, der 'i høj grad' mener at have selvbestemmelse primært er indre motiveret eller motiveret på baggrund af begge motivationsformer. De respondenter, der 'i middel grad' føler, at selvbestemmelse dominerer, ses at være motiveret af både indre- og ydre parametre. Det ses derfor, at en crowding-in effekt finder sted, da de respondenter, der både bliver indre- og ydre motiveret, ses at udgøre de respondenter, der mener, at der 'i høj grad' lægges vægt på selvbestemmelse. Dog ses der alligevel nogle respondenter, der både bliver indre- og ydre motiveret, som mener, at der kun 'i lav grad' lægges mere vægt på selvbestemmelse, hvorfor der kan tales for, at en mulig crowding-out effekt finder sted for disse respondenter (Bilag 54).

Bremzen et al. (2015), der i afsnit 6.1.3 blev præsenteret, giver et eksempel på, at crowding-out effekten kan forekomme ved anvendelse af standarder med en belønning som følge af opnåelse af standarden. Grundet, at standardafvigelse er hyppigt anvendt for sælgere, ses dette at kunne lede til en crowding-out effekt. Løftet om en belønning ved opnåelse af en standard kan holde sælgeren motiveret til at opnå denne, men lede til underminering af den reelle interesse i skabe værdi for organisationen. Sælgeres indsats vil derfor midlertidigt øges, hvorefter den vil reduceres, når standarden er opnået, eller hvis standarden fjernes.

Ved at sætte de psykologiske behov op mod motivationsniveauet ses der ligeledes en tendens blandt sælgere, hvilket er præsenteret i nedenstående tabel. Følelsen af 'i høj grad' at være kompetent til at udføre sine arbejdsopgaver domineres af respondenter, der 'i middel grad' og 'i høj grad' motiveres på baggrund af præstationsmålinger (Bilag 55). Dette ses også at være tilfældet ved de to andre psykologiske behov; tilhørsforhold og autonomi (Bilag 56)(Bilag 57). Som følge heraf påvirker de psykologiske behov motivationsniveauet i forbindelse med præstationsmålinger, da jo mere disse behov er dækket, jo mere motiveret er sælgerne af sin præstationsmåling.

Motivationsniveau				
De psykologiske behov		'Slet ikke'	'I middel grad'	'I høj grad'
	Kompetence			
	- 'I høj grad'	16%	44%	40%
	- 'I middel grad'	31%	50%	19%
	- 'I lav grad'	100%	0%	0%
	Tilhørsforhold			
	- 'I høj grad'	17%	42%	42%
	- 'I middel grad'	22%	57%	22%
	- 'I lav grad'	100%	0%	0%
	Autonomi			
	- 'I høj grad'	5%	48%	48%
	- 'I middel grad'	22%	53%	25%
	- 'I lav grad'	67%	8%	25%

Tabel 6 - De psykologiske behovs påvirkning på motivationsniveauet på baggrund af præstationsmålinger for sælgere (Egen tilvirkning)

Miljøet kan derfor, ud fra graden af de psykologiske behov, klassificeres som værende mere autonomistøttende for faggruppen sælgere, hvorfor de befinder sig mere mod højre i The self-determination continuum. Motivationskategorien, der rykker mod højre i The self-determination continuum, gør derfor, at den ydre motivation integreres i den indre, hvorfor der sker en internalisering af den ydre motivation (Gange & Deci, 2005).

6.3.1.3 Bliver kulturen komplementeret af en præstationsmåling?

Det sociologiske perspektiv omhandler, som beskrevet i afsnit 6.1.1, hvordan den økonomiske- og psykologiske tilgang kan forme adfærden hos medarbejdere med henblik på sociale normer og værdier i organisationen. Det er derfor relevant at se, om præstationsmålinger for sælgere er i strid med eller komplementerer den kultur og det miljø der er, da anvendelse af det forkerte perspektiv kan have en negativ påvirkning på motivationen (Friis & Hansen, 2013).

Det blev i afsnit 6.1.1 klarlagt, at et præstationsmålingssystem kan medvirke til intern konkurrence og konflikter grundet manglende forståelse for den kulturelle kontekst. Den interne konkurrence ses at herske blandt sælgere, da 36% af respondenterne i surveyundersøgelsen mener, at præstationsmålinger skaber intern konkurrence, hvortil 7% ligeledes ser, at det mindsker samarbejde (Bilag 41). Dette understøtter

Sælger 3, da han beskriver en såkaldt vindermentalitet, hvor spidse albuer kan forekomme i situationer, hvor man skal nå at tjene lidt ekstra for at nå sin målsætning. Han beskriver, at det kan koste konflikter og kontroverser i butikken (Bilag 7). Sælger 2 beskriver også denne interne konkurrence, dog med reference til sin tidligere arbejdsplads, hvor der var en intern konkurrence grundet præstationsmålinger. Hun lægger vægt på, at den interne konkurrence er elimineret i hendes nuværende organisation, hvortil de hepper på og hjælper hinanden (Bilag 6). Sælger 2 oplever, som nævnt i afsnit 6.3.1.1, præstationsmålingen som et pres på skulderen, hvilket hun ikke er ene om, idet der i surveyundersøgelsen er 27% af respondenterne, der karakteriserer deres præstationsmålingssystem som stressende (Bilag 41). Dette kan sammenholdes med Agerlins undersøgelse, som viser, at et stigende antal ledere oplever præstationsmålinger som et element, der presser individets work-life balance, formentligt på grund af de øgede forventninger, som konkurrencekulturen skaber (Agerlin, 2016).

Mitchell et al. (2019) har, som nævnt i afsnit 6.1.4, fundet, at hvorvidt medarbejdere reagerer positivt eller negativt på et performancepres afhænger af modstandsdygtighed; hvis medarbejderen har høj modstandsdygtighed, vil vedkommende se på mulighederne og de ting, der er at vinde. Medarbejdere med lav modstandsdygtighed vil opfatte performancepresset negativt og opfatte det som en trussel og stressende. Sælger 3 refererer i denne sammenhæng til, at man som sælger skal være gjort af noget specielt, for at kunne finde sig til rette med et præstationsmålingssystem (Bilag 7), hvorfor de der trives underlagt præstationsmålinger må have en høj modstandsdygtighed.

Pulakos og O'Leary (2011) påpeger i afsnit 6.1.3, at det er vigtigt at vurdere, hvilke valg omhandlende performance management, der passer ind i konteksten, da systemet ellers kan risikere at blive modtaget dårligt. Kulturen, herunder det sociologiske perspektiv, er i denne forstand med til at danne den ønskede adfærd. Forståelsen af den kulturelle kontekst, som præstationsmålingen skal implementeres i, er derfor vigtig for ikke at bryde de gældende værdier i organisationen med henblik på, at målingen skal virke motiverende for sælgere (Friis & Hansen, 2013).

Respondenterne i surveyundersøgelsen bliver hertil spurgt om de synes, at præstationsmålingssystemet passer ind i arbejdsmiljøet og kulturen i deres organisation. 82% synes, at præstationsmålingssystemet passer ind i arbejdsmiljøet og kulturen, hvortil de resterende 18% angiver, at det ikke passer ind. Disse 18% har muligheden for at uddybe hvorfor, hvor en af kommentarerne går på, at det skaber en usund intern konkurrence (Bilag 58). Denne kommentar modsiger Øllegaard, der i afsnit 6.1.4 anser, at præstationsmålinger skaber en sund intern konkurrence (Øllegaard, 2019).

I nedenstående tabel er opfattelse af samspillet mellem kulturen og præstationsmålingssystemet sat op mod motivationsniveauet. Det fremgår, at respondenter, som synes, at præstationsmålingssystemet i deres organisation passer ind i arbejdsmiljøet og kulturen ligeledes er dem, der er mest motiveret på baggrund af præstationsmålingen (Bilag 59).

Motivationsniveau				
Præstationsmålinger set i forhold til kulturen		'Slet ikke'	'I middel grad'	'I høj grad'
	Passer ind i kulturen	12%	49%	39%
	Passer ikke ind i kulturen	56%	25%	19%

Tabel 7 - Opfattelse af samspillet mellem kulturen og præstationsmålingssystemets påvirkning på motivationsniveauet på baggrund af præstationsmålinger for sælgere (Egen tilvirkning)

Det bliver ligeledes i afsnit 6.1.1 fundet, at et præstationsmålingssystem kan skabe nye normer og konstruere kulturen i den gældende kontekst, hvilket kan påvirke tiltrækningen af nogle bestemte medarbejdere (Friis & Hansen, 2013). Sælger 3 påpeger, at dette er gældende i hans organisation, da de i rekrutteringen leder efter profiler, der passer ind i deres kultur og det miljø de har, for at undgå konflikter på baggrund af den interne konkurrence (Bilag 7). Sælger 2 henviser i denne forbindelse til DISC-profilen, hvor de ansætter efter den profil, der bliver motiveret af deres fremgangsmåde, hvorfor der også her er fokus på det sociologiske perspektiv (Bilag 6).

6.3.1.4 Opsamling over tendenser for graden af sælgeres motivation i forbindelse med præstationsmålinger

Sælgeres motivation i forbindelse med præstationsmålinger er fundet at være mere middel end høj. Herunder udtrykker både respondenter og interviewpersoner en stor grad af positive aspekter af præstationsmålinger; motiverende, fremmer effektivitet og værdiskabende, hvorfor at det er fundet, at præstationsmålinger danner en motiverende effekt hos sælgere. Dog ses der også nogle mindre positive aspekter af et præstationsmålingssystem; stressende, for høje målsætninger, og at det skaber intern konkurrence, hvilket kan medvirke til demotivation.

Hertil er det fundet, at over halvdelen af respondenterne både er indre- og ydre motiveret, hvortil både det psykologiske- og økonomiske perspektiv fremtræder gennem primært anerkendelse og bonus. En mulig crowding-out effekt er at finde hos sælgere grundet de økonomiske belønninger og den til dels manglende selvbestemmelse ved nogle af respondenterne. Dog kan en mulig crowding-in effekt ligeledes finde sted

grundet det opfyldte psykologiske behov; autonomi, hos de respondenter, der både bliver indre- og ydre motiveret. På baggrund af dette er det derfor udledt, at miljøet hos sælgere fremstår som mere autonomistøttende, hvorfor sælgere generelt befinder sig mere mod højre i The self-determination continuum.

Respondenterne i surveyundersøgelsen og interviewpersonerne udtrykker herunder, at systemet kan facilitere konflikter og konkurrence, hvilket ikke altid fremstår som en sund faktor. Det er hertil fundet, at præstationsmålinger lægger et pres på sælgerne, hvilket kan påvirke til stress og en ujævn work-life balance. Nogle af sælgerne påpeger, at de på baggrund af de negative afledte effekter af præstationsmålinger, rekrutterer med henblik på, at nye medarbejdere skal passe ind i anvendelsen af et præstationsmålingssystem.

Med afsæt i disse fund ønskes det nu fundet, hvilke designvalg, som påvirker til et særligt motivationsniveau set i forhold til respondenterne i surveyundersøgelsen. Det ønskes endvidere klarlagt, hvordan indsamling og anvendelse af præstationsinformation påvirker motivationsniveauet. Det ønskes derfor i nedenstående afsnit at udlede, hvordan præstationsmålinger mere detaljeret påvirker motivationen for sælgere.

6.3.2 Sælgeres motivationsniveau set i forhold til designvalg og præstationsinformation

Det blev i afsnit 6.1.3 fundet, at præstationsmålinger kan påvirke motivationen, men at denne påvirkning kan være forskellig alt efter, hvordan målingen er opstillet. Herunder chancerne for risiko, manipulation og forvrængning samt hvilke medarbejdere, der er tale om (Hansen, 2009)(Friis & Hansen, 2013)(Hansen et al., 2018).

6.3.2.1 Motivationsniveau for sælgere set i forhold til designvalg

I surveyundersøgelsen fremgår det, at der er designvalg, som påvirker hvor stor en andel af respondenter, der henholdsvis 'i høj grad', 'i middel grad' og 'slet ikke' motiveres af præstationsmålinger. For at danne et overblik, vil hver af Hansens (2009) de syv sondringer sættes i forhold til motivationsniveauet, hvorfor en krydsning af variabler vil finde sted. Dette sker med henblik på at udlede, hvilket valg i de syv sondringer, der resulterer i det højeste motivationsniveau, samt hvilken sammenhæng det eventuelt har med de enten reducerede eller forstærkede designkriterier. Det er i denne forbindelse fundet, at når designkriterierne reduceres, stiger sælgeres motivationsniveauet som følge af deres præstationsmåling. Når designkriterierne derimod øges, falder motivationsniveauet. Dette ses at være tilfældet ved alle omtalte designkriterier og

deres underkategorier på nær manipulation, da sælgere, der ses at udnytte det asymmetriske informationsforhold, er mere motiveret end sælgere, der ikke udnytter denne information (Bilag 60).

Endimensionel versus flerdimensionel måling

Andelen af respondenter i surveyundersøgelsen, der bliver målt endimensionelt versus flerdimensionelt ses at være nogenlunde ligeligt fordelt. Med henblik på denne sondring kan det ses, at en større andel af de respondenter, der bliver målt endimensionelt 'i høj grad' er motiveret, set i forhold til de respondenter, der bliver målt flerdimensionelt. Når både 'i høj grad' og 'i middel grad' tages i betragtning ses det, at endimensionelle målinger igen motiverer lidt mere end flerdimensionelle, men at de to designvalg ligger meget tæt i forhold til, hvor meget de motiverer. Det kan på baggrund af dette være svært at udlede, hvilket designvalg, der leder til den højeste motivation. Der tages dog udgangspunkt i, at det er den endimensionelle måling, der leder til den højeste motivation, da denne dominerer 'i høj grad' (Bilag 61). Den endimensionelle måling ses derfor at være det valg, der motiverer mest. Denne tendens ses til trods for, at flerdimensionalitet reducerer mange af designkriterierne, der blev præsenteret i tabel 3.

Individuel versus kollektiv måling

Af de respondenter, der bliver målt individuelt, ses en stor andel at blive motiveret 'i høj grad' af præstationsmålinger. Tages både 'i høj grad' og 'i middel grad' i betragtning, ses det, at de, der måles kollektivt alle bliver motiveret af præstationsmålinger. Der er derfor ikke nogen, som 'slet ikke' motiveres af præstationsmålinger i dette designvalg. Det er derimod tilfældet for både de respondenter, der udelukkende bliver målt individuelt og ved de respondenter, der bliver målt på baggrund af begge designvalg. Det kan derfor udledes, at sælgere, der bliver målt kollektivt, i højere grad bliver motiveret af præstationsmålinger. Dog ses det, at det er en meget lille andel af respondenterne, der bliver målt udelukkende kollektivt, hvortil det kan nævnes, at størstedelen af sælgerne i surveyundersøgelsen bliver målt både individuelt og kollektivt (Bilag 62). Det kan ses i forbindelse med tabel 3, at kollektive målinger reducerer næsten alle designkriterier, hvilket må forklare, hvorfor de der bliver målt kollektivt i højere grad er motiverede af præstationsmålinger.

Objektiv versus subjektiv måling

Det ses endvidere, at en større andel af de respondenter, der udelukkende bliver målt objektivt 'i høj grad' er motiverede af præstationsmålinger, set i forhold til de respondenter, der bliver målt udelukkende subjektivt eller ved en kombination. Tages både 'i høj grad' og 'i middel grad' i betragtning ses det, at det også er de respondenter, der bliver målt objektivt, der er mest motiverede af præstationsmålinger.

Motivationsniveauet for respondenterne ses at være højest ved objektive målinger, lavere når objektive og subjektive målinger kombineres og lavest når subjektive målinger står alene (bilag 63). Det kan i tabel 3 hertil ses, at subjektive målinger øger fleropgaveproblematikken, ringe præstationsmålinger samt manipulation, hvilket kan argumenteres for at virke demotiverende.

Absolut versus relativ måling

Det ses, at absolut målte sælgere bliver mere motiveret af præstationsmålinger end relativt målte sælgere. De der bliver målt absolut dominerer, hvis der udelukkende tages udgangspunkt i 'i høj grad', og hvis der både tages udgangspunkt i 'i høj grad' og 'i middel grad'. Hertil er procentsatserne henholdsvis 18% (absolut) og 50% (relativt) for de respondenter, der 'slet ikke' motiveres af præstationsmålinger (Bilag 64). Dette kan forklares med afsæt i tabel 3, idet absolutte målinger reducerer næsten alle designkriterier for sælgere. Relative målinger øger dog manipulationen for sælgere, hvorfor dette kan lede til den sammenlignende adfærd, herunder dårligere præstation og opportunistisk adfærd (Hansen, 2009)(Christensen, 2013).

Objektiv versus subjektiv standard

Respondenterne, hvis målingssystem har en subjektiv standard, ses at være mere motiverede end de, hvis målingssystem har en objektiv standard, hvis det anskues i forhold til om respondenterne 'i høj grad' motiveres. Tages både 'i høj grad' og 'i middel grad' i betragtning ses det igen, at de, der bliver evalueret subjektivt, er mest motiverede (Bilag 65). Anskues dette i forhold til designkriterierne reducerer en subjektiv standard næsten alle designkriterierne for sælgere, hvilket kan argumenteres for at påvirke motivationen positivt (Tabel 3). Da præstationsmålinger for sælgere primært har en objektiv standard, ses dette altså at påvirke deres motivation negativt.

Absolut versus relativ standard

Hertil ses det, at respondenterne med en relativ versus absolut standard er næsten lige motiveret af præstationsmålinger. Denne balance mellem, hvilken af disse standarder, der fremstår som den mest motiverende er derfor svær, men der må tages udgangspunkt i, at en relativ standard er mest motiverende, da den har flest respondenter, der 'i høj grad' motiveres at præstationsmålinger (Bilag 66). Med afsæt i tabel 3 ses det, at en relativ standard øger alle designkriterierne for sælgere, hvilket kan forklare det tætte løb mellem designvalgene i forhold til hvor meget de motiverer.

Standardafvigelse versus faktisk præstation

Respondenterne med en standardafvigelse ses at være mere motiverede, såfremt der kun tages afsæt i 'i høj grad'. Ses der på både 'i høj grad' og 'i middel grad', fremgår det, at respondenterne er næsten lige motiverede. Dog må det udledes, at de, der evalueres ved standardafvigelse, er mere motiveret af præstationsmålinger (Bilag 67). I forbindelse med tabel 3 ses det, at fakticitet øger samtlige designkriterier med undtagelse af eksternalitetsproblematikken, hvorfor standardafvigelse reducerer disse. Der ses altså en sammenhæng mellem graden af motivation og de påvirkede designkriterier.

6.3.2.1.1 Opsamling på motivationsniveau i forhold til designvalg

Nedenstående tabel illustrerer om de nævnte designvalg øger eller reducerer graden af motivation for sælgere set i forhold til dens modpol. Alle tendenserne er beskrevet ovenfor, hvorfor denne tabel fungerer som en opsamling. Tabellen er opstillet med udgangspunkt i de designvalg, der ses at være de primære for sælgere, hvorfor en udledning af sælgeres motivationsniveau på baggrund af deres primære præstationsmålingssystem kan ses.

Graden af motivation for sælgere	
Designvalg (valg af måling)	
○ Flerdimensionel	(↓)
○ Individuel	↓
○ Subjektiv	↓
○ Absolut	↑
Designvalg (valg af standard)	
○ Objektiv	↓
○ Relativ	(↑)
○ Standardafvigelse	(↑)

Tabel 8 - Designvalgenes påvirkning på sælgeres motivationsniveau med udgangspunkt i empiri (Egen tilvirkning)

Som beskrevet stiger motivationen, når designkriterierne reduceres, hvorimod motivationen primært falder, når designkriterierne øges (Bilag 60). Dette kan ligeledes ses i forbindelse med tabel 3, der viser om designkriterierne reduceres eller øges som følge af designvalgene. Som eksempel: de individuelle målinger ses primært at øge designkriterierne i tabel 3, hvorfor motivationen vil falde, hvilket også er fundet i tabel 8. Denne sammenhæng ses at være gældende for alle designvalg på nær ved målingsvalget; flerdimensionalitet og standardvalget; relativitet. Førstnævnte ses primært at reducere designkriterierne (Tabel 3), og leder

desuden til en faldende motivation (Tabel 8), hvor sidstnævnte ses primært at øge designkriterierne (Tabel 3), og desuden ses at øge motivationen (Tabel 8). Grunden til at designvalgene flerdimensionalitet, relativitet og standardafvigelse har en parentes i forbindelse med deres motivationsniveau er, at disse ikke har en så tydelig sondring mellem hvilken, der fremtræder som den mest motiverende. Dette skyldes, at respondenterne, der bliver målt, har et tilnærmelsesvist ligeligt motivationsniveau ved begge designvalg, hvilket kan være forklaringen på, hvorfor designvalgene flerdimensionalitet og relativitet i tabel 8 ikke kan forklares med afsæt i tabel 3.

6.3.2.2 Motivationsniveau for sælgere set i forhold til præstationsinformation

I surveyundersøgelsen fremgår det ligeledes, at præstationsinformation påvirker, hvor stor en andel af respondenter, der henholdsvis 'i høj grad', 'i middel grad' og 'slet ikke' motiveres af præstationsmålinger. For at danne et overblik vil hver af Hansen et als. (2018) fem dimensioner sættes i forhold til motivationsniveauet, hvorfor en krydsning af variabler vil finde sted. Dette gøres for at udlede hvilke dimensioner, der resulterer i det højeste motivationsniveau.

Kvalitativ versus kvantitativ information

Der ses en tendens til, at de respondenter, hvis præstationsinformation bliver indsamlet både kvalitativt og kvantitativt, 'i høj grad' er motiveret sammenlignet med de respondenter, hvis information bliver indsamlet enten kvalitativt eller kvantitativt. De respondenter, hvis præstationsinformation bliver indsamlet på begge måder, er endvidere i lavere grad 'slet ikke' motiverede end ved kvantitativt og kvalitativt separat. Tages der kun udgangspunkt i de to modpoler ses det, at de respondenter, hvis informationer indsamles kvantitativt, har en større andel, der angiver, at de 'i høj grad' er motiverede af præstationsmålinger, men også en væsentligt større andel, der angiver, at de 'slet ikke' bliver motiveret af præstationsmålinger. Andelen af respondenter, der 'i høj grad' og 'i middel grad' motiveres af præstationsmålinger, er således højere for de sælgere, hvis præstationsinformation udelukkende indsamles kvalitativt. Det kan på baggrund heraf udledes, at de sælgere, hvis præstationsinformation indsamles udelukkende kvantitativt, er mindst motiverede af præstationsmålinger (Bilag 68).

Formel versus uformel information

Det fremgår, at en større andel af de respondenter, hvis præstationsinformation indsamles formelt, angiver, at de 'i høj grad' motiveres sammenlignet med de, hvis præstationsinformation indsamles uformelt eller ved en kombination. Hvis både 'i høj grad' og 'i middel grad' tages i betragtning, ses det, at de respondenter hvis

præstationsinformation bliver indsamlet både formelt og uformelt er mest motiveret. Det kan altså udledes, at sælgere med en uformel indsamling af præstationsinformation er mindst motiverede af præstationsmålinger (Bilag 69).

Skriftlig versus mundtlig information

Der ses en tendens til, at de respondenter, hvis præstationsinformation indsamles skriftligt, i en større andel af tilfældene 'i høj grad' motiveres end de, hvis informationer udelukkende indsamles mundtligt eller ved en kombination. Hvis både, at præstationsmålinger motiverer 'i høj grad' og 'i middel grad' tages i betragtning, fremgår det, at de respondenter hvis præstationsinformation bliver indsamlet både skriftligt og mundtligt er mest motiverede. Det kan derfor udledes, at de sælgere, hvis information indsamles udelukkende mundtligt, er mindst motiverede af præstationsmålinger (Bilag 70).

Fremadrettet versus bagudrettet anvendelse

Det ses, at de respondenter, hvis præstationsinformation anvendes både fremadrettet og bagudrettet angiver, at de 'i høj grad' er motiverede af præstationsmålinger i et større omfang end de respondenter, hvis informationer udelukkende anvendes fremadrettet eller bagudrettet. Det er også denne gruppe, der dominerer såfremt både 'i høj grad' og 'i middel grad' tages i betragtning, dog i et meget tæt løb med de respondenter, hvis informationer anvendes udelukkende fremadrettet. Det kan derfor udledes, at sælgere, hvis information udelukkende benyttes bagudrettet, er mindst motiverede at præstationsmålinger (Bilag 71).

Lavfrekvent versus højfrekvent udveksling

Med henblik på den sidste dimension ses det, at en større andel af de respondenter, hvis præstationsinformation indsamles højfrekvent, angiver de 'i høj grad' motiveres af præstationsmålinger set i forhold til, hvis præstationsinformation indsamles lavfrekvent eller ved en kombination. Det er dog de, hvis informationer indsamles lavfrekvent eller både lavfrekvent og højfrekvent, der i en større andel af tilfældene angiver de 'i middel grad' motiveres af præstationsmålinger, hvorfor en kombination af lavfrekvent og højfrekvent motiverer mest nært efterfulgt af lavfrekvent. Det kan derfor udledes, at de, hvis informationer indsamles højfrekvent, er mindst motiveret af præstationsmålinger, såfremt der tages udgangspunkt i både 'i høj grad' og 'i middel grad' (Bilag 72).

6.3.2.2.1 Opsamling på motivationsniveau i forhold til præstationsinformation

Nedenstående tabel illustrerer, om de nævnte dimensioner i præstationsinformationen øger eller reducerer graden af motivation for sælgere set i forhold til dens modpol. Alle tendenserne er beskrevet ovenfor, hvorfor denne tabel fungerer som en opsamling. Tabellen er opstillet med udgangspunkt i de dimensioner, der ses at være de primære for sælgere, hvorfor en udledning af sælgeres motivationsniveau på baggrund af deres primære præstationsmålingssystem kan ses.

Graden af motivation for sælgere	
Præstationsinformation	
○ Kvantitativ	↓
○ Formel	↑
○ Skriftlig	↑
○ Bagudrettet	↓
○ Højfrekvent	↓

Tabel 9 - Præstationsinformationens påvirkning på sælgeres motivationsniveau med udgangspunkt i empiri (Egen tilvirkning)

6.3.2.3 Opsamling over tendenser for graden af sælgeres motivation i forbindelse med præstationsmålinger, præsenteret i forhold til designvalg og præstationsinformation

Den ovenstående og mere detaljerede analyse viser, at præstationsmålinger og måden præstationsinformation er indsamlet på, påvirker sælgeres grad af motivation. Der ses en sammenhæng mellem designvalgets påvirkning på designkriterierne og graden af motivation. Det kan udledes, at det er de designvalg, der reducerer designkriterierne, der motiverer sælgere. Der fremgår endvidere nogle tydelige tendenser i forhold til, hvilke indsamlings- og anvendelsesmetoder af præstationsinformation, der er mest motiverende for faggruppen, hvilket er præsenteret i ovenstående tabel 9.

De enkelte dele af præstationsmålingen, herunder designvalget, kan derfor påvirke sælgeres motivation, hvorfor designkriterierne ligeledes kan have en påvirkning på motivationen. Det ovenstående afsnit leder op til, at der i det efterfølgende vil designes et præstationsmålingssystem med afsæt i ovenstående, som højner motivationen for sælgere mest muligt.

6.4 Hvordan kan organisationer designe et præstationsmålingssystem med henblik på at højne sælgeres motivation?

De hidtil fundne tendenser og sammenhænge, samt nogle nye relevante empiriske inddragelser, vil danne rammerne om en samlet anbefaling. Denne anbefaling har til formål at højne motivationen for sælgere mest muligt. Det vil i anbefalingen inddrages, hvilke designvalg organisationer med fordel kan gøre brug af, samt hvordan informationen om præstationerne bør indsamles og anvendes. Desuden vil der også inddrages elementer, som kan henføres til en anbefaling af, hvordan et samlet performance management system kan se ud for sælgere, igen med henblik på at højne motivationen. Herunder vil der løbende præsenteres fordele og ulemper ved anbefalingerne, hvorfor en diskussion af de løsningsorienterede forslag vil være at finde.

6.4.1 Nye relevante empiriske fund

6.4.1.1 Respondenternes generelle tilfredshed med deres præstationsmålingssystem

Surveyundersøgelsen spørger ind til respondenternes generelle tilfredshed med målingssystemet i den organisation, de arbejder i. Respondenterne rater deres præstationsmålingssystem på en skala fra 1-10, hvor 1 udtrykker mindst tilfredshed, hvortil 10 udtrykker fuld tilfredshed med systemet. Det ses, at de mest hyppige kategorier valgt er 7 og 8, idet henholdsvis 22% og 21% angiver deres tilfredshed til dette. Det ses dog også, at mange respondenter angiver en tilfredshed på 5 eller derunder, hvilket samlet udgør 29% af respondenterne (Bilag 73). Det er hertil undersøgt om respondenterne, der er meget tilfredse med deres præstationsmålingssystem, ligeledes er meget motiveret på baggrund af samme. Det er her fundet, at de respondenter, der er mest tilfredse, også er dem, der er i højere grad er motiverede, hvilket er præsenteret i nedenstående tabel (Bilag 74). Det er altså fordelagtigt for organisationer at sikre sælgeres tilfredshed med præstationsmålingssystemet, da dette vil bidrage til en højere motivation.

Motivationsniveau				
Tilfredshed		'Slet ikke'	'I middel grad'	'I høj grad'
	1	0%	0%	0%
	2	100%	0%	0%
	3	56%	33%	11%
	4	43%	43%	14%
	5	25%	50%	25%
	6	0%	71%	29%
	7	20%	40%	40%
	8	5%	58%	37%
	9	0%	50%	50%
	10	0%	0%	100%

Tabel 10 - Tilfredsheden med præstationsmålingssystemets påvirkning på motivationsniveauet på baggrund af præstationsmålinger for sælgere (Egen tilvirkning)

6.4.1.2 Sælgeres positive og negative aspekter af anvendelsen af et præstationsmålingssystem

I surveyundersøgelsen bliver respondenterne ligeledes spurgt om, hvad de godt kan lide ved deres organisations nuværende præstationsmålingssystem, og hvad de ikke kan lide. Interviewpersonerne bliver spurgt, om de vil angive fordele og ulemper ved at anvende præstationsmålinger for sælgere generelt. Disse kvalitative input vil blandt andet danne rammen om, hvad et præstationsmålingssystem skal tage højde for med henblik på at motivere sælgere.

Sælgeres positive aspekter

Nogle af de karakteristika, der går igen, når respondenterne skal forklare, hvad de godt kan lide ved deres præstationsmålingssystem, er: "*Et værktøj der ikke lyver*", "*Super fair*" og "*simpelt og forståeligt*", hvortil andre respondenter udtrykker, at det fremmer udvikling og vidensdannelse omkring værdiskabende projekter (Bilag 75). Da interviewpersonerne bliver spurgt om fordelene ved at anvende et præstationsmålingssystem for sælgere generelt fremhæver de alle, at det motiverer (Bilag 5)(Bilag 6)(Bilag 7). Dette fremhæver flere af respondenterne i surveyundersøgelsen ligeledes; "*Giver personligt drive*", *"Man gør sig mere umage",* "*motivation*" og "*Motivation til mersalg*" (Bilag 75).

Præstationsmålinger kan, som beskrevet i afsnit 6.1.1.2.1, anvendes som en retningslinje til at se hvilke elementer, der anses som værende værdiskabende for organisationen. De dimensioner, som målingen medtager, danner derfor rammen om, hvor medarbejderen skal allokere sin tid (Hansen, 2009). Flere af respondenterne fremhæver denne retningslinje ved elementer, de godt kan lide ved deres præstationsmålingssystem: "*At være enige om hvad succés betyder for os i virksomheden*" og *"Vores KPI'er udgør en stor del af vores salgsarbejde, og er med til at fastslå hvad der skal bruges tid på, og hvad der ikke skal bruges tid på. (...)"* (Bilag 75).

Disse retningslinjer kan herunder anvendes i forbindelse med forventningsafstemning, da sælgere ved, hvad der forventes, og hvad der skal opnås i målingsperioden. Sælger 3 snakker flere gange om vigtigheden af forventningsafstemning blandt andet i forbindelse med, om han synes, at hans leder og ham selv har samme opfattelse af, hvad en god præstation er. Han nævner det igen, da han bliver spurgt om, hvordan det ideelle præstationsmålingssystem ser ud for sælgere. Forventningsafstemning kan derfor karakteriseres som et element, han mener er meget relevant med henblik på et godt præstationsmålingssystem (Bilag 7).

I interviewet med Sælger 3 udtrykker han hertil, som tidligere beskrevet i afsnit 6.3.1.1, at målene sat kan demotivere, hvis de virker uopnåelige, hvorfor han udtaler følgende: "*Ja, så der er både plusser og minusser ved det. Er du rigtig dygtig til dit arbejde, så er det perfekt at gøre det på denne her måde, men hvis man ikke er så god til det, så er det noget rigtig skidt, tror jeg"* (Bilag 7, s. 38). Dette citat vidner om, at de gode performere er glade for at blive målt, hvortil de der er mindre gode ikke trives nær så godt under det. Dette støtter nogle respondenter fra surveyundersøgelsen op om, idet de angiver følgende: "*Så kan de se hvor god jeg er*" og "*Målbart, hvorvidt du er god eller ej*" (Bilag 75).

Herudover anvender mange af respondenterne præstationsmålingen som en retningslinje for dem selv, da en del af respondenterne giver udtryk for, at de gennem målingen kan følge med i, hvor langt de er i deres målsætning, heriblandt: *"At vi ved hvilket mål vi har og hvor langt vi er nået", "Det giver en indblik i ens præstationer og giver dig mulighed for at forbedre dig på punkter du halter bagud på"* og *"At jeg selv kan se min værdi"* (Bilag 75).

Sælgeres negative aspekter

Respondenterne har i denne forbindelse ligeledes muligheden for at udtrykke, hvad de ikke kan lide ved deres præstationsmåling, hvortil designkriterierne især ses at danne et negativt aspekt ved præstationsmålinger. Designkriteriet risiko, herunder eksterne faktorer, kommer til syne ved blandt andet denne kommentar: *"At systemet aldrig kan tage højde for udefrakommende faktorer"* (Bilag 76).

Designkriteriet risiko, herunder ringe præstationsmålinger som følge af manglende fællesforståelse, kommer til syne ved denne kommentar: *"At min chef ikke kan anerkende mine måder at udføre opgaven på"* (Bilag 76). Hertil ses designkriteriet risiko, herunder beslutninger taget af andre, ligeledes at være berørt af respondenterne, da nogle fremhæver, at de ingen indflydelse har (Bilag 76). Med henblik på designkriteriet forvrængning ses blandt andet eksternalitetsproblematikken at komme til syne gennem følgende udmelding: *"At andres indsats spiller i ind min bonus*", hvortil fleropgaveproblematikken findes i kommentarerne gennem følgende: *"Viser ikke alle sider af sagen"* (Bilag 76).

Sælger 1 kommer ligeledes ind på, at de eksterne faktorer, og den heraf afledte misvisende måling, kan være demotiverende, såfremt der ikke tages højde for dem (Bilag 5). Sælger 1 påpeger hertil den årlige standardfastsættelse i forbindelse med ulemper, da der kun en gang årligt kan revideres i målsætningen (Bilag 5). I denne forbindelse fremhæver Sælger 2, som tidligere beskrevet i afsnit 6.3.1.1, at præstationsmålinger kan påvirke negativt i form af et pres på skulderen, hvor hun følte, at hun påduttede kunderne varer, hun ikke normalt ville (Bilag 6). Denne ivrighed efter at lave et salg, er tidligere i afsnit 6.3.1.1 berørt, da Sælger 3 fremhæver mere demotiverende aspekter af en præstationsmåling (Bilag 7). Dette ses også at være elementer, som respondenterne i surveyundersøgelsen ikke kan lide ved deres præstationsmålingssystem. Flere kommenterer, at det har en stressende effekt, hvortil en enkelt respondent har kommenteret følgende: *"Det gør hele salgs- og købsoplevelsen mere unaturlig både for sælger og kunder, fordi man skal tænke så meget over sin præstation"* (Bilag 76).

Da Sælger 3 bliver spurgt, om der er ulemper ved at bruge præstationsmålinger for sælgere generelt, svarer han ja, såfremt det ikke er alle, der har den samme vindermentalitet. Som nævnt tidligere i afsnit 6.3.1.3, gør de i Sælger 3's organisation meget ud af at ansætte efter profiler for netop at sikre sig, at alle sælgerne har denne vindermentalitet (Bilag 7). Dette kan henvises til Boxall og Purcells (2016) pointe omhandlende, at den psykologiske kontrakt er et væsentligt element i hvor motiverede medarbejdere er, hvorfor denne skal være retvisende fra start. Såfremt den psykologiske kontrakt brydes, kan det påvirke medarbejderes oplevelse af, hvad der er fair i organisationen, og derfor påvirke den indre motivation (Osterloh & Frey, 2002). Ansættelse på baggrund af profiler, sker derfor med henblik på det sociologiske perspektiv, hvor præstationsmålingen skal passe ind i den kultur, og det arbejdsmiljø, som organisationen har, hvortil medarbejderne også skal passe ind. Flere af respondenterne i surveyundersøgelsen udtrykker i tråd med dette, at deres præstationsmålingssystem skaber en usund konkurrence; *"Det er konfliktskabende da der er individuelle konkurrencer, som gør folk bliver modbydeligmodbydelige mod hinanden", "Det skaber internt splid hvis ikke man som leder er obs på det", "Fremmer ikke samarbejde, det er for unuanceret"* og *"Det bliver en individuel præstation, og ikke en opgave løftet i fællesskab."* (Bilag 76).

Det at have disse målinger som retningslinjer kan, trods de positive aspekter, fjerne fokus fra det egentlige arbejde, hvilket en af respondenterne i surveyundersøgelsen fremhæver; *"Der er en tendens til at kigge mere på målingssystemet end på at gøre sit arbejde"* (Bilag 76). Dette kan antages ligeledes at være en ulempe i Sælger 3's organisation, da han beskriver, at de kan se alle butikker i samme kædes rapporter: "*Og vi kan så se hvad de laver hver time. Den bliver så kun opdateret en gang i timen, de her rapporter, men det er også nok. Vi kan ikke rende og kigge på det hele tiden jo."* (Bilag 7, s. 42).

Det ses derfor, at både respondenterne i surveyundersøgelsen og interviewpersonerne finder positive og negative aspekter af anvendelsen af et præstationsmålingssystem for sælgere. Disse aspekter danner derfor et kvalitativt forslag til, hvad et præstationsmålingssystem skal tage højde for med henblik på at motivere sælgere.

6.4.1.3 Sælgeres forslag til et bedre præstationsmålingssystem

Surveyundersøgelsens respondenter bliver hertil spurgt, om de mener, der kan ske nogle forbedringer i forhold til deres organisations præstationsmålingssystem, hvilket 64% svarer 'ja' til. Disse 64% har kvalitativt muligheden for, at uddybe hvor disse forbedringer efter deres mening skal finde sted (Bilag 77). Respondenternes kommentarer kan bruges i forbindelse med at designe et præstationsmålingssystem, der højner sælgeres motivation mest muligt, idet forbedringer af systemet vil lede til højere motivation. Det at forbedringer af systemet vil lede til højere motivation, er fundet ved at sætte mening omkring forbedring af det nuværende præstationsmålingssystem op mod motivationsniveauet, hvilket er præsenteret i nedenstående tabel. Det ses i denne tabel, at de respondenter, der ikke mener, at der kan ske forbedringer i forhold til deres organisations præstationsmålingssystem har langt færre, der 'slet ikke' motiveres af præstationsmålinger (Bilag 78).

Motivationsniveau				
Kan præstations-målingen forbedres?		'Slet ikke'	'I middel grad'	'I høj grad'
	Ja	28%	36%	36%
	Nej	6%	49%	34%

Tabel 11 - Meningen omkring forbedrings påvirkning på motivationsniveauet på baggrund af præstationsmålinger for sælgere (Egen tilvirkning)

I de kvalitative forslag til forbedringer kan det ses, at mange af disse relaterer sig til en reduktion af designkriterierne. Der lægges vægt på, at systemet mangler en dimension, der tager højde for vigtigheden af kunderelationer; "*Mere fokus på kundetilfredshed og kunderelationer*", "*Fokus på hele kundens rejse, og ikke kun at få solgt et produkt (...)*" og "*Ledelsens forståelse for vigtigheden af relationer og den tid det tager at møde nye virksomheder på deres hjemmebane*" (Bilag 77), hvilket kan relateres til designkriteriet forvrængning i form af fleropgaveproblematikken. Der ses altså en tendens til, at præstationsmålinger for sælgere ikke formår at måle på alle værdiskabende præstationer, der udføres. Dette er i overensstemmelse med tidligere fund i afsnit 6.2.2.1.2, hvor respondenterne udtrykker, at deres målinger ikke er retvisende på baggrund af fleropgaveproblematikken. Et par af respondenterne kommer i denne forbindelse med forlag til, hvad målingen bør have af dimensioner: *"Indenfor denne branche, der ville det være relevant og kigge på mersalg, men også kunde tilfredsheden. (...)", "(...) Indføre en kunderelations KPI og retention KPI som medfører en bonus. Tilbagevendende kunder er alt andet end lige, noget af det vigtigste!"* og *"Evaluere på andet end tal, lederen skal forstå arbejdet for at kunne evaluere, mål på kundetilfredshed og ikke kun kolde tal"* (Bilag 77). Det ses derfor at forslagene henviser til inddragelse af mere kvalitative og ikke-finansielle parametre i præstationsmålingen.

Der er ligeledes en respondent, der udtrykker: "*Der er brug for forbedring ift. måling af udefra kommende hændelser, som påvirker vores salgsarbejde negativt. Som det er nu, måles kun enkelte tilfælde.*" (Bilag 77). Der ses altså risiko i form af eksterne forhold i dennes præstationsmålingssystem, hvilket også tidligere i afsnit 6.2.2.2.2 er klarlagt at kunne finde sted i præstationsmålinger for sælgere. En respondent fremhæver et forslag med henblik på de eksterne forhold: *"Der skal kunne reguleres løbende budgettet ift. eksterne forhold.*" (Bilag 77). Nogle respondenter lægger ligeledes vægt på, at favorisering er et muligt forbedringspunkt i deres præstationsmålingssystem: "*Mindre favorisering*" og "*Favorisering af kollega(er) iht. gager*" (Bilag 77), hvilket vidner om, at risiko i form af ringe præstationsmålinger skal mindskes. Der er også en respondent, der anbefaler et helt konkret designvalg: "*En fordel at måle teamet*" (Bilag 77).

Der er en del af respondenterne, der angiver, at målsætningen er et muligt forbedringspunkt i deres organisations præstationsmålingssystem: *"finde nogle målepunkter, som er retvisende og som ikke tager tid at indsamle*", "*De opstillede mål*" og "*Retvisende mål fremfor et højt mål*" (Bilag 77). En anden respondent giver i forbindelse med spørgsmålet angående forbedringer udtryk for, at vedkommende vil føle, at præstationsmålingssystemet i den pågældende organisation vil være bedre, såfremt der er en højere timeløn (Bilag 77). Dette kan relateres til Sælger 1's svar, da hun bliver spurgt om, hvordan hun mener sælgere bedst motiveres, idet hendes svar er løn (Bilag 5). Der er også respondenter, der har forslag til, hvordan anvendelsen af præstationsmålinger kan blive bedre: "*Mere feedback og mere konkret opfølgning i*

hverdagen" og *"Mere viden, så forventninger afstemmes bedre"* (Bilag 77). Der kan altså argumenteres for, at der skal forventningsafstemmes således, at både agent og principal er indforstået med vilkårene i præstationsmålingen, hvilket også kan relateres til Sælger 3's forslag til et ideelt målingssystem (Bilag 7). Der er herudover en respondent, der anbefaler, at ingen præstationsmålinger er den bedste forbedring (Bilag 77).

Respondenternes kvalitative forslag til forbedringer i deres præstationsmålingssystem, med supplering fra interviewpersonerne, er nu klarlagt, hvortil det er fundet, at mange af forslagene går på, at nogle designkriterier skal reduceres. Disse ovenstående afsnit, der beskriver de nye relevante empiriske fund, leder op til, at der nu kan anbefales et præstationsmålingssystem, hvilket, qua afhandlingens samlede empiriske fund, vil lede til den højest mulige motivation for sælgere.

6.4.2 Anbefaling af et præstationsmålingssystem

Det er på baggrund af alle konklusionerne draget i afhandlingen valgt at anbefale en opstilling af et formelt målingssystem på trods af nogle modstridende holdninger blandt forskere om, hvorvidt de er mere ressourcekrævende end værdiskabende. Bévort et al. (2014) argumenterer i denne forbindelse for, at de formelle systemer anvendes til trods for manglende evidens på effektiviteten af målingen. Pulakos og O'Leary (2011) henviser dog til i afsnit 6.1.4, at det kun er en mulighed at eliminere formelle målinger såfremt, der ingen sammenhæng er mellem målingen og et udfald, som eksempel belønninger. Hvis der er et eksternt udfald ved en måling, er der ifølge disse et behov for et formelt system, da denne vil fungere som et sikkerhedsnet.

Det er i afhandlingen fundet, hvordan tendenserne med henblik på præstationsmålinger ser ud for sælgere og hvilke designkriterier, der primært øges eller reduceres. Derudover er det fundet, hvilken påvirkning præstationsmålinger har på sælgeres motivation og hvilke designvalg, der især øger eller reducerer motivationen hos faggruppen. På baggrund af disse fund, og de ovenstående nye empiriske fund, kan en anbefaling af et præstationsmålingssystem for sælgere opstilles. Anbefalingen vil tage udgangspunkt i de syv designvalg beskrevet af Hansen (2009).

6.4.2.1 Opstilling af præstationsmålingen

Valg af måling

Ved det første designvalg; endimensional versus flerdimensionel måling, fremgik det i surveyundersøgelsen, at begge målinger er mest anvendt. Dog anbefales det at anvende en flerdimensionel måling for sælgere for

at inddrage både finansielle- og ikke-finansielle parametre. Dette anbefales grundet, at flerdimensionalitet reducerer samtlige designkriterier for sælgere på nær måleomkostninger, hvilket er fremlagt tidligere i afhandlingens tabel 3. De negative aspekter, som sælgerne finder ved deres præstationsmålingssystem, peger mod fleropgaveproblematikken, hvilken søges mindsket ved en flerdimensionel måling. Dog er det beskrevet i forbindelse med tabel 8, at flerdimensionalitet reducerer motivationen for sælgere. Denne motivationsgrad ligger dog tæt op ad de respondenter, der bliver målt endimensionelt, hvorfor den flerdimensionelle måling anbefales. Med henblik på forslagene fra sælgeres side, henviser mange til, at deres målinger bør tage højde for kunderelationer og kundepleje, altså mere kvalitative og ikke-finansielle parametre, hvilket er muligt ved en flerdimensionel måling (Hansen, 2009). Det anbefales derfor, at organisationer bør vælge en flerdimensionel måling med henblik på at højne sælgeres motivation.

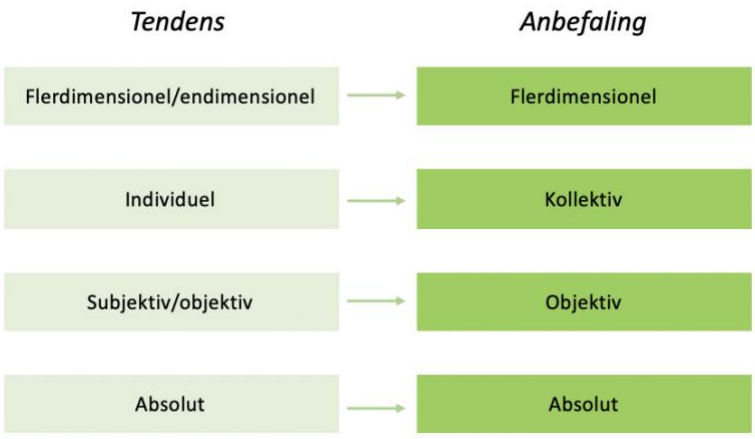
Med henblik på individuel versus kollektiv måling var der en tendens til, at flere sælgere blev målt individuelt end kollektivt, hvortil den mere kollektive måling anbefales. Den kollektive måling ses at reducere alle designkriterier, på nær manipulation, og øge motivationen, hvilket er præsenteret i henholdsvis tabel 3 og 8 tidligere i afhandlingen. Den kollektive måling for sælgere vil kunne eliminere nogle af de negative aspekter. Herunder opfattelsen af, at præstationsmålinger er konfliktskabende grundet individuelle konkurrencer, hvor medarbejdere kan handle på baggrund af en uønsket og sammenlignende adfærd, der består i social underminering (Christensen, 2013). Hertil vil kollektivitet kunne fremme samarbejde og medvirke til, at opgaver bliver løftet i fællesskab (Hansen, 2009), hvilket ligeledes er fremlagt som noget, sælgerne ser forbedringspotentiale ved. I forbindelse med de forslag, som sælgerne frembringer, kommer en af respondenterne med en direkte opfordring til, at der bør måles på et kollektivt plan frem for et individuelt plan. Det anbefales derfor, at organisationer bør vælge en kollektiv måling med henblik på at højne sælgeres motivation.

Ved designvalget; objektiv versus subjektiv måling, var begge tilgængelige målinger set i tendenserne for sælgere. Anbefaling falder dog på en mere objektiv måling, da motivationen ses at stige ved dette designvalg set i forhold til subjektive målinger. Designkriterierne ses både at øges og reduceres på baggrund af dette designvalg, hvor reduceringen primært sker ved fleropgaveproblematikken, ringe præstationsmålinger, manipulation og måleomkostninger. Grundet den mere objektive måling, er det derfor ikke muligt at manipulere med principalen med henblik på et bedre et målingsresultat (Ibid., 2009). Et andet argument, som støtter op om denne anbefaling, er Pulakos og O'Learys (2011) pointe i afsnit 6.1.3 omhandlende, at et af de mest fremtrædende problemer er manglende konsistens i præstationsmålinger på tværs af ledere. Medarbejdere ønsker at blive behandlet retfærdigt. Dette kan sættes i perspektiv til den psykologiske kontrakt, hvilken bliver brudt, såfremt medarbejderen ikke føler sig retfærdigt behandlet, idet denne

opbygges på tillid mellem principal og agent (Boxall & Purcell, 2016). Den objektive måling sikrer altså, at der på dette punkt i højere grad leves op til den psykologiske kontrakt, hvilket højner den indre motivation (Osterloh & Frey, 2002). Hertil reducerer de objektive målinger også muligheden for reneging (Prendergast & Topel, 1993), da principalen ikke kan nægte agentens målopfyldelse. Det anbefales derfor, at organisationer bør vælge en objektiv måling med henblik på at højne sælgeres motivation.

Ved det sidste designvalg i forbindelse med valg af måling, der består af absolut versus relativ måling, var tendensen blandt sælgere en absolut måling, hvilket ligeledes er anbefalingen. Dette er grundet, at motivationen ses at stige ved dette designvalg og at designkriterierne primært reduceres, hvilket er præsenteret i henholdsvis tabel 8 og 3 tidligere i afhandlingen. Denne måling anbefales, da den søger at eliminere muligheden for usund konkurrence, der kan lede til opportunistisk adfærd mellem medarbejdere (Hansen, 2009). Sælgerne ses at være præget af en vindermentalitet, hvoraf nogle bliver motiveret af at kunne konkurrere internt. Dog kan dette lede til, at konkurrence underminerer den egentlige værdiskabelse, hvorfor denne søges elimineret ved en absolut måling. Konkurrenceparametrene kan stadig eksistere blandt sælgere til trods for en absolut måling, hvilket også beskrives af Sælger 3, idet han bliver målt absolut, men stadig giver udtryk for, at der er en vindermentalitet hos sælgerne i hans organisation (Bilag 7). Det anbefales derfor, at organisationer bør vælge en absolut måling med henblik på at højne sælgeres motivation.

De ovenfor klarlagte anbefalinger kan ses på nedenstående figur og tabel. Formålet er at danne et overblik over, hvordan præstationsmålinger kan designes for at højne sælgeres motivation, set i forhold til de tidligere fundne tendenser i afsnit 6.2.1.1.



Figur 8 - Anbefaling af designvalg (valg af måling) i præstationsmålinger for sælgere set i forhold til tendenser for sælgere (Egen tilvirkning)

Ændring i graden af motivation for sælgere som følge af anbefalingen			
Designvalg (valg af måling)	**Tendens**	**Designvalg (valg af måling)**	**Anbefaling**
○ Flerdimensionel/endimensionel	(↓↑)	○ Flerdimensionel	(↓)
○ Individuel	↓	○ Kollektiv	↑
○ Subjektiv/objektiv	↓↑	○ Objektiv	↑
○ Absolut	↑	○ Absolut	↑

Tabel 12 - Ændring i graden af motivation som følge af anbefalingerne vedrørende valg af måling (Egen tilvirkning)

Valg af standard

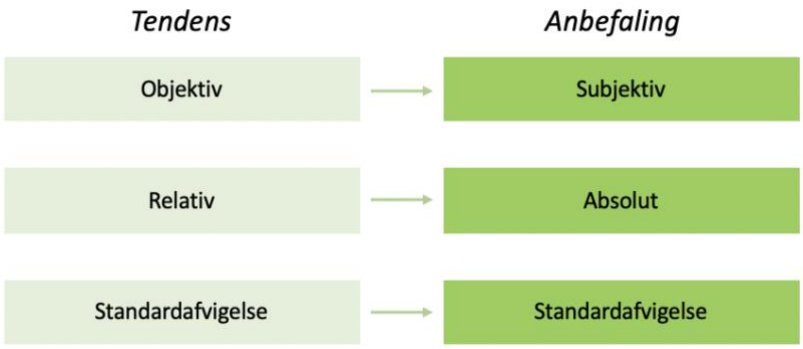
Med henblik på valg af standard, ses det første designvalg; subjektiv versus objektiv standard, at være mere mod den objektive standard i tendenserne for sælgere. Dog anbefales en subjektiv standard, hvor motivationen ses at stige og designkriterierne primært reduceres. Denne standard giver lederen mulighed for at lave korrektioner, der kan justere for både lokale og generelle risikofaktorer og eventuelle andre værdiskabende opgaver eller eksternaliteter, der måtte være forekommet undervejs i måleperioden (Hansen, 2009). Den subjektive standard vil kunne eliminere de negative aspekter, der peger mod, at der ikke tages højde for eksterne faktorer og herunder inddrage forslag, der peger mod en bedre regulering i forhold til eksterne forhold. Det anbefales derfor, at organisationer bør vælge en subjektiv standard med henblik på at højne sælgeres motivation.

Ved designvalget; relativ versus absolut standard, var tendensen blandt sælgere en mere relativ standard, hvilket ikke er anbefalingen. Den absolutte standard ses at reducere alle designkriterierne, på nær ringe præstationsmålinger, hvilket ligeledes også er tilfældet med motivationen. Dog har dette designvalg en motivationsgrad, der ligger tæt op ad de respondenter, der bliver evalueret på baggrund af en relativ standard, hvorfor den absolutte standard kan anbefales. Ved ikke at anvende en relativ standard søges den mere usunde konkurrence, der også er omtalt ved anbefalingen om en absolut måling, elimineret (Ibid., 2009). Det anbefales derfor, at organisationer bør vælge en absolut standard med henblik på at højne sælgeres motivation.

Ved det sidste designvalg, der består af standardafvigelse versus faktisk præstation, var tendensen blandt sælgere en standardafvigelse, hvilket ligeledes er anbefalingen. Dette er grundet, at designvalget øger motivationen hos sælgere og reducerer alle designkriterierne på nær fleropgaveproblematikken og måleomkostningerne. Standardafvigelse kan argumenteres for at være det fordelagtige designvalg for sælgere, da mange af respondenterne ved klarlæggelse af de positive aspekter af præstationsmålinger,

frembringer anvendelsen som en retningslinje og forventningsafstemning til den ønskede præstation. Dette designvalg er ligeledes anbefalet grundet Pulakos og O'Learys (2011) fund om, at præstationsmålinger baseret på standarder, herunder målsætninger, er godt modtaget i praksis, da de fremmer struktur, giver anledning til forventningsafstemning og driver en ønsket adfærd. Det anbefales derfor, at organisationer bør vælge en standardafvigelse med henblik på at højne sælgeres motivation.

De ovenfor klarlagte anbefalinger kan ses på nedenstående figur og tabel. Formålet er at danne et overblik over, hvordan præstationsmålinger kan designes for at højne sælgeres motivation set i forhold til de tidligere fundne tendenser i afsnit 6.2.1.2.



Figur 9 - Anbefaling af designvalg (valg af standard) i præstationsmålinger for sælgere set i forhold til tendenser for sælgere (Egen tilvirkning)

Ændring i graden af motivation for sælgere som følge af anbefalingen			
Designvalg (valg af standard)	**Tendens**	**Designvalg (valg af standard)**	**Anbefaling**
○ Objektiv	↓	○ Subjektiv	↑
○ Relativ	(↑)	○ Absolut	(↓)
○ Standardafvigelse	(↑)	○ Standardafvigelse	(↑)

Tabel 13 - Ændring i graden af motivation som følge af anbefalingerne vedrørende valg af standard (Egen tilvirkning)

I de ovenfor klarlagte anbefalinger er det beskrevet, hvordan designkriterierne stiger eller falder for sælgere som følge af designvalgene med afsæt i empirien. Dette er i nedenstående tabel præsenteret med formålet om at danne et overblik over transaktionsomkostningernes fald eller stigning i de anbefalede designvalg for sælgere. Det er tidligere i afsnit 6.3.2.1 fundet, at fald i designkriterierne vil lede til en højere motivation på baggrund af præstationsmålingen, hvorfor det anses at være en fordel, at næsten alle designkriterierne ses at reduceres som følge af anbefalingerne.

Valg / Kriterium	Målinger				Standardfastlæggelse		
	Flerdimensionel	Kollektiv	Objektiv	Absolut	Subjektiv	Absolut	Standardafvigelse
Forvrængning							
○ Eksternalitetsproblematikken	↓	↓	↑	↑↓	↓	↓	↑
○ Fleropgaveproblematikken	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
Risiko							
○ Ringe præstationsmålinger	↓	↓	↓	↓	↓	↑	↓
○ Eksterne faktorer	↓	↓	↑	↓	↑↓	↓	↓
○ Beslutninger taget af andre	↓	↓	↑	↓	↓	↓	↓
Manipulation	↓	↑	↓	↓	↓	↓	↓
Måleomkostninger	↑	↓	↓	↓	↑	↓	↑

Tabel 14 - Designvalgenes påvirkning på designkriterier for sælgere med udgangspunkt i anbefalingerne (Egen tilvirkning)

6.4.2.2 Udfordringer ved ovenstående opstilling af præstationsmålinger for sælgere

Hansen (2009) argumenterer for, at et præstationsmålingssystem aldrig kan være komplet og uden transaktionsomkostninger, hvilket også afspejler sig i det system, der er anbefalet ovenfor. Dette bliver også pointeret af Murphy (2008) i afsnit 6.1.1.2.2, idet han mener, at præstationsmålinger er nødvendige, men samtidigt også en mangel på bedre grundet målefejl, der ikke altid kan elimineres. I dette afsnit vil nogle af de udfordringer, som ovenstående sammensætning af designvalg kan medføre, præsenteres, og hvordan de eventuelt kan mindskes.

Designvalget flerdimensionelt er anbefalet, da sælgerne giver udtryk for, at de udfører flere værdiskabende opgaver, end de bliver målt på. Såfremt organisationen ikke får indfanget alle eller de mest væsentlige, værdiskabende opgaver i måling, vil dette designvalg ikke have den tilsigtede effekt på målingens komplethed og sælgeres motivation. Organisationer skal derfor være opmærksomme på, at ikke alle opgaver, som målesystemet indfanger, er lige relevante, hvorfor det er vigtigt at vægte de forskellige opgaver. Her anbefales det at vægte kunde-relaterede dimensioner lavere end finansielle dimensioner, såfremt der er mange ukontrollerbare risici ved mere ikke-finansielle dimensioner, hvilket ligeledes gælder ved det

omvendte tilfælde. Desuden argumenteres der for, at der ved særligt høje ukontrollerbare risici bør være en risikopræmie (Lazear & Gibbs, 2017).

Designvalget kollektivitet kan ligeledes have nogle udfordringer. En af disse er, at de sælgere, der angiver, at fordelene ved præstationsmålinger er, at de viser, hvor gode hver enkelt sælger er, kan blive demotiveret. Såfremt disse sælgere ikke vil indfinde sig under teamånden, som kollektive målinger tilstræber, vil disse ikke motiveres af den kollektive måling. Desuden øger kollektive målinger designkriteriet manipulation for sælgere, hvilket blandt andet kan komme til udtryk ved free-riding. Dette kan dog afhjælpes, hvis der opstår en social kontrol blandt sælgerne. Den sociale kontrol vil regulere muligheden for moral hazard, herunder free-riding, da sælgerne i målingen vil monitorere og håndhæve de sociale normer overfor hinanden og holde hinanden ansvarlige for det arbejde, de skal udføre. Dette findes dog lettest, hvis gruppen der bliver målt, ikke er for stor, da jo større gruppen der måles er, jo svære er det at identificere hvem, der ikke præsterer til sit fulde og derfor free-rider (Hansen, 2009). Hertil kan det nævnes, at valget af den absolutte måling ikke indfanger lokale og generelle risici, hvortil en relativ måling kunne have elimineret de generelle risici (Ibid., 2009).

De resterende anbefalede designvalg medbringer ligeledes nogle udfordringer med sig. Den objektive måling øger designkriteriet risiko, herunder eksterne faktorer, hvor de ukontrollerbare risici, som også Bol (2008) pointerer, er en udfordring. Det kan argumenteres for, at de anbefalede kvalitative dimensioner kan være vanskeliggjort på baggrund af den objektive måling, da kvalitative tilbagemeldinger altid kan fortolkes forskelligt, hvorfor en verificering af tredjepart ikke kan garanteres. Designvalget; objektiv måling, ses hertil i forbindelse med tabel 14 at øge forvrængningen i form af eksternaliteter og risiko i form af eksterne faktorer og beslutninger af andre. Dog vil den anbefalede subjektive ex post korrektion muliggøre en reducering af nogle af disse designkriterier. Specielt de eksterne faktorer, hvilket er en dimension, mange af sælgerne påpeger som værende en faktor til en misvisende måling. Dog indeholder den subjektive standard også nogle negative aspekter, hvorfor denne ikke kun anses som værende en fordel for sælgere. Selvom der i empirien ses en tendens til, at manipulation reduceres som følge af en subjektiv standard, vil muligheden for, at agenten kan manipulere med principalen altid være til stede, når der er tale om subjektivitet (Hansen, 2009).

Hertil ses den absolutte måling at have flere fordele end ulemper, hvis der tages udgangspunkt i den tidligere præsenteret tabel 3, da det kun er eksternalitetsproblematikken, der ses at øges og reduceres. Om denne øges eller reduceres afhænger af, hvorvidt den absolutte måling indfanger et eventuelt afhængighedsforhold mellem agenter. Ved det anbefalede designvalg; standardafvigelse, ses der ligeledes en stigning i

forvrængning i form af eksternaliteter. Dog søges eksternalitetsproblematikken mindsket ved den kollektive måling, hvor sælgere bliver målt som en samlet enhed frem for individuelle sælgere.

De anbefalede designvalg reducerer derfor ikke alle designkriterierne, hvortil måleomkostningerne ligeledes ses at kunne bære en udfordring, hvis en organisation ikke har de fornødne ressourcer. Den anbefalede præstationsmåling for sælgere ses derfor ikke at være uden udfordringer og ulemper.

6.4.3 Anbefaling af indsamling og anvendelse af præstationsinformation

Det er i afhandlingen ligeledes fundet, hvordan tendenserne med henblik på anvendelsen og indsamlingen af præstationsinformation ser ud for sælgere. Derudover er det fundet, hvilken information, der især øger eller reducerer motivationen hos faggruppen. På baggrund af disse fund, og de ovenstående nye empiriske fund, kan en anbefaling af anvendelsen og indsamlingen af præstationsinformation for sælgere opstilles. Anbefalingen vil tage udgangspunkt i de fem dimensioner af præstationsinformation beskrevet af Hansen et al. (2018).

6.4.3.1 Opstilling af præstationsinformation for sælgere

I afsnit 6.2.3 fremgik det, at sælgeres præstationsinformationer indsamles mere kvantitativ end kvalitativ, hvortil anbefaling falder på en kombination af begge. Dette kommer af, at der anbefales en flerdimensionel måling, hvor både finansielle og ikke-finansielle parametre inddrages. Der evalueres herved ikke kun på baggrund af kolde tal, som er fundet at være et muligt forbedringspunkt set af sælgerne. Den mere kvalitative information ses i tabel 9 at øge motivationen. Denne anbefaling stemmer overens med Agerlins (2016) anbefaling i afsnit 6.1.4, der lød på, at det grundet konsekvenserne på work-life balance, var vigtigt at inddrage andre faktorer end tal for at sikre medarbejderens trivsel, arbejdsglæde og motivation. Det anbefales derfor, at organisationer bør vælge en blanding af både kvalitativ og kvantitativ information med henblik på at højne sælgeres motivation.

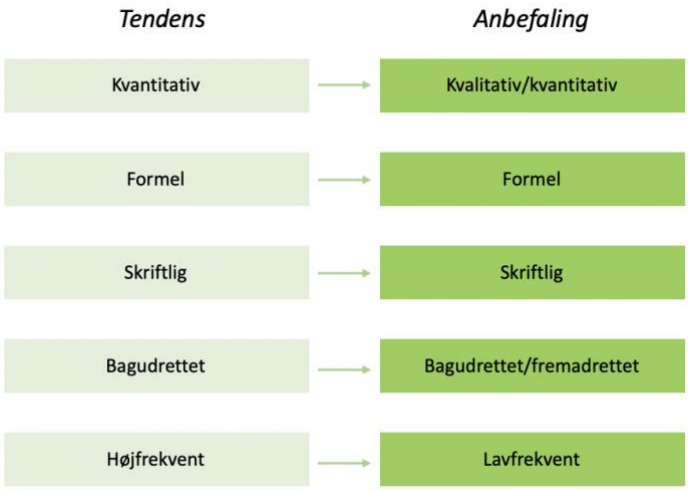
Den anden dimension skelner mellem formel versus uformel information, hvortil sælgeres præstationsinformation ses at være sat i system og styret centralt, hvorfor den er formel. Dette stemmer overens med anbefalingen, da denne lyder på, at den nuværende tendens ses at øge motivationen. Den formelle indsamlingsmetode sikrer i højere grad gennemskuelighed i forhold til indsamlingen, hvorfor sælgerne bedre kan følge med i, hvor langt fra deres mål de er. Den mere formelle fremgangsmåde anbefales derfor med henblik på at højne sælgeres motivation.

Ved dimensionen mundtlig versus skriftlig information ses den nuværende tendens at være mere skriftlig end mundtlig, hvortil anbefalingen falder på en udelukkende skriftlig præstationsinformation. Dette er grundet, at den skriftlige præstationsinformation øger motivationen, og at den herunder skal anvendes til at vise sælgerens værdi til organisationen. Respondenterne gav i forbindelse med de positive aspekter af deres præstationsmålingssystem udtryk for, at de anvender præstationsmålingen som en retningslinje for dem selv til at se, hvor langt de er nået i deres målsætning, hvilken værdi de bidrager med, og hvor de eventuelt skal forbedre sig. Dette anses at være lettere, hvis informationen er nedskrevet. Det anbefales derfor, at organisationer bør vælge en skriftlig information med henblik på at højne sælgeres motivation.

Med henblik på dimensionen; bagudrettet versus fremadrettet, ses en tendens til at sælgeres information anvendes mere bagudrettet end fremadrettet. Anbefalingen er en blanding, hvortil der skal evalueres på præstationer i en forgangen periode og fokuseres på en fremtidig ønskelig præstation. Det mere fremadrettede fokus ses at øge motivationen, hvorfor en blanding anbefales med henblik på at højne sælgeres motivation.

Den sidste dimension omhandlende den lavfrekvente versus højfrekvente information, der refererer til det tidsmæssige perspektiv, ses hos sælgerne at være mere højfrekvent end lavfrekvent. Dog anbefales en mere lavfrekvent måling, da motivationen ses at stige hos sælgere, når informationerne udveksles lavfrekvent. Den lavfrekvente måling anbefales endvidere fordi, at sælgerne udtrykker, at nogle fokuserer mere på målingssystemet end på at yde en værdiskabende præstation. Dog anbefales det, grundet ovenstående bemærkninger i de nye empiriske fund, at informationerne som udgangspunkt udveksles hvert halve år eller hvert kvartal, da der ikke må være for længe mellem udvekslingen. Det anbefales derfor, at organisationer bør vælge et mere lavfrekvent tidsmæssigt perspektiv med henblik på at højne sælgeres motivation.

De ovenfor klarlagte anbefalinger kan ses på nedenstående figur og tabel. Formålet er at danne et overblik over, hvordan informationen omkring præstationen kan indsamles og anvendes for at højne sælgeres motivation, set i forhold til de tidligere fundne tendenser i afsnit 6.2.3.



Figur 10 - Anbefaling af præstationsinformation for sælgere (Egen tilvirkning)

Ændring i graden af motivation for sælgere som følge af anbefalingen			
Præstationsinformation	**Tendens**	**Præstationsinformation**	**Anbefaling**
○ Kvantitativ	↓	○ Kvalitativ/kvantitativ	↑↓
○ Formel	↑	○ Formel	↑
○ Skriftlig	↑	○ Skriftlig	↑
○ Bagudrettet	↓	○ Bagudrettet/fremadrettet	↑↓
○ Højfrekvent	↓	○ Lavfrekvent	↑

Tabel 15 - Ændring i graden af motivation som følge af anbefalingerne vedrørende præstationsinformation (Egen tilvirkning)

6.4.3.2 Udfordringer ved ovenstående opstilling af præstationsinformation for sælgere

En udfordring, der især ses at kunne fremtræde med henblik på den undersøgte faggruppe, er hyppigheden af målingen, hvortil den mere lavfrekvente informationsindsamling motiverer mest. Dog er den højfrekvente informationsindsamling den med flest respondenter, der 'i høj grad' er motiveret på baggrund af præstationsmålinger (Bilag 72), hvorfor disse respondenter muligvis vil foretrække en hyppigere udveksling af præstationsinformation. Denne udfordring søges dog elimineret ved at indsamle lavfrekvent, men stadig hyppigere end en gang årligt. Hertil er den kvantitative information den med flest respondenter, der 'i høj grad' er motiveret på baggrund af præstationsmålinger (Bilag 68), hvorfor den mere kvalitative information kan virke demotiverende for nogle sælgere.

En udfordring ved at benytte præstationsinformation fremadrettet er tidligere præsenteret af Jensen (2003) i afsnit 6.1.4, idet agenten kan sætte let opnåelige mål i samarbejde med den mere uvidende principal, hvilket

på sigt kan være skadende for organisationen. Selvom der tages udgangspunkt i indeværende års præstationer til næste års budget, har agenten stadig mulighed for at manipulere både ved brug af moral hazard og adverse selection, hvis disse mål bliver sat af en principal. Hertil kan de andre valg ligeledes påvirke motivationen negativt, da nogle sælgere kan have andre præferencer, hvorfor deres motivation kan argumenteres for at falde heraf.

6.4.4 Det samlede performance management system

Afhandlingen har, som nævnt i afgrænsningen, sit fokus på præstationsmålinger, og dermed kun draget paralleller til det andet element i et performance management system; belønning/straf. For at kunne højne sælgeres motivation på baggrund af præstationsmålinger, er det ikke kun relevant at se på designvalg og præstationsinformation, da belønning/straf, er det, der skal drive sælgeren til at følge de retningslinjer som præstationsmålingssystemet frembringer (Friis & Hansen, 2013).

Det er tidligere i afsnit 6.3.1.2.1 fundet, at sælgere hyppigst bliver belønnet gennem bonus og anerkendelse på baggrund af deres præstationsmåling. Belønningsformerne: forfremmelse, løn efter præstation og bonus ses at være de mest motiverende for sælgere, såfremt der ses på de, der 'i høj grad' motiveres. Anskues både 'i høj grad' og 'i middel grad' kan det ses, at belønningsformerne: forfremmelse, mere ansvar, bonus og anerkendelse motiverer mest, hvortil disse belønningsformer anbefales i forbindelse med præstationsmålinger for sælgere (Bilag 52). Det vil derfor i indeværende afsnit diskuteres, hvordan disse fire former for belønning kan anvendes i samspil med de ovenstående anbefalinger. Det vil ligeledes diskuteres, hvilken effekt det samlede anbefalede performance management system har for den indre- og ydre motivation, samt hvilken påvirkning systemet forventes at have på crowding-effekten.

6.4.4.1 Belønningsformerne i samspil med øvrige anbefalinger

Belønningsformerne set i forhold til de anbefalede designvalg

Der kan argumenteres for, at den flerdimensionelle måling muliggør et mere nuanceret beslutningsgrundlag til at træffe beslutninger om, hvem der skal belønnes. Hertil kan der dog argumenteres for, at den kollektive måling gør det sværere at udpege, hvem i den målte enhed, der har gjort sig fortjent til en forfremmelse og/eller bonus, da der, som beskrevet i afsnit 6.4.2.2, er mulighed for free-riding. Dog foreligger en anbefaling at danne mindre enheder, hvilket vil mindske denne problematik. Free-riding og dårlig gruppedynamik kan endvidere argumenteres for at gøre bonus til en mindre motiverende belønningsform, da de, der har præsteret ekstra godt, vil føle en grad af manglende retfærdighed, hvorfor det marginale incitament kan falde (Hansen, 2009). Det kan endvidere være svært at vide, hvem der skal anerkendes for et godt stykke

arbejde, hvortil der argumenteres for, at anerkendelse af en enhed kan være demotiverende for de gode performere, såfremt der er en eller flere i enheden, der free-rider. I forhold til grundlaget, der træffes beslutninger om belønning på, kan principalen dog ikke vælge sine egne favoritter til en forfremmelse eller til en højere bonus grundet den objektive måling. Den absolutte måling gør hertil, at sælgerne ved, hvilke dimensioner, der skal arbejdes efter, før de opnår deres belønning.

I forhold til anbefalingen af den subjektive standard sikrer denne et mere nøjagtigt grundlag for belønningerne ved at reducere målefejl i form af blandt andet eksterne faktorer. Valget af den absolutte standard gør, at sælgere ved, hvad der kræves for at opnå belønning, hvilket ligeledes gør sig gældende for valget af standardafvigelse. Dette sikrer, at sælgere ved, hvad der skaber værdi for organisationen, hvorfor organisationen kan anvende det samlede performance management system til at skabe en ønsket adfærd og præstation (Ibid., 2009).

Belønningsformerne set i forhold de anbefalede præstationsinformations dimensioner

Der kan argumenteres for, at den kvantitative og kvalitative indsamling lægger op til at kunne belønne på et solidt grundlag på alle fire belønningsformer. Den formelle- og skriftlige indsamlingsmetode er vigtige led i forbindelse med objektive målinger, hvorfor denne også bidrager til en reduceret manipulation i forbindelse med belønninger.

Anvendelsen af præstationsinformation både fremadrettet og bagudrettet muliggør, at der kan belønnes på baggrund af indeværende periode og herefter fastsætte forventninger til den fremadrettet periode. Anbefalingen af den lavfrekvente måling gør, at sælgere skal arbejde sig frem mod belønningerne i længere tid end ved højfrekvente, hvilket kan diskuteres både at kunne bidrage med positive og negative påvirkninger på motivationsniveauet alt efter præferencer.

6.4.4.2 Effekten alle anbefalingerne kan have på motivationsorienteringen

Det er tidligere i afsnit 6.3.1.2 fundet, at størstedelen af sælgerne både er indre- og ydre motiveret, hvorfor der både er appelleret til det psykologiske- og økonomiske perspektiv ved dannelsen af præstationsmålinger for sælgere. Den organisatoriske arkitektur består, som beskrevet i indledningen, af tre elementer, hvor perspektiverne byder ind med forskellige udlægninger af, hvordan disse skal opstilles. Med afsæt heri er der fokus på de sidste to elementer i den organisatoriske arkitektur i denne afhandlings anbefalinger (Friis & Hansen, 2013).

Ifølge Friis og Hansen (2013) kan de to perspektiver fungere sideløbende i en organisation, hvilket ovenstående anbefaling indbefatter. Performance management systemet for sælgere vil have en måling, der anvendes til bonus-udbetalinger og forfremmelse og med henblik på at give feedback, anerkendelse og fremhæve eventuelle udviklingsmuligheder. Undersøgelsen lavet af Analyse Danmark viser i denne forbindelse, at opfølgning spiller en central faktor i forbindelse med en præstation, der ikke er som forventet, hvorfor dette element spiller en betydelig faktor i anbefalingen (Analyse Danmark, 2016). Dog viser forskningen, at den indre motivation stiger ved positiv feedback og personlig støtte og falder ved negativ feedback omhandlende en aktivitet, der er baseret på den indre motivation (Deci, 1976). Anbefalingen lyder derfor på, at feedback skal være konstruktiv. Anbefalingen søger derfor, grundet anvendelsen af begge perspektiver, at fodre sælgeres ydre- og indre motivation, hvorfor disse vil søge mere mod højre i The self-determination continuum (Osterloh & Frey, 2002)(Gange & Deci, 2005). Den ydre motivation har i denne forbindelse til formål at understøtte den indre, da den indre motivation er fundet at skabe en højere grad af motivation på baggrund af præstationsmålinger.

Det anbefales derfor at gøre brug af både det økonomiske- og psykologiske perspektiv med henblik på det samlede performance management system, hvilket stemmer overens med den tidligere anbefaling præsenteret af Agerlin (2016) i afsnit 6.1.4. Fokus er derfor på resultater og præstationsstandarder med en belønning givet heraf, og opstillingen og tilbagemeldingen på målene sat (Friis & Hansen, 2013).

De anbefalede belønningsformer kan dog medvirke til en crowding-out effekt, hvor den indre motivation bliver erstattet af den eksterne påvirkning. Det er derfor relevant, at der ikke udelukkende belønnes på baggrund af opnåelse af standarder, da det ifølge Bremzen et al. (2015), som nævnt i afsnit 6.1.3, kan lede til en crowding-out effekt, hvor sælgeres indsats midlertidigt øges, hvorefter den vil reduceres, når standarden er opnået eller fjernet. Dette synspunkt deler Pinetos (2011), idet han argumenterer for, at løn ikke påvirker til en øget motivation eller tilfredshed blandt sælgere, da der skal foreligge en grad af indre motivation for at denne er vedvarende. Det er derfor vigtigt, at den indre motivation til at udføre opgaverne er til stede, hvilket søges opnået gennem de omtalte psykologiske behov. Medbestemmelse kan, som nævnt i afsnit 6.1.2.1, medvirke til en crowding-in effekt, hvorfor det psykologiske behov; autonomi, især søges opfyldt hos sælgere (Osterloh & Frey, 2002)(Gange & Deci, 2005).

Det er i empirien fundet, at de psykologiske behov påvirker motivationsniveauet i forbindelse med præstationsmålinger, da jo mere de er opfyldt, jo mere motiveret er sælgere på baggrund af sin præstationsmåling. Det er derfor relevant at opfylde alle disse med henblik på at højne sælgeres motivation på baggrund af præstationsmålingen. Det anbefales derfor, at der skabes klarhed over standarden, der

sættes, hvilket ligeledes er et forbedringspunkt i performance management systemer ifølge Harper og Vilkinas (2005). Det er derfor relevant, at sælgere forstår målsætningen og selv har været med til at sætte denne. Dette kan skabe en følelse af kompetence, da standarden ikke bliver sat for højt, og eliminerer nogle af de negative aspekter, sælgerne finder ved deres præstationsmålingssystem, da disse fremhæver, at målene skulle sættes retvisende i stedet for højt. Klarhed over målene er ligeledes relevant for at kunne anvende præstationsmålinger som retningslinjer, hvilket er populært blandt sælgere. Hertil er det igen relevant, at der ikke gives udelukkende negativ feedback, da Gange og Deci (2005) har fundet, at det nedsætter følelsen af kompetence. Det, at sælgere selv er med til at sætte deres målsætning og have indflydelse på præstationsmålingen og deres belønning givet heraf, kan hertil ifølge Osterloh og Frey (2002) og Gange og Deci (2005) øge autonomifølelsen og påvirke deres motivation og adfærd positivt. Sælgerne vil ikke blot udføre opgaven og opnå standarden grundet pligt, men fordi de kan se en mening med det, og fordi vedkommende selv har haft medbestemmelse, hvilket ligeledes ifølge Lawler et al. (2012) øger motivationen. Der kan derfor argumenteres for, at dette øger handlingskompetencen og selvbestemmelsen hos sælgere (Friis & Hansen, 2013). Ved at fokusere på autonomifølelsen, herunder medbestemmelse snarere end kontrol, kan sælgeres motivation rykkes mod identified eller integrated i forbindelse med The self-determination continuum, altså mod den indre motivation, og skabe en crowding-in effekt (Osterloh & Frey, 2002)(Gange & Deci, 2005). Dog kan medbestemmelse medføre udfordringer i form af adverse selection, hvor agenten bevidst underestimerer budgettet eller standarden sat (Hansen, 2009). Dette kan relateres til Jensens (2003) argument omhandlende, at agenten kan sætte let opnåelige mål i samarbejde med den mere uvidende principal i forbindelse med mere medbestemmelse.

Det sidste psykologiske behov; tilhørsforhold, søges opfyldt gennem de kollektive og absolutte målinger. De kollektive målinger har til formål at fremme samarbejdet blandt sælgere, hvortil udeladelsen af relative målinger har til formål at mindske den usunde konkurrence, der kan argumenteres for at have en påvirkning på samhørighed med kulturen og kollegaer. Den indre motivation anses hertil at være relevant i forbindelse med samarbejdet, da sælgere skal have en grad af indre motivation for at overføre tacit viden til deres kollegaer. Det er herunder vigtigt, at performance management systemet ikke leder til en crowding-out effekt, da dette kan påvirke motivationen til at samarbejde og derfor påvirke tilhørsforholdet (Osterloh og Frey, 2002). Det søges derfor at mindske risikoen for en crowding-out effekt gennem disse anbefalinger ved at øge opfyldelsen af de psykologiske behov og hertil den indre motivation.

Man kunne også søge at eliminere de belønninger, der relaterer sig til det økonomiske perspektiv, hvilket er tilfældet i Sælger 2's organisation. Sælger 2 finder denne fremgangsmåde god, set i forhold til hendes tidligere ansættelse (Bilag 6). Dog afhænger dette af det enkelte individ, hvorfor det anbefales at tage højde

for performance management systemet i forlængelse med rekrutteringsprocessen, herunder med henblik på at overholde den psykologiske kontrakt, der dannes. Sælgere kan derfor foretage en selvselektion, hvor de ansøger stillinger i organisationer, der anvender et ønsket system (Friis & Hansen, 2013)(Lazear & Gibbs, 2017). Det samlede performance management system for sælgere skal derfor accepteres af medarbejderne i den enkelte organisation og komplementere kulturen. Den mere stressende faktor, som målingen er fundet at kan forårsage, ønskes mindsket grundet det større fokus på medbestemmelse i forbindelse med det samlede performance management system (Friis & Hansen, 2013).

6.4.4.3 Anbefalingerne set i forhold til implementering i praksis

Det er nu diskuteret, hvilke fordele og ulemper anbefalingerne kan medføre, hvortil det tænkes, at alle disse kan finde virke i praksis. Selve implementeringen af anbefalingerne kan derfor bidrage til motivation i praksis, hvilket kan skabe øget omsætning og konkurrencedygtighed for organisationerne. Dog kan implementeringen af disse anbefalinger ligeledes lede til udfordringer, da en ændring i det eksisterende system kan skabe forvirring, utilfredshed og demotivation blandt sælgere. Selvom mange sælgere ønsker måling af ikke-finansielle parametre, kan en implementering af dette medvirke, at sælgerne nu skal præstere bedre på andre parametre, end de førhen gjorde. Herudover har sælgerne i de eksisterende organisationer formentlig vænnet sig til det nuværende system. Nogle vil muligvis forlade deres organisation ved implementering af de ovenstående anbefalinger, da de selvselekterer hvilket system, de finder attraktivt at arbejde under. Hertil afhænger succesen med anbefalingerne ligeledes af lederne, der er sat i forbindelse med performance management, da de pågældende ledere kan kommunikere målingens virke og anvendelse i organisationen på forskellig vis. Dette er relevant i forbindelse med implementeringen i praksis, hvilket Lawler et als. (2012) forskning viser, idet lederskabet er et kritisk element i forbindelse med succes med systemet. Anbefalingen i denne forbindelse lyder i overensstemmelse med Lawler et als. (2012) anbefaling, som beskriver at ledere skal uddannes og trænes i at foretage præstationsmålinger. Kommunikation anses derfor som værende en afgørende faktor for forståelse af det nye system, da en manglende forståelse kan påvirke medarbejderes motivation negativt (Jensen, 2003).

Anbefalingerne søger derfor at bibeholde de positive aspekter af præstationsmålinger som respondenter, interviewpersoner og forskere har frembragt; motiverende, fremmer effektivitet og værdiskabende, og eliminere de mere negative aspekter; stressende, for høje målsætninger, og at det skaber usund intern konkurrence, der kan medvirke til demotivation. Ovenstående anbefalinger samt de øvrige fund leder derfor til en konklusion af problemformuleringen, hvilken er beskrevet i det efterfølgende afsnit.

Kapitel 7: Konklusion

Formålet med denne afhandling var at belyse, hvordan præstationsmålinger påvirker sælgeres motivation, og hvordan organisationer kan højne motivationen for sælgere gennem anvendelse og opstilling af præstationsmålinger. Gennem en teoretisk diskussion af præstationsmålingers generelle anvendelighed kan det hertil konkluderes, at der er modsatrettede holdninger blandt forskere. Nogle mener, at præstationsmålinger kan lede til demotivation, stress og uønsket adfærd, hvorimod andre mener, at præstationsmålinger kan lede til motivation, et større overblik og ønsket adfærd. Afhandlingens hensigt har været at forstå sælgeres grad af motivation på baggrund af deres performance management system for at kunne udlede, hvilken mere detaljeret opstilling, der ses at være den mest motiverende for den undersøgte faggruppe.

I analysen er det tydeliggjort, at præstationsmålinger er en udbredt tendens for sælgere, hvortil der ses en variation i måden hvorpå præstationsmålingssystemerne er sammensat. Hertil kan det konkluderes, at sælgere oplever forskellige faktorer, der kan påvirke pålideligheden og kompletheden af målingssystemet, hvortil fleropgave- samt eksternalitetsproblematikken er fremtrædende. Risikofaktorer i form af ringe præstationsmålinger som følge af lederen, eksterne faktorer og beslutninger af andre er ligeledes fremtrædende designkriterier for sælgere. Derudover viser analysen, at en del sælgere udnytter et asymmetrisk forhold mellem denne og lederen til at manipulere med sin måling, hvorfor manipulation ligeledes kan konkluderes at være en faktor, der påvirker pålideligheden af målingen.

Sammenhængen mellem præstationsmålinger og motivation for sælgere er fundet med udgangspunkt i, hvordan motivationsniveauet på baggrund af præstationsmålinger ses at falde eller stige i forbindelse med de forskellige designvalg og præstationsinformationens dimensioner. Gennem analysen kan det konkluderes, at præstationsmålinger kan påvirke sælgeres motivation i en positiv- såvel som negativ retning, alt efter opstilling og anvendelse af denne. Generelt er motivationsniveauet på baggrund af præstationsmålinger fundet at være af middel grad, hvorfor det konkluderes, at der er plads til forbedringer. Motivationsorienteringen for sælgere konkluderes hertil at bære præg af både den ydre- og indre motivation, hvorfor det økonomiske- og psykologiske perspektiv begge ses at være fremtrædende. Det er yderligere kommet til udtryk, at belønningsformerne; bonus og anerkendelse, er de mest anvendte for den undersøgte faggruppe, hvilke også er er blandt de mest motiverende sammen med forfremmelse og mere ansvar. En mulig underminering af den indre motivation er hertil at finde hos sælgere, grundet de økonomiske belønninger og den til dels manglende selvbestemmelse. Dog kan en mulig understøttelse af den indre

motivation ligeledes finde sted, grundet det opfyldte psykologiske behov; autonomi, hos de sælgere, der både bliver indre- og ydre motiveret.

Det kan derudover konkluderes at sælgere oplever en usund intern konkurrence på baggrund af præstationsmålingen, hvilket kan refereres til kulturen og det sociologiske perspektiv. Dette påvirker arbejdsforholdet, herunder et af de psykologiske behov; tilhørsforhold, negativt. Pres og stress er ligeledes elementer, som sælgere sætter i sammenhæng med præstationsmålinger, hvorfor præstationsmålinger for sælgere også kan konkluderes at påvirke motivationen negativt.

Det kan på baggrund af disse fund konkluderes, hvordan organisationer bør designe og anvende deres præstationsmålingssystem for at højne den undersøgte faggruppes motivation. Mere konkret kan det konkluderes, at organisationer skal fokusere på at:

- inddrage flere dimensioner gennem flerdimensionalitet, herunder kunderelateret dimensioner.
- udvide antallet af sælgere i incitament kontrakten gennem kollektivitet.
- skabe fairness gennem objektivitet, hvor resultatet af målingen kan verificeres af tredjepart.
- reducere den usunde interne konkurrence gennem en mere absolut måling, hvortil sælgere ikke sammenlignes.
- korrigere den standard, som sælgere evalueres efter subjektivt ex post, for at reducere ukomplette målinger grundet blandt andet eksterne forhold.
- reducere den usunde interne konkurrence gennem en absolut standard.
- anvende en standardafvigelse for at danne retningslinjer og forventningsafstemning.

Herudover skal organisationer, der søger at højne deres sælgeres motivation, ligeledes fokusere på en motiverende indsamling af præstationsinformation, der anvendes til præstationsmålingen. Mere konkret kan det konkluderes, at organisationer i denne forbindelse skal fokusere på at:

- informationen er indsamlet både i form af ord og tal, herunder henholdsvis kvalitativt og kvantitativt.
- informationen er sat i system og styret centralt gennem en formel dimension.
- retningslinjen kan følges gennem nedskreven skriftlig information.
- informationen anvendes både med henblik på et bagudrettet- og et fremadrettet perspektiv.
- udveksling af informationen sker med jævne mellemrum, heriblandt hvert kvartal eller halvårligt, gennem en lavfrekvent udveksling af præstationsinformation.

I forlængelse af dette kan det konkluderes, at organisationer bør vægte både det økonomiske- og psykologiske perspektiv i dannelse af performance management praksisser for sælgere, hvorfor

belønningsformerne: forfremmelse, mere ansvar, bonus og anerkendelse anbefales. Værdiskabelse vil derfor ske grundet, at belønning og konkurrence driver til merindsats, og at øget handlingskompetence og selvbestemmelse øger motivationen. Organisationer bør derfor give positiv og konstruktiv feedback og give sælgerne mulighed for deltagelse for at øge handlingskompetencen og selvbestemmelse. Grundet begge perspektiveres inddragelse, konkluderes både den indre- og ydre motivation at være fodret gennem anbefalingerne. For at højne sælgeres motivation skal den indre motivation øges, hvortil den ydre motivation skal understøtte den indre motivation gennem en crowding-in effekt. Dette gøres ved at øge de psykologiske behov, især med fokus på autonomi, da analysen har tydeliggjort, at jo mere de psykologiske behov er dækket, jo mere motiveret er sælgere af sin præstationsmåling. Dette gøres ved at skabe klarhed over målene, give sælgere medbestemmelse og mindske den usunde konkurrence, som analysen har vist.

Et præstationsmålingssystem kan aldrig være komplet, hvorfor de ovenstående anbefalinger også rummer nogle udfordringer. Herunder kan det konkluderes, at motivationen kun højnes, såfremt organisationen får indfanget alle værdiskabende opgaver i præstationsmålingen, hvor disse vægtes efter værdiskabelse. Herunder muliggør den kollektive måling free-riding, hvortil den objektive måling er fundet at kunne øge en del af designkriterierne, hvilke kan lede til demotivation. Med henblik på den anbefalede præstationsinformation, kan den lavfrekvente informationsindsamling lede til demotivation hos de sælgere, der mener, at en højfrekvent indsamling er motiverende. En udfordring ved anvendelse af informationerne både bagudrettet og fremadrettet består i, at sælgere har mulighed for at manipulere med de fremadrettede mål. Det kan hertil konkluderes, at en crowding-out effekt kan fremkomme for sælgere, grundet de anbefalede eksterne belønninger.

Såfremt systemet skal kunne anvendes i praksis, skal kulturen og sælgere i den enkelte organisation komplementeres af systemet for at det kan højne motivation. En implementering af anbefalingerne, der har til formål at øge sælgeres motivation, kan dog ligeledes skabe den modsatte effekt. Hertil er lederskabet konkluderet at have stor betydning for, om anbefalinger vil højne motivationen, da disse skal kommunikere målingens virke og anvendelse. Analysen har hertil vist at en manglende forståelse for systemet vil have den modsatte effekt end ønsket på adfærden.

Det kan altså konkluderes, at præstationsmålinger påvirker sælgeres motivation både med henblik på motivationsniveauet og motivationsorienteringen alt efter opstilling og anvendelse. Organisationer kan på baggrund heraf højne sælgeres motivation ved at implementere et præstationsmålingssystem, der formår at reducere designkriterierne og herunder inddrage både det økonomiske-, psykologiske- og sociologiske perspektiv i udarbejdelsen og implementering af præstationsmålingssystemet.

Kapitel 8: Kvalitetsvurdering

Den indsamlede empiri er nu anvendt aktivt i analysen og diskussionen til at udlede og understøtte argumenter og meninger omhandlende sælgeres motivation i forbindelse med præstationsmålinger. Dog er det relevant at diskutere kvaliteten af de ovenstående fund, der leder til konklusionen af problemformuleringen, hvilket vil finde sted i indeværende kapitel.

8.1 Validitet og reliabilitet

Gennem udarbejdelse af afhandlingen har der været fokus på gyldighed og relevans, hvorfor teori og empiri er indsamlet med henblik på relevans til besvarelse af problemformuleringen. Dette er gjort for at sikre en høj validitet med henblik på at sikre pålidelighed. Derudover har et fokus i afhandlingen så vidt muligt været at sørge for, at denne er fri for unøjagtigheder. Afhandlingen søger at have en høj reliabilitet for at angive en sikker og præcis måling af det undersøgte gennem de forskellige valg af dataindsamlingskilder (Andersen, 2019)(Voxted, 2006).

Surveyundersøgelsen har fungeret som et primært kvantitativt analyseparameter, hvortil der i analysen også benyttes kvalitative besvarelser gennem interviewene og enkelte dele af surveyundersøgelsen. En kombination af den kvantitative og kvalitative analysetilgang, herunder flere undersøgelsesmetoder, bidrager til en øget reliabilitet og validitet. Der ses generelt en stor overensstemmelse mellem dataindsamlingen fra de forskellige undersøgelsesmetoder, hvorfor der ses en høj reliabilitet. Kombinationen af kvantitative og kvalitative data gør, at der i afhandlingen metodetrianguleres, hvorfor validiteten ligeledes øges, da der elimineres nogle svagheder, der knytter sig til brugen af udelukkende kvantitative eller kvalitative indsamlingsteknikker (AU 1, 2020)(Voxted, 2006).

Afhandlingen kan dog også have en reduceret reliabilitet grundet, at der skabes et øjebliksbillede. De indsamlede primære data til denne afhandling udgør et billede af den situationsbestemte sandhed, der finder sted lige netop, når vi indsamler dem, og derfor ikke den endegyldige sandhed. Respondenterne kan generelt være utilfredse i den periode, som undersøgelsen er foretaget, hvorfor der kan opstå nogle unøjagtigheder, der kan påvirke pålideligheden af afhandlingens fund. Dette kan især være tilfældet i afhandlingens periode, da Covid-19 kan påvirke sælgeres udsigt til at nå deres eventuelle målsætninger (Voxted, 2006).

8.1.1 Surveyundersøgelse

I udarbejdelsen af surveyundersøgelsen blev der lagt meget vægt på at formulere spørgsmålene så let forståelige som muligt, således at den tilsigtede faggruppe vil forstå spørgsmålene ens. Der blev således også rettet nogle formuleringer og ord efter gennemprøvningen af surveyundersøgelsen, hvilket påvirker reliabiliteten og validiteten positivt (Ibid., 2006).

Som nævnt i afsnit 5.3.1.1.2, kan surveyundersøgelsens længde udgøre en bias, hvilket også blev bekræftet i bearbejdningen af data, da nogle respondenter valgte at forlade undersøgelsen undervejs. Det er fundet, at flest af dem, der ikke færdiggjorde surveyundersøgelsen, forlod den ved 63% gennemført, hvor respondenterne skulle besvare spørgsmålet: 'Hvordan er information omkring din præstation indsamlet?'. Dette kan muligvis skyldes opstillingen af spørgsmålet. Det var opstillet således, at respondenten skulle trække en knap, hvortil denne kunne placeres ved tre svarmuligheder. Dette kan formentligt have været uklart for respondenterne, hvorfor der kan argumenteres for, at dette har ledt til et stort frafald og eventuelle skævheder ved respondenternes svar omkring indsamling og anvendelse af præstationsinformation, hvilket kan påvirke reliabiliteten negativt. Såfremt surveyundersøgelsen havde været kortere, kunne der have været flere fulde besvarelser, hvorfor datagrundlaget, som hele undersøgelsen er baseret på, havde været mere solidt (Ibid., 2006).

Grundet at surveyundersøgelsen er frivillig og distribueret offentligt, kan der forekomme nogle unøjagtigheder, da det ikke kan sikres, at det udelukkende er sælgere, der har besvaret surveyundersøgelsen, hvorfor dette kan påvirke validiteten negativt (Ibid., 2006). Det kan derfor have en betydning for de endelige konklusioner i afhandlingen, da besvarelser på baggrund af et uærligt grundlag, kan forvrænge gyldigheden af konklusionerne. Der er derfor selektionsbias i forbindelse med selvudvælgelse af relevans til undersøgelsen. Herunder forekommer der en skævhed, eftersom det muligvis ikke er alle sælgere, der har adgang til internettet og herunder til de steder surveyundersøgelsen er delt (Andersen, 2019).

Med henblik på analysen udarbejdet er det fundet, at surveyundersøgelsen besidder nogle svagheder, der derfor reducerer reliabiliteten og validiteten (Voxted, 2006). En af disse er spørgsmålet omhandlende om der tages højde for eksterne faktorer, da svarmulighederne ved denne anvendes til to formål; at klarlægge om der befinder sig en subjektiv versus objektiv standard, og om der befinder sig eksterne forhold, der ikke tages højde for. Endnu en bias, der er kommet til syne ved bearbejdning og analyse, er spørgsmålet omkring respondenternes branche, hvortil dette var udformet, så de kunne angive svaret kvalitativt. Dette har umuliggjort, at branchen har kunnet benyttes i analysen, da denne ikke er kvantificerbar. Dog kunne denne

bruges til at sikre, at respondenterne repræsenterer flere forskellige brancher, hvorfor repræsentativitet er opnået (Ibid., 2006).

8.1.2 Interviews

Der kan, grundet at interviewene blev afholdt gennem telefon, befinde sig nogle unøjagtigheder, da det ikke var muligt at anvende visuelle hjælpemidler til at forklare spørgsmålene. Derudover kunne det ikke aflæses gennem interviewpersonens ansigtsudtryk, om vedkommende forstod spørgsmålet, eller hvordan denne generelt reagerede på interviewet, hvilket derfor kan påvirke reliabiliteten negativt (Ibid., 2006).

Grundet omstændighederne havde en af interviewpersonerne børn hjemme, hvilket til tider bremsede personen i dennes svar. Dette kan have påvirket reliabiliteten negativt, da denne kan have glemt eller mistolket spørgsmålet og derfor svaret lettere ukorrekt. Dertil kan det have stoppet nogle tanker og ideer til besvarelsen af spørgsmålene, der ligeledes kunne have været relevant for afhandlingen. Dog blev der til slut i interviewet spurgt ind til, hvorvidt interviewpersonen fandt andet relevant for afhandlingen, hvorfor dette bidrager positivt til validiteten (Ibid., 2006).

Interviewet er herunder fundet at indeholde bias i forbindelse med udvælgelsen af interviewpersoner, hvilket også er beskrevet som en bias i forbindelse med surveyundersøgelsens respondenter. Dette kommer af, at interviewpersonerne selv har valgt at melde sig til dette interview, hvortil den ønskede spredning ikke er opnået til fulde på alle parametre, hvilket er blevet klarlagt i afsnit 5.3.1.2.2 (Ibid., 2006).

Interviewene er karakteriseret som værende semistrukturerede, hvorfor differentierede spørgsmål er at finde i de forskellige interviews. Dog er der som udgangspunkt fulgt en interviewguide med henblik på at sikre et sammenligningsgrundlag. Hertil er der, med henblik på at sikre en høj validitet, transskriberet ordret for at højne udtalelsernes gyldighed for besvarelsen (Ibid., 2006).

8.2 Generaliserbarhed

I forhold til generaliserbarhed kan det nævnes, at afhandlingen, qua det overordnede paradigme; neo-positivismen, søger at belyse den tilnærmelsesvise sandhed, hvorfor det på baggrund af undersøgelsen siges noget generelt om hele faggruppen sælgere (Ibid., 2006). Konklusionerne for hele totalpopulationen af sælgere er lavet på baggrund af en lille population af sælgere, hvorfor der er tale om inferens (Andersen, 2019). Da der foretages generelle betragtninger ud fra et begrænset datasæt, skal kvalitetsvurderingen undersøge generaliserbarheden af resultater og konklusioner, hvilket vil være præsenteret i dette afsnit (Voxted, 2006).

Kvale og Brinkmann (2009) argumenterer for, at der findes tre former for generalisering, hvoraf der i denne forbindelse vil tales for en forskerbaseret analytisk generalisering af fundene gjort i afhandlingen. Der kan hertil argumenteres for, at det grundet det lave antal af interviewpersoner i den kvalitative undersøgelse ikke er muligt at generalisere direkte til totalpopulationen. Dette skyldes herunder, at interviewpersonerne ikke var tilfældigt udvalgt, og at de ikke var heterogene i forhold til blandt andet alder og anciennitet. Dog er det grundet udformningen af en mere kvantitativ undersøgelse, herunder surveyundersøgelsen, muligt at danne et større datagrundlag, hvortil der i højere grad er mulighed for generalisering (Andersen, 2019)(Voxted, 2006).

Der er i afhandlingen kun medtaget fulde besvarelser i surveyundersøgelsen, og det er lykkedes at opnå 108 respondenter, hvilket vil sige, at der skal tages højde for en fejlmargen på 10% (Surveymonkey, 2020). De fund, der er gjort i surveyundersøgelsen, kan derfor generaliseres til totalpopulationen med plus eller minus 10%. Som nævnt er der en gennemgående høj overensstemmelse mellem resultaterne fundet i surveyundersøgelsen og de fund, der er gjort gennem interviewene, hvorfor der kan tales for en højere generaliserbarhed. På trods af, at respondenterne i surveyundersøgelsen og interviewene er selvudvalgte, kan der argumenteres for, at der er en forholdsvis høj heterogenitet blandt respondenterne, herunder i forhold til branche og alder. Alt i alt kan der argumenteres for, at den indsamlede empiri til afhandlingen til dels repræsenterer hele faggruppen sælgere.

Kapitel 9: Perspektivering

Indeværende kapitel vil opsummere hvordan afhandlingens resultater har betydning og relevans, hvorefter det klarlægges, hvad der kunne være gjort anderledes. Det vil i denne forbindelse kort inddrages, hvad der fremover kan gøres eller undersøges med henblik på emnet.

9.1 Resultaternes betydning og relevans

Afhandlingens resultater kan have betydning for organisationer, hvis de vælger at gå videre med anbefalingerne, da de kan bidrage positivt i praksis for organisationer, der søger at anvende præstationsmålinger til at højne deres sælgeres motivation. Organisationer, som ikke anvender et præstationsmålingssystem i overensstemmelse med anbefalingerne, kan derfor anvende denne afhandling til at søge inspiration til at motivere sine medarbejdere. Herudover bidrager afhandlingen med viden indenfor Human resource management, eftersom Performance management udgør en central del af HR-feltet. Resultaterne kan derfor anvendes i en større faglig kontekst med øje for, at disse ikke nødvendigvis vil være effektive for alle i den undersøgte faggruppe.

9.2 Empiriske forbedringer

9.2.1 Surveyundersøgelse

Et muligt forbedringspunkt ses ved spørgsmålet omhandlende, om der tages højde for eksterne faktorer, da svarmulighederne ved denne som sagt anvendes til to formål. Dette spørgsmål kunne med fordel være opdelt for at have skabt mere klarhed over, hvilken standard der ses at være tendensen, og om der befinder sig eksterne faktorer, der kan påvirke sælgeres præstationsmåling. Dette havde højnet såvel reliabiliteten som validiteten.

Hertil kunne surveyundersøgelsen have haft mere uddybende svarmuligheder af, hvilke eksterne faktorer, der primært påvirker målingsresultat, for bedre at kunne klarlægge om anbefalingerne har mulighed for at reducere disse. Endvidere kunne mere uddybende spørgsmål omhandlende den interne konkurrence have understøttet anbefalingerne, da det herunder ville være klart, i hvor stort et omfang denne konkurrence blandt sælgere finder sted, og om den anses som værende af en sund eller usund karakter. Dette havde højnet afhandlingens validitet. Spørgsmålet vedrørende respondenternes branche kunne med fordel have været kvantificeret således, at spørgsmålet kunne bruges i sammenhæng med de andre spørgsmål.

9.2.2 Interviews

Det er i analysearbejdet fundet, at et bedre sammenligningsgrundlag mellem svarene i surveyundersøgelsen og i interviewene havde gavnet undersøgelsen og relevansen, såfremt der havde været flere inkorporerede spørgsmål i interviewguiden. Heriblandt er interviewpersonernes tilfredshed med deres system, da dette blot kan antages, eftersom et direkte spørgsmål ikke blev stillet. Herudover kunne nogle af designkriteriernes underkategorier ligeledes være søgt uddybet, herunder fleropgaveproblematikken og beslutninger af andre. Dette kunne have påvirket anbefalingerne i form af afkræftelse eller understøttelse samt have højnet afhandlingens reliabilitet og validitet.

Med henblik på at skabe større generaliserbarhed er et forbedringspunkt ligeledes opnåelse af flere respondenter til både surveyundersøgelsen og interviewene, hvorfor fejlmargen vil kunne fremstå lavere. Dette ville have styrket pålideligheden af undersøgelsens resultater og anbefalinger, hvorfor den bedre kan argumenteres for at være anvendelig i en større samfundsmæssig kontekst.

9.3 Det videre arbejde

Såfremt der var afsat mere tid og flere ressourcer til at undersøge problemstillingen, havde det været relevant at indsamle empiri på et senere tidspunkt ved hjælp af de samme metoder. Dette havde givet et bedre billede af, hvor høj reliabiliteten og validiteten for konklusionerne er. Som nævnt i afsnit 8.1 er det muligt, at omstændighederne i forhold til Covid-19 har påvirket respondenter i surveyundersøgelsen og interviewpersonerne i deres besvarelser.

Det kunne endvidere have været interessant og relevant for præciseringen af anbefalingerne at have introduceret og eventuelt afprøvet det præstationsmålingssystemet for sælgere og deres ledelse. Dette havde givet et bedre indblik i, hvordan systemet ville virke i en organisation, da mulige input ville pege på systemets styrker og udfordringer, hvilke kunne tages i betragtning.

Begreberne præstationsmåling og motivation kan anskues ud fra flere forskellige teorier. Hvis afhandlingen havde taget udgangspunkt i andre teorier, havde dette ledt til en anden bearbejdning af undersøgelsen, hvilket kunne have medført forskelle i konklusionen. Andre teorier kunne endvidere benyttes med henblik på at udfordre pålideligheden af undersøgelsen, men også i forhold til at bygge videre på afhandlingen. Nogle af emnerne berørt i afhandlingen, heriblandt stress, feedback, belønning og rekruttering/tiltrækning, kunne med fordel være genstand for videre analyse i forbindelse med præstationsmålinger og motivation. Dette kunne gøres gennem yderligere teori og empiri med henblik på at udvide den faglige kontekst.

Kapitel 10: Litteraturliste

Agerlin, C. (2016): "Er performance-målinger meningsløse?", *AS3 Transition*, https://blog.as3transition.dk/performance/er-performance-maalinger-meningsloese

Analyse Danmark (2016): "AS3 Ledelse og performance-måling", *AS3Transition*, https://www.as3transition.dk/media/3958/grafikrapport_performance.pdf

Andersen, I. (2019): "Den skinbarlige virkelighed", *Samfundslitteratur*, 6. Udgave

AU (2020): "Metodeguiden - Selvudvælgelse", *Aarhus Universitet*, https://metodeguiden.au.dk/selvudvaelgelse/

AU 1 (2020): "Metodeguiden - Triangulering", *Aarhus Universitet,* https://metodeguiden.au.dk/triangulering/

Behn, R. D. (2003): "Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures.", *Public Administratio*n Review, Vol. 63, No. 5

Bévort, F., Larsen, H. H., Hjalager, A.-M., & Christensen, J. (2014): "HRM i Danmark efter krisen.", *Copenhagen Business School, CBS Executive og NOCA, Network of Corporate Academies.*

Bol, J. C. (2008): "Subjectivity in Compensation Contracting.", *Journal of Accounting Literature, Vol. 27*

Boolsen, M. W. (2008): "Spørgeskemaundersøgelser: Fra konstruktion af spørgsmål til analyse af svarene.", *Hans Reitzels Forlag*

Boxall, P., & Purcell, J. (2016): "Strategy and human resource management*." Palgrave,* 4. Udgave

Bremzen, A., Khokhlova, E., Suvorov, A., & van de Ven, J. (2015): "BAD NEWS: AN EXPERIMENTAL STUDY ON THE INFORMATIONAL EFFECTS OF REWARDS." *Review of Economics and Statistics,* Vol. 97, No. 1

Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2010): "Kvalitative metoder - En grundbog*", Hans Reitzels Forlag*.

Business Danmark (2020) - Snak om antal sælgere i Danmark d. 20 feb. 2020

Cappelli, P., & Tavis, A. (2016): "The Performance Management Revolution.", *Harvard Business Review*.

Christensen, H. H. (2013): "Motivation i organisationer*", Samfundslitteratur*

Danmarks Statistik (2019): "Lønmodtagere efter sektor, enhed og tid", *Danmarks Statistik* https://www.statistikbanken.dk/10312

Danmarks Statistik (2020) - Snak om antal sælgere i Danmark d. 20 feb. 2020

Darmer, P., Jordansen, B., Madsen, J. A., & Thomsen, J. (2010): "Paradigmer i praksis: Anvendelse af metoder i studier af organiserings- og ledelsesprocesser.", *Handelshøjskolens Forlag*

Deci, E. L. (1976): "The hidden costs of rewards", *Organizational Dynamics,* Vol. 4, No. 3

Espeland, W. N., & Sauder, M. (2007): "Rankings and reactivity: How public measures recreate social worlds", *American Journal of Sociology,* Vol. 113, No. 1

Friis, I. & Hansen, A. (2013): "Performance Management i et tværdisciplinært perspektiv", *Økonomistyring & Informatik*, Vol. 29, No. 2

Gagné, M. & Deci, E. L. (2005): "Self-determination theory and work motivation", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26

Hansen, A. (2009): "Præstationsmålingssystemer, designvalg og designkriterier – et transaktionsomkostningsperspektiv", *Økonomistyring og Informatik*, Vol. 25, No. 3

Hansen, A. C. (2007): "Uden for hovedstrømmen.*", Roskilde Universitetsforlag*.

Hansen, A., Nechevska,. J. Svendsen, K. (2018): "Debatten om den nye performance management - om designproblemer og designløsninger", *Samfundslederskab i Skandinavien*, Vol. 33, No. 2

Harper, S., & Vilkinas, T. (2005): "Determining the impact of an organisation's performance management system.", *Asia Pacific Journal of Human Resources,* Vol. 43, No. 1

Harter, J. K., Hayes, T. L., & Schmidt, F. L. (2002): "Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology 2002,* Vol. 87, No. 2

Indeks Danmark, Kantar, Gallup & Havas. (2019) - Snak om antal sælgere i Danmark d. 24 feb. 2020

Jensen, M. C. (2003): "Paying People to Lie: the Truth about the Budgeting Process", *European Financial Management*, Vol. 9, No. 3

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009): "Interview: introduktion til et håndværk", *Hans Reitzels Forlag*, 2. Udgave

Lawler, E. J., Benson, G. S., & McDermott, M. (2012): "What Makes Performance Appraisals Effective?", *Compensation & Benefits Review,* Vol. 44, No. 4

Lazear, E., & Gibbs, M. (2017): "Personnel Economics in Practice.*" John Wiley & Sons Inc.,* 3.Udgave

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002): "Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey", *American psychologist,* Vol. 57 No. 9

McKinsey (2010): "Building organizational capabilities: McKinsey Global Survey results.*", McKinsey* https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/building-organizational-capabilities-mckinsey-global-survey-results

Mitchell, M. S., Greenbaum, R. L., Vogel, R. M., Mawritz, M. B., & Keating, D. J. (2019): "Can You Handle the Pressure? The Effect of Performance Pressure on Stress Appraisals, Self-regulation, and Behavior.", *Academy of Management Journal,* Vol. 62, No. 2.

Murphy, K. R. (2008): "Explaining the Weak Relationship Between Job Performance and Ratings of Job Performance.", *Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1, No. 2

Nygaard, C. (2012): "Samfundsvidenskabelige analysemetoder"*, Samfundslitteratur*, 2. udgave

Osterloh, M., & Frey, B. S. (2002): "Does pay for performance really motivate employees?" I A. Neely, *Business Performance Measurement: Theory and Practice,* kap. 7

Pinetos, E. (2011): "The Influence Of Wage On Motivation And Satisfaction", *International Business & Economics Research Journal,* Vol. 10, No. 9

Predergast, C., & Topel, R. (1993): "Discretion and bias in performance evaluation.", *European Economic Review,* Vol. 37, No. 2-3

Pulakos, E. D., & O'Leary, R. S. (2011): "Why Is Performance Management Broken?", *Industrial and Organizational Psychology,* Vol. 4

Rich, B. L., LePine, J. A., & Crawford, E. R. (2010): "Job engagement: Antecedents and effects on job performance", *The Academy of Management Journal,* Vol. 53, No. 3

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000): "Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions.", *Contemporary Educational Psychology,* Vol. 25

Slots- og Kulturstyrelsen (2018): "Brug af sociale medier i 2018", *Mediernes udvikling i Danmark* https://mediernesudvikling.slks.dk/2018/kort-nyt/brug-af-sociale-medier-i-2018/

Sundhedsstyrelsen. (2020): "Coronavirus/Covid-19", *Sundhedsstyrelsen* https://www.sst.dk/da/corona

Surveymonkey (2020): "Beregn stikprøvestørrelse", *Surveymonkey* https://da.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/

SurveyXact (2020): " Øvelseshæfte - Den gode rapport 2020", *SurveyXact* https://www.surveyxact.dk/media/1776/oevelseshaefte-til-den-gode-rapport.pdf

Thornberg, A. (2017): "Virksomhederne er vilde med målstyring." *Dansk Industri* https://www.danskindustri.dk/arkiv/analyser/2017/9/virksomhederne-er-vilde-med-malstyring/

Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J., & Nyman, M. (2011): "HR transformation: Human Resources udefra og ind.", Gyldendal Business.

Ungmedjob (2020): "Hvad må unge?", *Ungmedjob* http://www.ungmedjob.dk/foraelder/foraelder-hvad-ma-unge

Voxted, S. (2006): "Valg der skaber viden - om samfundsvidenskabelige metoder", *Hans Reitzels Forlag*

Winstanley, D., & Stuart-Smith, K. (1996): "Policing performance: the ethics of performance management.", *Personnel Review,* Vol. 25, No. 6

Øllegaard, K. (2019): "Debat: Tid til at dræbe janteloven og motivere dine medarbejdere." *Børsen*

Kapitel 11: Bilagsoversigt

Bilagsfortegnelse

Bilag 1: Indeks Danmark - undersøgelse af den danske befolknings arbejdsområder *5*

Bilag 2: Indeks Danmark - demografiske data af undersøgelse *5*

Bilag 3: Surveyundersøgelsen *6*

Bilag 4: Interviewguide *12*

Bilag 5: Sælger 1 – interview *15*

Bilag 6: Sælger 2 – interview *24*

Bilag 7: Sælger 3 – interview *33*

Bilag 8: Fordelingen mellem mænd og kvinder i surveyundersøgelsen *45*

Bilag 9: Aldersfordelingen i surveyundersøgelsen *45*

Bilag 10: Respondenternes antal år i nuværende stilling *45*

Bilag 11: Respondenternes stillingsniveau *45*

Bilag 12: Brancher som respondenterne tilkendegiver, at de arbejder indenfor *46*

Bilag 13: Andel af respondenter, der bliver målt versus ikke målt på deres præstationer *46*

Bilag 14: Andel af respondenter, der bliver målt endimensionelt versus flerdimensionelt *46*

Bilag 15: Andel af respondenter, der bliver målt endimensionelt versus flerdimensionelt set i forhold til stillingsniveau *47*

Bilag 16: Andel respondenter, der bliver målt individuelt versus kollektivt *47*

Bilag 17: Andel af respondenter, der bliver målt subjektivt versus objektivt *47*

Bilag 18: Andel af respondenter, der bliver målt absolut versus relativt *48*

Bilag 19: Andel af respondenter, der har en subjektiv versus objektiv standard *48*

Bilag 20: Andel af respondenter, der har en relativ versus absolut standard *48*

Bilag 21: Andel af respondenter, der bliver evalueret ud fra standardafvigelse versus faktisk præstation *48*

Bilag 22: Andel af respondenter hvis måling tager højde for eksternalitetsproblematikken *48*

Bilag 23: Andel af respondenter, der tilkendegiver, at der tages højde for eksternaliteter set i forhold til subjektiv versus objektiv måling *49*

Bilag 24: Andel af respondenter, der tilkendegiver, at der tages højde for eksternaliteter set i forhold til subjektiv versus objektiv standard *49*

Bilag 25: Andel af respondenter, der tilkendegiver, at der tages højde for eksternaliteter set i forhold til individuel versus kollektiv måling *49*

Bilag 26: Andel af respondenter, der tilkendegiver, at der tages højde for eksternaliteter set i forhold til endimensionel versus flerdimensionel måling *50*

Bilag 27: Andel af respondenter, der mener, at målingen er retvisende versus ikke retvisende samt en kvalitativ forklaring på, hvorfor de der har svaret nej, ikke mener det er retvisende *50*

Bilag 28: Andel af respondenter, der føler, at deres måling er retvisende, set i forhold til endimensionel versus flerdimensionel måling *51*

Bilag 29: Andel af respondenter, der oplever støjfyldte målinger som følge af lederen *51*

Bilag 30: Andel af respondenter, der oplever støjfyldte målinger som følge af lederen set i forhold til subjektiv versus objektiv måling *51*

Bilag 31: Andel af respondenter hvis måling tager højde for eksterne forhold set i forhold til relativ versus absolut standard *52*

Bilag 32: Andel af respondenter hvis måling tager højde for eksterne forhold set i forhold til subjektiv versus objektiv måling *52*

Bilag 33: Respondenternes indflydelse på præstationsmålingssystemet og tilhørende elementer *52*

Bilag 34: Respondentens indflydelse på præstationsmålingssystemet og tilhørende elementer set i forhold til subjektiv versus objektiv måling *53*

Bilag 35: Andel af respondenter, der har mere information end deres leder *53*

Bilag 36: Andel af respondenter, der udnytter at have mere information end deres leder *53*

Bilag 37: Andel af respondenter, der udnytter at have mere information end deres leder set i forhold til hvor meget indflydelse respondenten har på sin præstationsmåling *54*

Bilag 38: Andel af respondenter, der udnytter, at de har mere information end deres leder set i forhold til subjektiv versus objektiv måling *54*

Bilag 39: Andel af respondenter, der oplever deres kollegaer free-rider *54*

Bilag 40: Andel af respondenter, der udnytter, at de har mere information end deres leder set i forhold til absolut versus relativ måling *55*

Bilag 41: Respondenternes karakteristika for deres virksomheds målingssystem *55*

Bilag 42: Andel af respondenter, der mener, at præstationsmålingssystemet i deres virksomhed er spild af tid set i forhold til endimensionel versus flerdimensionel måling *56*

Bilag 43: Bilag tilhørende tabel 3 vedrørende designvalgs påvirkning på designkriterier med afsæt i empirien *56*
Forvrængning - eksternalitetsproblematikken 56
Forvrængning - fleropgaveproblematikken 58
Risiko – ringe præstationsmålinger 60
Risiko – eksterne faktorer 62
Risiko – beslutninger taget af andre 64
Manipulation 66

Bilag 44: Hvordan præstationsinformation på respondenterne er indsamlet *68*

Bilag 45: Hvordan præstationsinformation på respondenterne bliver indsamlet (tidsmæssigt perspektiv) *68*

Bilag 46: Hvordan præstationsinformation på respondenterne er indsamlet (tidsmæssigt perspektiv) *69*

Bilag 47: I hvor høj grad respondenterne føler sig motiveret af deres præstationsmålingssystem *69*

Bilag 48: Andel af de respondenter, der ikke bliver målt, som ville være mere motiveret af at blive målt *69*

Bilag 49: Årsagen til at respondenten udfører sine arbejdsopgaver (ydre/indre motivation) *69*

Bilag 50: I hvor høj grad præstationsmålinger motiverer respondenten, set i forhold til om de er ydre eller indre motiveret *70*

Bilag 51: Hvordan respondenten bliver belønnet ud fra sin præstationsmåling *70*

Bilag 52: I hvor høj grad præstationsmålinger motiverer respondenten set i forhold til belønning *70*

Bilag 53: Respondenterne opfyldelse af de psykologiske behov *71*

Bilag 54: Respondenternes motivationsorientering set i forhold til grad af selvbestemmelse *71*

Bilag 55: I hvor høj grad præstationsmålinger motiverer respondenten set i forhold til grad af kompetencefølelse *71*

Bilag 56: I hvor høj grad præstationsmålinger motiverer respondenten set i forhold til grad af tilhørsforhold *72*

Bilag 57: I hvor høj grad præstationsmålinger motiverer respondenten set i forhold til grad af selvbestemmelse snarere end kontrol *72*

Bilag 58: Andel af respondenter, der synes, at præstationsmålingssystemet passer ind i virksomhedens arbejdsmiljø og kultur samt en kvalitativ forklaring på, hvorfor de der har svaret nej, ikke mener det passer ind *72*

Bilag 59: I hvor høj grad præstationsmålinger motiverer respondenten, set i forhold til om de synes, at præstationsmålingen passer ind i kulturen *73*

Bilag 60: I hvor høj grad præstationsmålinger motiverer respondenten set i forhold til designkriterierne *73*
Forvrængning - eksternalitetsproblematikken 73
Forvrængning - Fleropgaveproblematikken 73
Risiko - Eksterne faktorer 73
Risiko – Ringe præstationsmålinger 74
Risiko – Beslutninger af andre 74
Manipulation 74

Bilag 61: I hvor høj grad præstationsmålinger motiverer respondenten set i forhold til endimensionel versus flerdimensionel måling *75*

Bilag 62: I hvor høj grad præstationsmålinger motiverer respondenten set i forhold til individuel versus kollektiv måling *75*

Bilag 63: I hvor høj grad præstationsmålinger motiverer respondenten set i forhold til subjektiv versus objektiv måling *75*

Bilag 64: I hvor høj grad præstationsmålinger motiverer respondenten set i forhold til absolut versus relativ måling *76*

Bilag 65: I hvor høj grad præstationsmålinger motiverer respondenten set i forhold til en subjektiv versus objektiv standard *76*

Bilag 66: I hvor høj grad præstationsmålinger motiverer respondenten set i forhold til en relativ versus absolut standard *76*

Bilag 67: I hvor høj grad præstationsmålinger motiverer respondenten set i forhold til standardafvigelse versus faktisk præstation *76*

Bilag 68: I hvor høj grad præstationsmålinger motiverer respondenten, set i forhold til om præstationsinformationen indsamles kvantitativt eller kvalitativt *77*

Bilag 69: I hvor høj grad præstationsmålinger motiverer respondenten, set i forhold til om præstationsinformationen indsamles formelt eller uformelt *77*

Bilag 70: I hvor høj grad præstationsmålinger motiverer respondenten, set i forhold til om præstationsinformationen indsamles skriftligt eller mundtligt *77*

Bilag 71: I hvor høj grad præstationsmålinger motiverer respondenten, set i forhold til om præstationsinformationen anvendes bagudrettet eller fremadrettet *78*

Bilag 72: I hvor høj grad præstationsmålinger motiverer respondenten, set i forhold til om præstationsinformationen indsamles højfrekvent eller lavfrekvent *78*

Bilag 73: Respondenternes tilfredshed med det præstationsmålingssystem, der er implementeret i deres virksomhed *78*

Bilag 74: I hvor høj grad præstationsmålinger motiverer respondenten set i forhold til tilfredsheden med præstationsmålingssystemet *79*

Bilag 75: Hvad respondenterne godt kan lide ved deres præstationsmålingssystem *79*

Bilag 76: Hvad respondenterne ikke kan lide ved deres præstationsmålingssystem *80*

Bilag 77: Respondenternes forslag til forbedringer samt en kvalitativ forklaring på, hvor de der har svaret ja, kan se der er brug for forbedringer *81*

Bilag 78: I hvor høj grad præstationsmålinger motiverer respondenten set i forhold til respondenternes holdning til behov for forbedringer 82

Bilag 1: Indeks Danmark - undersøgelse af den danske befolknings arbejdsområder

Undersøgelse: Index Danmark/Gallup 1H 2019
Univers ('000): 5.052
Delunivers: Alle personer <Alle perioder> [Index Danmark/Gallup]
Delunivers størrelse ('000): 5.052
Målgruppe: Alle personer
Målgruppe størrelse ('000): 5.052 Stikprøve: 12.237
Procent: 100%

		Opregnet000	Stikprøve	Affinitet	Lodret%
Total		5.052	12.237	100	100
Arbejdsområder - erhvervsaktiv	Base	2.724	5.807	100	54
	Produktion	298	598	100	11
	Salg	313	601	100	11
	Markedsføring	165	294	100	6
	Indkøb	121	239	100	4
	Regnskab/økonomi/finans	267	561	100	10
	Administration/forvaltning	327	725	100	12
	Virksomhedsledelse	155	296	100	6
	Personale	211	435	100	8
	Distribution	88	186	100	3
	Konstruktion	92	181	100	3
	Produktudvikling/forskning	134	257	100	5
	Undervisning	353	777	100	13
	Liberalt erhverv	73	171	100	3
	Håndværk/værksted	278	561	100	10
	Landbrug/gartneri/fiskeri	86	225	100	3
	IT	281	537	100	10
	Detailhandel	89	159	100	3
	Børne- og ældrepleje	288	576	100	11
	Andet	407	875	100	15

Bilag 2: Indeks Danmark - demografiske data af undersøgelse

Undersøgelse: Index Danmark/Gallup 1H 2019
Univers ('000): 5.052
Delunivers: Alle personer <Alle perioder> [Index Danmark/Gallup]
Delunivers størrelse ('000): 5.052
Målgruppe: Alle personer
Målgruppe størrelse ('000): 5.052 Stikprøve: 12.237
Procent: 100%

		Total				**Salg**			
		Opregnet000	Stikprøve	Affinitet	Lodret%	Opregnet000	Stikprøve	Affinitet	Lodret%
Total		5.052	12.237	100	100	313	601	100	100
Køn	Base	5.052	12.237	100	100	313	601	100	100
	Mand	2.502	5.874	100	50	197	368	121	63
	Kvinde	2.550	6.363	100	50	115	233	77	37
(G) Alder 3	Base	5.052	12.237	100	100	313	601	100	100
	12-24 år	936	624	100	19	27	19	138	9
	25-39 år	1.076	1.268	100	21	101	113	107	32
	40-59 år	1.561	3.796	100	31	155	351	96	50
	60 år eller derover	1.478	6.549	100	29	29	118	78	9
Region - kommunalreform	Base	5.052	12.237	100	100	313	601	100	100
	Hovedstaden	1.589	3.649	100	31	103	176	98	33
	Sjælland	734	1.805	100	15	47	88	108	15
	Syddanmark	1.067	2.674	100	21	57	113	88	18
	Midtjylland	1.144	2.856	100	23	81	172	116	26
	Nordjylland	518	1.253	100	10	25	52	83	8
(G) Personlig indkomst	Base	5.052	12.237	100	100	313	601	100	100
	Indtil kr. 199.999	1.650	3.488	100	33	40	56	133	13
	Kr. 200.000 - 399.999	1.610	4.505	100	32	98	186	77	31
	Kr. 400.000 eller mere	1.267	3.037	100	25	149	310	112	48
	Ved ikke/vil ikke svare	525	1.207	100	10	25	49	114	8

Bilag 3: Surveyundersøgelsen

Velkommen til dette spørgeskema, omhandlende hvordan sælgere bliver målt på præstation. Du er meget velkommen til at deltage, uafhængigt af, om du bliver målt på din præstation eller ej. Dog er det en forudsætning, at du arbejder som sælger. Du bedes udelukkende tage din nuværende stilling i betragtning. Undersøgelsen er anonym og tager i gennemsnit 5 minutter at gennemføre.

Er du mand eller kvinde?

- ☐ Mand
- ☐ Kvinde

Hvor gammel er du?

- ☐ 16-20
- ☐ 21-25
- ☐ 26-30
- ☐ 31-35
- ☐ 36-40
- ☐ 41-45
- ☐ 46-50
- ☐ 51-55
- ☐ 56-60
- ☐ 61 eller derover

Hvor mange år har du været i din nuværende stilling?

- ☐ 0-2 år
- ☐ 3-4 år
- ☐ 5-6 år
- ☐ 7-8 år
- ☐ 9-10 år
- ☐ 11 år eller derover

Hvilket niveau er din stilling på?

- ☐ Salgsmedarbejder
- ☐ Souschef inden for salg
- ☐ Salgschef/salgsleder

Hvilken branche arbejder du inden for?

_____

Bliver dine præstationer målt eller evalueret på din nuværende arbejdsplads?

- ☐ Ja
- ☐ Nej

Føler du, at du ville være mere motiveret til at yde en bedre præstation, såfremt du blev målt og evalueret?

- ☐ Ja
- ☐ Nej

Hvad er din virksomheds måling baseret på?

- ☐ Din individuelle præstationer
- ☐ Din samlede enheds (afdeling/team/filial osv.) præstationer
- ☐ Begge de ovenstående

Hvad bliver du/din enhed målt på?

- ☐ Finansielle parametre (fx salgstal)
- ☐ Ikke finansielle parametre (fx kundetilfredshed, samarbejde mm.)
- ☐ Begge af de ovenstående

Hvem måler dine/din enheds præstationer?

- ☐ Din leder/overordnede, altså deres vurdering af din præstation (subjektive målinger)
- ☐ En målingsmekanisme, hvor du bliver målt på noget fakta (fx salg eller kundetilfreds), hvor evalueringssamtalen vil bygge på dette fremfor din leder/overordnede vurdering (objektive målinger)
- ☐ Begge af de ovenstående

Ved du hvad en god og mindre god præstation er, før du udfører dine opgaver?

- ☐ Ja
- ☐ Nej

Er der sat nogle formelle standarder for dine/din enheds præstationer? (fx et minimumsbeløb i forhold til salg)

- ☐ Ja
- ☐ Nej

Føler du, at du/din enhed bliver sammenlignet med andre i forhold til præstation?

- ☐ Ja
- ☐ Nej

Hvis en af dine/jeres kollegaers arbejdsudførsel påvirker, at du/I kan udføre dit/jeres arbejde, tages der så højde for dette i præstationsmålingerne?

- ☐ Ja
- ☐ Nej

Hvis der kom nogle uforudsigelige forhold i vejen for, at du/I kunne levere en god præstation, bliver der så i præstationsmålingen taget højde for dette? (fx efterspørgselsforhold eller bil nedbrudt på vej til kunde)

- ☐ Ja
- ☐ Nej

Synes du at målingen af din/din enheds præstation giver et retvisende billede af din/jeres reelle præstation?

- ☐ Ja
- ☐ Nej

Hvilke elementer føler du påvirker målingen til ikke at være retvisende?

_____

Hvilke af nedenstående ting har du indflydelse på?

- ☐ Målingssystemets opbygning
- ☐ Dine målsætninger
- ☐ Evalueringsformer
- ☐ Ingen af ovenstående

Har du en følelse af, at din leder/overordnede gør nogle af nedenstående ting? (vælg gerne flere)

- ☐ Favoriserer nogle medarbejdere fremfor andre (giver en bedre evaluering end fortjent)
- ☐ At din leder er konfliktsky (ikke tør give dårlige evalueringer)
- ☐ At din leder har manglende kompetencer for at kunne udpege en god/dårlig præstation
- ☐ At din leder ikke har den samme forståelse som dig, af hvad en god præstation er
- ☐ Ingen af ovenstående

Har du oplevet, at dine kollegaer ikke præsterede til sit fulde, da I blev målt som en samlet enhed?

- ☐ Ja
- ☐ Nej

Har du mere information om din jobfunktion og dit tidsforbrug på hver enkelt opgave, end din leder?

- ☐ Ja
- ☐ Nej

Udnytter du denne information til at få en bedre præstationsmåling?

- ☐ Ja
- ☐ Nej

Hvordan er information omkring jeres præstationer indsamlet?

- ☐ I tal
- ☐ Begge
- ☐ I ord

- ☐ Systematisk
- ☐ Begge
- ☐ Usystematisk

- ☐ Mundtligt
- ☐ Begge
- ☐ Skriftligt

Hvordan benyttes præstationsmålinger i din virksomhed?

- ☐ Bagudrettet (opgørelse af tidligere præstation)
- ☐ Begge
- ☐ Fremadrettet (til målsætninger og eventuelle ændringer i hvad og hvordan du/din enhed bliver målt)

Hvor hyppigt bliver du målt?

- ☐ Ofte (dagligt, ugentligt, månedligt)
- ☐ Begge
- ☐ Sjældent (hvert halve eller hvert hele år)

Hvordan bliver du belønnet ud fra din præstationsmåling? (mulighed for flere svar)

- ☐ Forfremmelse
- ☐ Mere ansvar
- ☐ Løn efter præstation
- ☐ Bonus
- ☐ Anderkendelse
- ☐ Jeg bliver ikke belønnet ud fra min præstationsmåling

Hvis andet, skriv selv herunder

_____

Motiverer præstationsmålinger dig til at præstere bedre?

- ☐ I høj grad
- ☐ I middel grad
- ☐ Slet ikke

Hvorfor udfører du dine arbejdsopgaver?

- ☐ Jeg udfører mine arbejdsopgaver fordi jeg skal og jeg får løn for det
- ☐ Jeg udfører mine arbejdsopgaver fordi de er spændende og motiverende
- ☐ Jeg udfører mine arbejdsopgaver på baggrund af begge ovenstående scenarier

Tag stilling til nedenstående

	I høj grad	I middel grad	I lav grad
Jeg føler mig kompetent til at udføre mine arbejdsopgaver	☐	☐	☐
Jeg passer ind i kulturen og har det godt med mine kollegaer	☐	☐	☐
Jeg føler der bliver lagt mere vægt på selvbestemmelse end kontrol	☐	☐	☐

Synes du, at præstationsmålingssystemet der er i din virksomhed passer ind i arbejdsmiljøet og kulturen?

- ☐ Ja
- ☐ Nej

Hvorfor passer præstationssystemet ikke ind i arbejdsmiljøet og kulturen?

_____

Hvor tilfreds er du med præstationsmålingssystemet i din virksomhed?

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6
- ☐ 7
- ☐ 8
- ☐ 9
- ☐ 10

Hvordan vil du definere præstationsmålingssystemet i din virksomhed? (Vælg maks tre af nedenstående karakteristika)

- ☐ Skaber intern konkurrence
- ☐ Værdiskabende
- ☐ Et unfair element
- ☐ Højner videndeling
- ☐ Motiverende
- ☐ Spild af tid (for tids- og ressourcekrævende)
- ☐ Et fair element
- ☐ Fremmer effektivitet
- ☐ Afslappende
- ☐ Demotiverende
- ☐ Fremmer samarbejde
- ☐ Stressende
- ☐ Mindsker videndeling
- ☐ Mindsker samarbejde
- ☐ Mindsker effektivitet

Hvad kan du godt lide ved præstationsmålingssystemet i din virksomhed?

_____

Hvad kan du ikke lide ved præstationsmålingssystemet i din virksomhed?

_____

Ser du, at der kan ske forbedringer i forhold til din virksomheds præstationsmålingssystem?

- ☐ Ja
- ☐ Nej

Hvor ser du især der er brug for forbedringer og har du nogle forslag?

_____

Du har hermed gjort dagens gode gerning - mange tak for din besvarelse! :-)
Ps: Husk at tryk på 'afslut', for ellers tæller din besvarelse ikke.

Bilag 4: Interviewguide

Briefing		
Præsentation af interviewere	Hvem er vi?	Vi læser en kandidat i Human Ressource Management på CBS, og er i gang med vores kandidatafhandling der tager udgangspunkt i præstationsmålinger for sælgere.
Generelt om interviewet	Formålet med interviewet Interviewet optages Anonymisering Tidsramme	Formålet med dette interview er at få dit indblik på brugen af præstationsmålinger for sælgere og hvordan du ser, det måske kunne gøres anderledes. Er det okay med dig, at interviewet bliver optaget? Interviewet anvendes til en opgave som bliver behandlet fortroligt. Optagelserne af interviewet blive slettet så snart opgaven er forsvaret. Hertil gøres du opmærksom på, at du er anonym i dine besvarelser, da vi vil erstatte dit navn med 'Sælger 1,2 osv.' Da du har valgt at deltage frivilligt i dette interview, kan du altid vælge ikke at besvare nogle af spørgsmålene. Du spørger endelig bare ind til, hvis du er i tvivl om nogle af spørgsmålene. Vi forventer at interviewet vil være ca. 30 min.
Præsentation af interviewperson	Hvem er du?	Kan du kort præsentere dig selv? Kan du kort fortælle om din rolle i din virksomhed? Hvor længe du har arbejdet i din nuværende virksomhed?

Tema	Intention	Interviewspørgsmål
Performancemålingssystem	Klarlægge om personen bliver målt på sin præstation og herunder se på hvordan eller hvorfor ikke, hvis det er tilfældet.	Bliver du målt på din præstation? - Hvis Ja – Hvordan bliver du målt? - Hvis nej – Er der en grund til dette? Og hvordan tages der så hånd om kommunikation af præstation? Kan dine kollegaers arbejdsudførsel påvirke, at du kan udføre dit arbejde? - Hvis ja, tages der så højde for det, i kommunikation af din præstation/ i din præstationsmåling? Oplever du at der er nogle uforudsigelige forhold eller eksterne faktorer der kan påvirke din præstation? - Hvis Ja – Hvilke og hvordan påvirker de? - Tages der så højde for det, i kommunikation af din præstation/ i din præstationsmåling? Føler du at din leder favorisere nogle medarbejdere frem for andre? - Hvis ja, på hvilken måde? Har du et indtryk af at din leder og dig har samme forståelse af hvad en god præstation er? Har du mere information om din jobfunktion og dit tidsforbrug på hver enkelt opgave, end din leder har? Synes du at din virksomheds måde at måle/ikke at måle jeres præstation har en påvirkning internt i virksomheden?
Motivation	Finde ud af hvilket motivationsniveau personen har på sit nuværende job og hvilken motivationsorientering der lægges vægt på	Hvad får du ud af at klare dit job godt? Bliver du motiveret af at din præstations bliver målt / at du ikke bliver målt direkte på din præstation?

		- Hvorfor/hvorfor ikke? Hvorfor udfører du dine arbejdsopgaver? Føler du at du er god til dit arbejde? I din arbejdssituation føler du så at der bliver lagt mest vægt på selvbestemmelse eller kontrol? Hvordan føler du, at du passer ind i kulturen og det sociale miljø i din virksomhed?
Opfattelse af præstationsmålinger	Kortlægge en generel opfattelse af brugen af performancemålinger for sælgere	Hvad ser du af fordele og ulemper ved at anvende en præstationsmåling for sælgere? Hvis personen bliver målt: - Synes du, at målingen giver et retvisende billede af din præstation? - (hvorfor/hvorfor ikke) Hvis personen ikke bliver målt: - Hvordan bestemmes det hvem der skal have mere ansvar, forfremmes, lønstigninger mm.? - (Synes du dette er en fair måde eller ej?) Hvordan opfatter du at sælgere bedst motiveres?
Debriefing		
Afrunding	Afsluttende spørgsmål	Vi er nu ved afslutningen af interviewet. Har du nogle tilføjelser, som du mener kunne gavne vores undersøgelse? Mange tak for din deltagelse i interviewet. Vi er taknemlige for at du gad bidrage med din opfattelse og holdning til præstationsmålinger for sælgere.

Bilag 5: Sælger 1 – interview

Sasja: Hej X. Det er Sasja og Zandra.

Sælger 1: Hej.

Zandra: Jeg tænker vi lige starter med en lille præsentation af os. Vi læser på CBS, hvor vi er i gang med en kandidat i Human Ressource Management og lige nu er vi i gang med at skrive vores speciale, som tager udgangspunkt i præstationsmålinger for sælgere.

Sælger 1: Ja.

Zandra: Og jeg hedder Zandra og jeg læser sammen med Sasja, og vi er så lige ved at være færdige nu her, det er bare lige det sidste vi mangler nu her, vores speciale.

Sælger 1: Det er et dejligt tidspunkt at skulle have det overstået på, hva'? Hahah.

Zandra: Ja. Hahah.

Sælger 1: Hahah.

Zandra: Og så lige lidt generelt om interviewet. Vores formål det er lidt at få et indblik i brugen af præstationsmålinger for netop sælgere, og hvordan netop du ser på, hvordan det kunne gøres anderledes, hvis der er nogle ting der kunne gøres anderledes. Og så gør vi opmærksomme på, at vi optager interviewet, hvis det er okay med dig, så vi senere kan transskribere det.

Sælger 1: Ja.

Zandra: Og hvis du vil have det bliver fortroligt, så kan vi også sagtens anonymisere dig, sådan så du bare hedder "sælger 1 eller 2".

Sælger 1: Altså umiddelbart tænker jeg det er meget rart, nu ved jeg selvfølgelig ikke hvilke spørgsmål der kommer, men jeg tænker det kunne være rart, at der ikke kan komme reference tilbage til mig. Hahah.

Zandra: Ja, vi anonymiserer dig. Hahah.

Sælger 1: Ja, det er så fint.

Zandra: Ja, og så vil optagelserne selvfølgelig blive slettet når vi har fået transskriberet og når vi er færdige med opgaven her i juni måned.

Sælger 1: Det er så fint.

Zandra: Og da du har valgt at deltage frivilligt, så kan du altid vælge at sige, at du ikke vil besvare nogle af spørgsmålene. Og du må endelig bare spørge ind til, hvis der er noget du er i tvivl om i forhold til nogle af spørgsmålene.

Sælger 1: Ja, selvfølgelig.

Zandra: Og vi forventer, at interviewet vil vare ca. 30 min, altså alt efter hvor mange gange vi lige bliver forstyrret af diverse ting. Haha.

Sælger 1: Haha, ja. Det er helt okay. Jeg tager det som det kommer.

Sasja: Nå, så vil vi gerne have en kort præsentation af dig. Hvis du lige vil præsentere dig selv.

Sælger 1: Ja, jamen jeg hedder X og jeg er 28 år gammel og jeg har arbejdet for virksomhed X i snart 5 år. Jeg startede i vores telesalgsafdeling og var der i 2,5 år og så blev jeg tilbudt et kørende konsulentjob, og det har jeg været i i snart 2,5 år. Primært har jeg distrikt på Syd- og Vestsjælland, men fordi der sker så meget inde i København, så har jeg også noget derinde. Jeg har primært rengøringskunder og grossistkunder. Det er sådan primært det jeg kører på.

Sasja: Okay. Jamen super. Så vil vi starte med de rigtige spørgsmål nu.

Zandra: Ja. Vi vil først klarlægge om du bliver målt på dine præstationer.

Sælger 1: Det gør jeg.

Zandra: .. i form af ja, målinger

Sælger 1: Ja, det gør jeg.

Zandra: Hvordan ser de her målinger ud?

Sælger 1: Jamen der er faktisk, altså vi kører.. ehh, en, to, tre, fire målinger faktisk. Jeg har mine, mit årsbudget. Det vil sige, at jeg skal have en XX antal omsætning om året. Det er den ene jeg bliver målt på. De årsomsætninger er så fordelt ud på måneder, det vil sige at jeg har også et månedsbudget. Man kan så sige, at hvis jeg ikke når mit budget for februar måned, jamen så ved jeg jo bare, at fx for marts måned så skal jeg bare lave det mere. Det er sådan rent omsætningsmæssigt at jeg har to jeg bliver målt på.

Zandra: Okay, ja.

Sælger 1: Og så har vi faktisk også en webshop måling. For vi vil gerne have flere og flere af vores kunder over på webshoppen, og det bliver jeg også målt på, altså hvor stor en andel af mine kunder der handler på webshoppen og hvor mange der ringer deres ordrer ind fx. Så kan man sige, at der tre sådan personlige målinger jeg har. Den sidste vi har, det er så en generel for hele virksomheden, hvor at man simpelthen måler alle konsulenter. Vi er ca. 50 konsulenter i alt. Og alle de 50 konsulenters omsætning er så et, hvad kan man sige, et mål for hele firmaet. Så hvis den ene mangler et par millioner, jamen så må man håbe på, at den anden har lavet et par millioner mere.

Sasja: Så det vil sige, at I bliver faktisk primært målt på baggrund af tal?

Sælger 1: Ja. Udelukkende tal.

Sasja: Udelukkende tal, okay. Bliver I målt.. altså bliver I sammenlignet på nogen måde, eller er der sat sådan en, som du siger, standard for, at nu skal I have nået det her pr. år?

Sælger 1: Jamen det man kan sige, det er at jeg går til budgetmøder en gang om året og til det budgetmøde der fastlægger.. jeg må nok hellere sige virksomheden, hvad jeg skal lave.

Sasja: Okay.

Sælger 1: Og det er lidt taget på baggrund af det indeværende år. Det plejer at være i november eller december vi har budgetmøde, og så tager vi status for det indeværende år og siger "hvad har vi nået i år?". Og som de fleste virksomheder gerne vil have, så skal man jo vækste. Så som udgangspunkt kan man sige, så er det måske det indeværende år plus x antal procenter. Der kan jo selvfølgelig være nogle faktorer der gør, at en kunde har lukket ned, så kan man selvfølgelig fjerne omsætningen fra budgettet af. Men som udgangspunkt skal vi alle sammen jo vækste, kan man sige.

Sasja: Okay, føler du, at du kan påvirke, altså føler du at du har en indflydelse på det, eller føler du udelukkende det er virksomheden der bestemmer?

Sælger 1: Ja, det er virksomheden der bestemmer. Færdig bum.

Sasja: Okay.

Sælger 1: Altså, du kan jo prøve at påvirke den. Men i bund og grund har du ikke noget selv at skulle have sagt.

Sasja og Zandra: Nej, okay.

Zandra: Hvad med dine kollegaer, kan deres arbejdsudførsel påvirke din evne til at nå dine mål, eller din mulighed for at nå dine mål?

Sælger 1: Nej. Ikke personlige mål. Altså man kan sige, at ligesåvel som jeg har et personligt budget, både årsbudget og så per måned, så kan det jo ikke påvrike mit resultat hvordan mine kollegaer præsterer. Det der kan påvirke, det er vores samlede firmaresultat, og det bliver vi jo også, hvad kan man sige, målt på. Men det er jo ikke en individuel måling på den måde, så jeg bliver ikke påvirket personligt, men virksomheden kan blive påvirket i den sidste årsresultat.

Zandra: Så der er heller ikke, hvis nu dine kollegaer ikke laver deres job ordentligt, det kan ikke hindre dig i at gøre dit job?

Sælger 1: Nej, jeg har en kundeplatform på X antal kunder og X antal millioner, og det er min platform. Så det vil sige, at hvis mine kunder, eller mine kollegaer fucker op i deres platform, så går det ikke ud over mig.

Zandra: Okay. Super.

Sælger 1: Så Gudskelov for det.

Zandra: Og så vil vi spørge om der er nogle uforudsigelige forhold eller eksterne faktorer som kunne påvirke din præstation? Det kunne være fx at din bil, hvis den bryder ned, altså bliver der taget højde for sådan nogle ting i dine målinger?

Sælger 1: Nej. Altså lige nu er jo faktisk et rigtig godt eksempel, vi har corona-virus lige nu, det vil sige at vi arbejder hjemme. Men det der påvirker vores. Der er de faktorer at, et; jeg har børn hjemme, nu kan jeg forstå at Zandra du har også et barn hjemme, det ved vi alle sammen, at når man har børn hjemme, så påvirker det ens præstation, men der er også den faktorer, at virksomhederne rundt omkring lukker ned. Det gør jo at.. heldigvis er vi en virksomhed, der sælger mange af de produkter, folk har brug for, lige nu, men hvis der er rigtig mange restauranter der lukker ned, og de er begyndt at lukke ned nu, hvis det

fortsætter, så kan det jo godt komme ind og påvirke mit salg. Og det bliver der ikke taget højde for. Det er bare ærgerligt.

Sasja: Okay.

Sælger 1: Det vil sige, så kan jeg måske være uheldig at jeg mangler X antal kroner i marts måned, jamen så ved jeg bare, at jeg skal knokle røven ud af bukserne i april og maj for at kunne hente det hjem.

Zandra. Okay. Det er barske forhold. Haha.

Sælger 1: Altså ja, man kan sige, der bliver jo taget højde for det i den forstand, at når vi når årets afslutning, så ved vi jo alle sammen at den her nedlukning i de her uger kommer til at påvirke os. Så man kan sige, i den forstand, når vi når årets afslutning og jeg skal til budgetmøde, vil de gå ind og kigge: "X, du har måske ikke nået dit budget i år, hvad skyldes det?". Og så kan vi gå ind og kigge på, at i de her 4-6 uger, det måske kommer til at dreje sig om, måske 8, mangler vi en stor del af omsætningen, og det er derfor. Så kan man argumentere for, at det er derfor, men i bund og grund kan man være lidt firkantet og sige, at enten når du dit budget, eller også når du det ikke.

Zandra og Sasja: Ja.

Sælger 1: Det er jo sådan det er, og hvis du har gjort det rigtig godt eller du har gjort det rigtig dårligt, eller der kunder der har lukket ned eller der er nogle andre faktorer.. i bund og grund er det jo egentlig ligegyldigt. Altså enten når du det, eller også når du det ikke.

Zandra: Ja okay, men bliver der set mindre hårdt på at man ikke når det, hvis alle ikke når det? Pga. det her Corona fx?

Sælger 1: Altså det vil jo nok sænke alle i en eller anden forstand, ja. Altså man kan sige der jo aldrig nogen der er blevet fyret hos os, fordi du ikke når dine tal. Så længe de kan se at du har en personlig interesse i det og at du gør, hvad du kan for at nå dine ting, jamen så når der er nogle eksterne faktorer, det kan der jo forekomme kan man sige, du bliver jo ikke fyret som i så mange andre brancher.

Zandra: Okay, nå men det er da altid noget.

Sælger 1: Ja ja, for pokker. Haha.

Zandra: Haha. Føler du, at din leder eller overordnede favoriserer nogle af jer frem for andre, altså fx i budgetmål.

Sælger 1: Ja, helt bestemt.

Zandra: Ja okay. Hvordan kommer det til udtryk?

Sælger 1: Altså jeg ved ikke om.. tænker I kun rent talmæssigt?

Zandra: Nej, også generelt andet, det kan være alt muligt.

Sælger 1: Generelt ja. Vi er et team bestående af 12 mennesker, og vi er fem der er blevet ansat af min nuværende chef og de andre syv mand, det er et team han har overtaget. Så der er ingen der er i tvivl om, at dem han selv har ansat, sætter han lidt større pris på.

Zandra og Sasja: Okay.

Sælger 1: Altså man kan se det, når vi fx er til salgsmøder, og heldigvis er jeg så en af dem kan man sige, men man kunne lige så godt sidde på den anden side. Altså det er os han snakker med, det er os han hygger sig med, så ja, altså det er vi ikke i tvivl om.

Zandra: Haha, nej okay. Hvad så med, har du et indtryk af, at din leder og dig har den samme forståelse af, hvad en god præstation er?

Sælger 1: (lille pause) jaa, både og..

Zandra: Okay, prøv at uddyb det.

Sælger 1: Altså langt henad vejen er vi jo nok, men altså man kan sige at i sidste ende er det jo ham der har ordet..

Zandra: Ja okay.

Sælger 1: Så hvis jeg synes, at det jeg har gjort er det rigtige, så 9 ud af 10 gange vil han også vende tilbage og sige: "det er skide godt gået". Men jeg kan jo komme ud for, at der er den tiende gang hvor han vil sige, at jeg næste gang skal gøre noget andet i stedet for.

Zandra: Okay. Har du mere information om din jobfunktion og dit tidsforbrug på hvor opgave end din leder har?

Sælger 1: Ja, meget mere. Han ved ikke hvad jeg render rundt og laver, skulle jeg lige til at sige. Haha.

Zandra: Haha, nej okay. Er det noget du sådan altså, bruger i forhold til at kunne, ja altså, nå mere i forhold til dine budgetmål eller manipulere, eller ikke manipulere, men altså at du måske siger, at du kan nå mindre end du egentlig kan nå?

Sælger 1: Altså, jeg tror vi alle sammen, når vi kommer til budgetmøde, så er man jo en sælger..

Zandra og Sasja: Hahah.

Sælger 1: Haha. Så man bliver jo nødt til at sørge for, at, altså det er jo ikke en hemmelighed, at når sælgere er til budgetmøde, så gælder det om at få det lavest mulige budget.

Zandra: Mh, lige præcis.

Sælger 1: Altså det er jo sådan det er. Selvfølgelig skal man være realistisk, men der er jo ingen grund til at stå med store armbevægelser den dag og så sige man kan det hele, fordi du bliver jo bundet på det i 12 måneder.

Zandra: Mmh, selvfølgelig.

Sælger 1: Så altså selvfølgelig træsser man den da lidt ned, altså man ville da være dum hvis man ikke gjorde andet.

Zandra: Haha, ja. Hvad med, synes du at virksomhedens måde at måle jeres præstationer på, det har en påvirkning internt i virksomheden?

Sælger 1: (pause) Det ved jeg sgu ikke. Altså man kan sige, at det måske har den påvirkning, at jeg har nogle kollegaer, som kommer fra andre brancher, som har været vant til, at hvis du ikke når dit budget, så bliver du fyret.

Zandra: Ja okay.

Sælger 1: Jeg har en kollega der har været der et par år, altså har været hos os et par år nu, som kommer fra et sted hvor de faktisk bliver fyret efter x antal måneder, hvis de ikke har nået deres budget. Og det hænger ham, altså det påvirker ham i dag, at hvis han har flere måneder med dårligt budget, så er han nervøs for, at han bliver fyret. Så i den forstand kan man sige at det påvirker jo.

Zandra: Ja okay.

Sælger 1: Og så kan man jo sige, det er aldrig sjovt, uanset hvor meget man gør, at man så ikke når de ting man skal.

Zandra: Nej, nej, nej, selvfølgelig ikke.

Sælger 1: Når vi arbejder, vi har jo alle hjemmekontor for eksempel, så hovedkontoret, vores chef, kan jo ikke se hvad vi laver i vores hverdag. Det eneste de kan måle på, det er vores tal.

Zandra og Sasja: Mmh.

Sælger 1: Så i bund og grund kan de jo ikke se om man sidder 12 timer om dagen seks dage om ugen, og knokler røven ud af bukserne og så har du rigtig dårlige tal. Men omvendt kan man sige, at de heller ikke kan se, hvis du kun arbejder 4 timer om dagen, men tilgengæld gør det rigtig godt. Så det er jo det der er en rigtig svær balance.

Zandra: Ja okay, nå. Ja.

Sasja: Og så skal vi spørge dig om, hvad får du ud af at klare dit job godt?

Sælger 1: Jamen jeg får min bonus.

Sasja: Hah. Men det er ment i i forhold til, hvad du får. Altså får du belønning…

Sælger 1: Personligt?

Sasja: Får du belønning, for du nogen form for belønning? Altså både tal og ja, altså noget mere ikke håndgribeligt?

Sælger 1: Ja, altså der er jo den personlige belønning i at man får anerkendelse for at man gør det godt. Så der er jo en personlig belønning ved det. Og så bliver jeg jo lønnet efter det også, kan man sige.

Sasja: Okay. Bliver du motiveret af, at din præstation bliver målt i din virksomhed?

Sælger 1: Ja, det gør man jo. Der er jo ikke nogen der har lyst til at gøre det dårligt. Der er jo ikke nogen der har lyst til at gå tre måneder i træk og så have nogle dårlige tal for eksempel.

Sasja: Nej.

Sælger 1: Så selvom man ved man gør det godt, hvis man så har nogle måneder hvor du på tallene ikke kan se det, så går du automatisk i gang med at tænke nogle alternativer. Altså hvad kan man gøre i stedet for og hvor kan man optimere, kan man lave nogle nye kunder og sådan nogle ting, ikke?

Sasja: Okay. Føler du så, at du udfører dine arbejdsopgaver fordi du skal, fordi du jo så skal nå de her mål, eller gør du det også fordi det er en interesse for dig og noget du synes er sjovt?

Sælger 1: Begge dele.

Sasja: Okay.

Sælger 1: Altså jeg har jo klart en personlig interesse i salgsverdenen. Det er jo det der driver mig, det at være sælger. Kundekontakten, og du har nogle kunder der ringer ind med problemstillinger som du kan løse. Så det er jo klart også den personlige del af det, ikke?

Sasja: Ja. Føler du, at du er god til dit arbejde?

Sælger 1: Ja.

Sasja: Det var heldigt.

Zandra: Ja. Haha.

Sælger 1: Hahah. Hold kæft hvor ville jeg være dum, hvis jeg sagde nej her, hva'?

Sasja: Så skal vi spørge om du i din arbejdssituation føler der bliver lagt mere vægt på selvbestemmelse end kontrol?

Sælger 1: Selvbestemmelse, uden tvivl.

Sasja: Okay, det lyder rigtig dejligt.

Sælger 1: Vi, altså, som min chef altid har sagt, hvis han ikke kan stole på sine medarbejdere, så er de ikke i virksomheden. Så du kan ikke blive ansat i det team jeg er i, og for den sags skyld også i andre teams, hvis du ikke laver dine ting. For som sagt så har vi vores egen hverdag, og vi kontrollerer selv hvor mange timer vi arbejder hver dag og hvornår vi arbejder, hvornår vi kører ud, og hvornår vi arbejder hjemme for eksempel.

Zandra: Ja.

Sælger 1: Så derfor er det meget, meget vigtigt altså, at du har en selvkontrol og at du også er struktureret nok til at hive dig selv op, ikke? Det er jo så den anden side af sagen.

Sasja: Ja. Og så skal vi spørge dig om du føler, at du passer ind i kulturen og det sociale miljø i virksomheden?

Sælger 1: Det gjorde jeg ikke da jeg startede.

Sasja: Okay.

Sælger 1: Det er en meget speciel verden. Og når jeg for eksempel snakker med nogle af mine familiemedlemmer eller andre ting, er den kultur der er hos os ikke anderledes end i mange andre salgsvirksomheder, men det er en speciel kultur. Så ja. Det er det.

Sasja: Mmh.

Sælger 1: Altså da jeg startede, der var jeg 23, jeg var den yngste der var blevet ansat i firmaet i jeg ved ikke hvor mange år og det var noget af et chok at komme ind i sådan en virksomhed. Men nu har man været der i så mange år, at nu har man vænnet sig til det. Men det er en speciel kultur. Nu vil man jo ikke bytte det ud for noget andet, for man hygger sig jo med det, men det er.. (pause).

Zandra: Men kan du prøve at sætte nogle ord på denne her kultur, hvad der gør den så speciel? Er det denne her konkurrencekultur, eller hvad er det?

Sælger 1: Altså, det er jo lidt... Den ene ting var, at jeg syntes det var lidt en mandsdomineret verden. Vi er 50 konsulenter og vi er 5 kvinder.

Zandra: Ja okay.

Sælger 1: Og så har vi jo rigtig mange salgsmøder for eksempel. Hvor man så kan sige, hvad sker der til et salgsmøde, der kommer alkohol indblandet.

Sasja og Zandra: Mmh.

Sælger 1: Hvad sker der, når der er alkohol indblandet og der er 5 kvinder og 50 mænd, eller 45 mænd? Det ligger sådan lidt i undertonerne, at du skal sgu kunne se frem, det skal man sgu. Men jeg ved også, at det er sådan i alle andre virksomheder.

Sasja og Zandra: Okay.

Sasja: Så springer vi videre til næste spørgsmål. Hvad ser du af fordele og ulemper ved at anvende præstationsmålinger for sælgere generelt?

Sælger 1: Fordelen er da klart, at det motiverer alle jo. Der er jo ikke nogen der har lyst til at gøre det dårligt. Ulempen, det er jo at der kan være eksterne faktorer der ikke bliver taget højde for. Altså som sagt, denne her virus, men det kan også være hvis jeg har hoteller, caféer, restauranter som lukker ned, så er jeg jo stadig målt på dem, fordi det er en del af mit budget. Og det synes jeg kan være ulempen, for hvis jeg nu har en kunde der lukker ned i februar måned, jamen så ved jeg jo allerede i februar måned, at jamen jeg når ikke hjem.

Sasja og Zandra: Nej. Ja okay.

Sælger 1: Og så kan man godt lidt have den der opgivende, vil jeg nok hellere sige, at nogle gange, ej men jeg når det jo alligevel ikke. Og det synes jeg er ulempen. Altså man lægger budgetter i december og januar, det er de eneste måneder hvor man kan hive kunder ind og ud af budgettet.

Sasja og Zandra: Ja okay.

Sælger 1: Men man kan så sige, hvis jeg ikke når hjem i december, så kan de jo godt se, at det er fordi denne her kunde har lukket ned, og det er jo også fint nok, men det kan jo stadig gøre, at jeg for eksempel ikke får min bonus.Så sådan nogle ting kan være rigtig demotiverende.

Sasja og Zandra: Ja.

Sasja: Så skal jeg spørge dig om, om du synes at målingen giver et retvisende billede af din præstation?

Sælger 1: Nej, det synes jeg sgu ikke.

Sasja: Vil du forklare hvorfor?

Sælger 1: Jamen det er jo nok det her med, altså, det ved jeg sgu ikke altså. I bund og grund så bliver du målt på tal. Du bliver udelukkende målt på tal, men man kan så sige at jamen kan de så se om jeg har arbejdet fire timer på en uge eller om jeg har arbejdet 50 timer på en uge?

Sasja: Ja.

Sælger 1: Nej, det kan man jo ikke. Men omvendt, så kan man jo sige, jeg gider heller ikke, vi har haft den oppe, vi har snakket om det kollegaerne imellem. Samtidigt er der jo heller ikke nogen af os der har lyst til at blive målt på besøg.

Sasja: Nej.

Sælger 1: For det er der også nogle salgsvirksomheder der gør. Så er der nogle virksomheder der går ind og siger, at du skal have fire besøg om dagen, eller du skal have 20 besøg om ugen, eller… sådan er det jo heldigvis ikke hos os, kan man sige. Så det er en svær balance.

Sasja: Vil du sætte et par ord på, hvordan du opfatter at sælgere bedst motiveres?

Sælger 1: Løn.

Sasja: Okay.

Zandra: Ja, haha.

Sælger 1: Altså helt firkantet, løn! Altså jeg kan allerede se nu, at i den virksomhed jeg er i, at det der driver, det er at der kommer penge på bordet. Og det er meget meget firkantet at sige det højt, men mange af de kollegaer jeg har, altså jeg er 15 år yngre end den anden yngste sælger i vores virksomhed. De fleste de er mellem midt 40'erne og så op til 60, og man er ikke i tvivl om, hvad der driver dem. Overhovedet.

Sasja. Nej. Okay. Jamen så vil jeg faktisk sige, at nu er vi nået til afslutningen af interviewet, og om du har nogle tilføjelser eller noget som du mener som du gerne vil fortælle som kunne gavne vores undersøgelse?

Sælger 1: Ikke umiddelbart. Altså, jeg tænker det er rigtig relevant at hive fat i nogle andre virksomheder også. Nu ved jeg ikke hvad I ellers har haft.

Zandra: Jo, altså vi har et par andre interviews som der også er planlagt, så vi får lidt at holde op imod, ja.

Sælger 1: Okay, godt. For man kan sige der er jo stor forskel på, hvad det er for en virksomhed det er man har kontakt til og hvordan folk bliver målt. Det kan jeg jo høre fra mine kollegaer. Men nej, ellers ikke. Jeg tænker, det er jo sådan lidt afhængigt af, hvad I gerne vil vide jo.

Sasja: Ja, haha. Jamen så vil vi egentlig gerne bare sige mange tak for at du har gidet at deltage, så vi stadig kan komme i mål med det her.

Sælger 1: Det var så lidt. Så håber jeg, at det bliver godt det hele.

Zandra: Tak. Det har været en kæmpe hjælp.

Sasja: Ja, mange tak.

Sælger 1: Selv tak. Held og lykke med det hele.

Sasja og Zandra: Tusind tak. Hej hej.

Bilag 6: Sælger 2 – interview

Sasja: Hej X. Det er Sasja og Zandra.

Sælger 2: Hej med jer piger.

Zandra: Hej. Vi vil indledningsvis lige lave en lille præsentation af os. Vi læser begge to Human Ressource Management inde på CBS og lige nu er vi i gang med vores kandidatafhandling som tager udgangspunkt i præstationsmålinger for sælgere.

Sælger 2: Spændende.

Zandra: Ja. Og, lidt generelt om interviewet, så er formålet at få et indblik i brugen af præstationsmålinger for sælgere. På hvordan du eventuelt kunne se, at der kunne ske nogle forbedringer eller om der overhovedet bruges præstationsmålinger. Og hvis det er okay med dig, så optager vi interviewet.

Sælger 2: Det er så fint.

Zandra: Super. Og så vil vi lige informere om, at du bliver anonymiseret, så du kommer til at hedde 'sælger 1', 'sælger 2' eller 'sælger 3', og optagelserne de bliver slettet så snart at opgaven den er blevet forsvaret til eksamen

Sælger 2: Det er super.

Zandra: Ja. Og du har valgt at deltage frivilligt, så du kan altid vælge, at du ikke vil besvare nogle af spørgsmålene. Du må endelig spørge ind til, hvis der er noget du er i tvivl om i forhold til nogle af spørgsmålene.

Sælger 2: Perfekt.

Zandra: Ja. Og vi forventer, at det varer ca. 30 minutter.

Sælger 2: Yes. Jeg er klar!

Sasja: Så vil vi spørge dig, om du kan præsentere dig selv kort og præsentere din rolle i din virksomhed og hvor længe du har været der?

Sælger 2: Jeg arbejder i X, som kørende sælger. Det har jeg gjort i tre år til april og jeg står i den position, at jeg har sådan to halvt under mig. Jeg har også to til oplæring, da jeg startede, startede jeg i kundeservice og efter halvanden måned blev jeg så sælger på vejene. Så jeg har ansvaret for hele Danmark, alle vores fysiske butikker og webshops, plus Holland og Belgien.

Sasja: Fedt.

Zandra: Wow.

Sasja: Så går vi så i gang med de rigtige interviewspørgsmål omkring dine præstationer.

Sælger 2: Ja.

Zandra: Vores første spørgsmål det er, om du bliver målt på dine præstationer?

Sælger 2: Nej, som sådan det overordnede svar. Men selvfølgelig kan man ikke sige, at man ikke bliver målt, fordi min chef ville jo kunne se, hvis jeg ikke leverede et stykke arbejde, så ville han jo fyre mig. Jeg bliver ikke målt på mine salgstal og jeg får ikke provision og alle de der andre kriterier.

Zandra: Okay, ja. Er der nogen grund til det? Og hvordan tages der så hånd om kommunikationen omkring din præstationer?

Sælger 2: Altså jeg tror det der er vigtigst fra min chefs synspunkt, det er jo kun mig der analyserer ham nu, men han har valgt at gøre det her for, at vi alle sammen er lige. Altså jeg har jo mine to kollegaer som også står i denne her sælger position… okay, jeg starter lige forfra. På det danske marked der er der kæmpe stor forskel på størrelsen af kunder. Min chef han vurderer, at alle kunder er lige vigtige, så jeg skal have samme energi og indfaldsvinkel til en lille bitte kunde, som jeg skal have til den største kunde vi har.

Sasja og Zandra: Mmh.

Sælger 2: Så han gør det lidt for vores skyld, så vi ikke skal stå i dilemma og ikke gide tage ud til en eller, på den måde.

Zandra: Okay, ja.

Sælger 2: Og så tror jeg, at det andet aspekt i det, det er er at han som person vægter det sociale og anerkendelse højere end salgstal og ja, provisioner, og på den måde.

Zandra: Mmh. Okay. Men hvordan tages der så hånd om kommunikationen om din præstation, altså har I nogle møder om det, hvor I bare snakker om hvordan det går, eller?

Sælger 2: Overhovedet ikke. Altså det er kun i det daglige basis at man lige får en high five hvis man har lavet et godt salg. Men hvis man har lavet et dårligt salg, så er det bare sådan 'okay, hvad sagde hun', eller, det er ikke sådan høre for det eller få en skideballe for det, fordi vi bliver som sagt ikke målt og vejet.

Zandra: Okay. Hvad med dine kollegaers arbejdsudførsel, kan det påvirke hvordan du kan udføre dit arbejde?

Sælger 2: Altså i forhold til, hvis de ikke gør noget?

Zandra: Ja, for eksempel hvis de gør deres job dårligt eller mangler at lave et eller andet, kan det så påvirke din ja, eller?

Sælger 2: Ja, det kan det godt. Altså hvis mine kollegaer de er, jeg har for eksempel en kollega, hun er ansvarlig for Norge og for Danmark, ligesom jeg har for Holland, Belgien og Danmark. Når hun så er i Norge, så bliver jeg jo nødt til at tage hendes danske kunder.

Sasja og Zandra: Ja okay.

Sælger 2: Jeg ved ikke, om det var sådan spørgsmålet skulle forståes.

Sasja og Zandra: Jo jo.

Sælger 2: Så der kompenserer vi også lidt hinanden og overlapper, hvor vi kan.

Sasja: Ja.

Zandra: Oplever du at der er nogle uforudsigelige forhold eller eksterne faktorer, som kan påvirke dine præstationer?

Sælger 2: Mmh, ja, altså corona-virus! Haha.

Zandra: Ja, haha.

Sælger 2: Det er en kæmpe stor spiller lige nu. Vi kan jo ikke sælge noget, så man kan sige at lige nu kan de slet ikke måle og veje mig. Så alt udefra set kan man jo sagtens sige. Kriser.

Sasja: Nu hvor du siger du ikke bliver målt, i forhold til at du har jo stadig nogle kunder du skal besøge og du skal snakke med, går jeg ud fra.

Sælger 2: Mmh.

Sasja: Hvis din bil bryder ned på vej ud til en kunde og du ikke kan lave noget resten af dagen, bliver der så taget højde for det på nogen måde, eller hvordan, hvordan ordner I den situation?

Sælger 2: Jamen jeg tror det er rigtig vigtigt at lave en indskudt sætning i forhold til, når jeg siger jeg ikke bliver målt og vejet, jeg designer selv min dagligdag fuldstændig selv som jeg vil.

Sasja: Mmh.

Sælger 2: Så min chef ved ikke engang om jeg skal ud til en kunde.

Sasja: Okay.

Sælger 2: Så jeg har, jeg har ikke det salg jeg skal nå at sælge for de her 50.000 om dagen eller 100.000, eller hvor meget det nu er.

Sasja og Zandra: Mmh.

Sælger 2: Så hvis min bil bryder sammen, eller nu her, corona, så er det bare sådan det er, altså. Ærgerligt at man skal sidde på en rasteplads i mange timer og vente men, hvis I forstår hvad jeg mener?

Zandra: Ja okay.

Sælger 2: Det har ikke noget med noget at gøre, overhovedet.

Sasja: Nej okay.

Sælger 2: I hvertfald fra min leders synspunkt. Som jeg opfatter det.

Zandra: Så din leder er meget forstående overfor, at du selvfølgelig ikke kan lave noget i denne her periode, fordi at der er corona?

Sælger 2: Meget! Og det kunne ligesåvel være, hvis jeg skulle en tur til tandlægen. Det er ikke noget der går ud over noget andet.

Sasja og Zandra: Okay.

Sælger 2: Men jeg tror også, selvfølgelig holder vi vores salgstal oppe imod, men det er jo også meget mere personligt.

Sasja: Mmh.

Sælger 2: Vi har jo for eksempel den der Copenhagen Fashion Fair i København hvert år, den er der to gange om året, og så har vi alle vores kunder igennem, ekspederet ude på Bella-centeret.

Sasja og Zandra: Mmh.

Sælger 2: Der er det jo klart, der står vi jo med lige mange styles hvert år, så der kan vi måle meget tydeligere vores kunders indkøb. Og der kan vi jo tydeligt se, jamen okay hvad købte de sidste år i august kontra nu.

Sasja: Mmh.

Sælger 2: Så vi kan jo ikke lade være med at kigge på det, men det er ikke noget vi bruger til noget, for der kan jo være så mange faktorer der spiller ind.

Zandra: Okay.

Sælger 2: Ej men hun har lige ansat to nye medarbejdere, eller de har ikke særligt travlt i butikken eller..

Sasja: Men oplever du så at, nu hvor I ikke bliver holdt op imod noget, at nogle af dine kollegaer måske kunne finde på og, og slagge lidt, fordi I har denne her meget selvbestemmelse.

Sælger 2: Ødelægge det?

Sasja: Ja, altså at de måske godt kunne yde bedre end de gør, fordi I ikke har noget at blive holdt op imod?

Sælger 2: Hmm, jeg tror det handler meget om personlig indstilling, og det er jo også derfor at min chef udvælger hvem der skal arbejde hvor, altså her.

Sasja: Mmh.

Sælger 2: Men (lille pause) så, jeg tror, altså selvfølgelig kan motivationen sikkert øges, nu har jeg jo selv arbejdet i X, som salgsassistent, hvor vi jo blev målt rigtig meget, og hver dag skulle indsende vores omsætningstal og quantity og alle de der forskellige salgstal.

Zandra: Ja.

Sælger 2: Så det kan jeg jo også holde lidt op i mod, for selvfølgelig var der nogle ting der ligesom, hvad hedder sådan noget, prøvede at opnå i løbet af en dag, hvor her der er det meget mere frit, men samtidigt kan det også gøre, altså for personligt mig, at jeg har lyst til at yde endnu mere, fordi jeg er så selvstændig omkring det.

Sasja: Mmh.

Sælger 2: Der er ikke nogen der skal fortælle mig, at jeg skal sælge for det her, men jeg gør det lidt selv.

Sasja: Ja.

Zandra: Så du har en lille konkurrence med dig selv om at hele tiden gøre det bedre?

Sælger 2: Ja, men det tror jeg er den indstilling man tit har som sælger, jeg tror rigtig mange, og det vil I sikkert også høre fra de andre sælgere, at det ikke altid er fordi man bliver påduttet noget, det er fordi man har det i sindet, at man skal opnå nogle ting.

Zandra: Ja okay.

Sælger 2: Men, tilbage til dit spørgsmål Sasja, så tror jeg ikke at det, altså jeg har ikke oplevet at folk slagger.

Sasja: Okay.

Sælger 2: (lille pause) men igen, så tror jeg det handler om personlig indstilling og personlige profiler, jeg ved ikke, I har, lavet, fået sådan en DISC-profil/analyse.

Sasja og Zandra: Mmh, ja.

Sælger 2: Og der, for eksempel jeg, jeg falder ud på en l'er, så jeg er utroligt, altså det jeg vægter højest det er sådan anerkendelse og ros og de ting, så det er det der motiverer mig. Og der tror jeg bare hele bundtet af os sælgere, vi er en flok l'ere, hvor det ligesom er det der betyder noget.

Sasja: Okay. Fedt.

Zandra: Ja. Nå, men så videre til det næste spørgsmål. Føler du, at din leder favoriserer nogle medarbejdere frem for andre?

Sælger 2: Ehhhh, det ved jeg ikke. Jeg tror lidt, jeg står måske i positionen hvor han gør det med mig.

Zandra: Hahah. Fair.

Sælger 2: Ehhhm, det ved jeg ikke, det synes jeg faktisk er svært, nej det synes jeg ikke, det gjorde han måske i perioden hvor de var under oplæring. Og det har de været af to omgange, jeg har ikke haft dem samtidigt, der tror jeg, der var det jo meget mig han gik til, hvor nu synes jeg, at de er blevet så selvstændige, at han også går til dem.

Sasja og Zandra: Okay.

Sælger 2: Så nej, både ja og nej.

Zandra: Har du et indtryk af, at dig og din leder I har samme forståelse af, hvad en god præstation er?

Sælger 2: Ja!

Zandra: Kort og kontant.

Sælger 2: Det vi snakker meget om, det er det der med situationsfornemmelse. Og det er jo også rigtigt gældende i de her tider.

Sasja: Ja, bestemt.

Sælger 2: Så selvfølgelig skal jeg ikke ringe og sælger noget lige nu, men samtidigt alle vores webshops, de har jo gang i den, så til nogle af dem kan man stadig sælge noget. Så det er lidt sådan, ja, det synes jeg faktisk vi har.

Zandra: Jep. Har du mere information om din jobfunktion og dit tidsforbrug på hver enkelt opgave, end din leder har?

Sælger 2: Om jeg har information?

Zandra: Ja, om du har mere information om din jobfunktion og dit tidsforbrug på hver enkelt opgave, end din leder har?

Sælger 2: Ja ja, altså han har fralagt sig alt ansvar. Han aner ikke hvad jeg laver, tror jeg.

Zandra: Okay.

Sælger 2: Jeg tror bare han nogle gange ser jeg er ude ved en kunde og så kan han ringe til mig og spørge hvem jeg har været ude ved den dag. For han ved det slet ikke. Det er meget, hvad hedder det, jeg har selv meget ansvar over det.

Zandra: Synes du at din virksomheds måde at ikke måle på, har ind indflydelse internt i virksomheden, altså gør det noget ved jeres…

Sælger 2: Heeelt sikkert. Det gør faktisk at vi ikke har en konkurrence internt, men tværtimod bare hepper på hinanden og hjælper hinanden og hvor, der kan jeg også se kæmpe forskel fra X, da jeg var der, der var det jo intern konkurrence, altså man ville have den bedste kunde, hende der tog mest med ind i prøverummet og hvis der kom en med noget i en pose, hvor noget skulle retur så løb man næsten væk fra kassen, og her der er det helt omvendt.

Zandra: Okay.

Sælger 2: Der tager man de gode som de dårlige.

Sasja: Ja okay. Så skal vi spørge dig om, hvad du får ud af at klare dit job godt, altså hvilke former for belønning, både nogle du får, og nogle man, der ikke er lige så håndgribelige, altså hvad får du ud af det?

Sælger 2: Altså fra min chefs side af?

Sasja: Ja.

Sælger 2: Altså, et klap på skulderen og rosende ord, det kommer man langt med herinde. Så det har vi meget, altså vi har meget sådan den dialogiske vinkel på det, men han kan også sagtens finde på at sige: "ej, nu har du været i Jylland en hel uge og bare knoklet, tag lige ud og spis en aften" eller et eller andet.

Sasja: Okay.

Sælger 2: Men ikke, altså vi, vi, vi er ikke sådan belønnet af det, synes jeg.

Sasja: Nej. Så skal jeg spørge dig..

Sælger 2: I hvertfald ikke på det grundlag.

Sasja: Okay. Så skal jeg spørge dig om du bliver motiveret af, at din præstation ikke bliver målt?

Sælger 2: Det er et svært spørgsmål. Ja, det gør jeg i den position jeg står i lige nu. Jeg tror også, at det er rigtig vigtigt at håndhæve, at den virksomhed jeg er ansat i, der går det rigtigt godt. Det er rigtigt nemt for os at være sælgere.

Sasja: Ja.

Sælger 2: Så ja, det gør det. For jeg har ikke noget pres på mig, men jeg kan gøre som det passer mig og stadig præstere og levere en hel masse. Men jeg tror, hvis jeg sad i en virksomhed hvor det ikke gik særlig godt, så tror jeg at man ville være mere presset. Måske ikke mere presset end hvis man havde nogle salgstal man skulle nå.

Sasja: Nej. Så, eh, i forhold til det her med at I ikke har en dialog heller, om det går godt eller dårligt på samme måde, altså du ved en fast dialog eller at I bliver sat op imod noget. Ehm, bliver der så nogle konsekvenser, hvis en medarbejder klarer det dårligt? Altså kan der ske noget ved jer? Altså, nu klarer du det jo ret godt, kan man høre, at, men hvad hvis, hvad hvis man klarer det dårligt? Altså jeres leder må jo kigge på et eller andet for at se I simpelthen ikke sælger, er der nogle konsekvenser?

Sælger 2: Nu har jeg ikke lige prøvet at stå i den situation, og heller ikke med nogle af de andre piger. Men, så jeg tror da der ville være konsekvenser hvis vi ikke leverede salgstal, eller hvis, som jeg også sagde før, vi er jo meget frie anlagte, så hvis jeg ikke havde leveret nogle salgstal eller lagde nogle ordrer ind, tror jeg da, at han ville stille spørgsmålstegn til, hvad jeg gik og lavede. Men jeg har ikke oplevet noget.

Sasja og Zandra: Nej, okay.

Sasja: Så skal vi spørge dig helt simpelt om du føler, at du er god til dit arbejde?

Sælger 2: Ja, det føler jeg.

Sasja: Godt. Øhm, i din arbejdssituation, føler du så at der bliver lagt mest vægt på selvbestemmelse eller kontrol?

Sælger 2: Selvbestemmelse. 100%.

Sasja: Hvordan føler du, at du passer ind i kulturen og sådan det sociale miljø der er i virksomheden?

Sælger 2: Utroligt godt.

Sasja: Kan du sådan sætte et par ord på, hvordan kulturen og det sociale miljø er hos jer?

Sælger 2: Eh, ja, altså det min chef også vægter rigtig højt, det er at vi er en ret lille virksomhed, på vores kontor sidder vi 17 medarbejdere, og det er meget atypisk i denne her type virksomhed, for det han vægter meget højt det er, at mig som sælger har ligeså meget indflydelse på design og lige så meget på indkøb, så jeg er med hele vejen rundt. Så det vil sige, at jeg har en dagligdag med alle mine kollegaer, på trods af at jeg er sælger og er meget ude.

Sasja: Okay.

Sælger 2: Og derudover så er vi meget unge alle sammen, altså vi er fra 20 til, og så er der to på 40, men resten de er i tyverene, primært. Det gør jo også meget, at man er samme sted i livet.

Sasja: Ja, bestemt. Hvad ser du af fordele og ulemper ved at anvende præstationsmålinger for sælgere generelt? Så ikke kun for dig, men sådan generelt sælgere.

Sælger 2: Jeg tror fordelen er helt sikkert motivationen. Der er ingen tvivl om at, altså, hvis man tager DISC-profilen, jeg ved ikke om I har arbejdet med det, men der er det jo meget forskelligt fra person til person, hvad det er der motiverer en. Men 50/50, 50% vil sige at de bliver motiveret af at der er en gode eller et eller andet i den anden ende, hvor at, altså, jeg sidder og vil sige at så længe man selv ved at man har gjort det godt, så er det fint. (Lille pause). Øhm, hvad var det nu du spurgte om?

Sasja: Om du ser nogle ulemper i at anvende det for sælgere?

Sælger 2: Ja, det kan jeg jo så trække paralleller fra X (refererer til gamle arbejdsplads som tidligere er omtalt), hvor at det var virkelig også et pres på skulderen, det var ikke altid lige sjovt fordi at man proppede også bare ting ned i halsen på folk.

Sasja: Mmh.

Sælger 2: Hvor at her der har jeg fuldstændig hjertet med og jeg kan være i situationen uden at pådutte nogen noget, eller selv føle at jeg ikke lever op til forventningerne mens jeg står i salget. Jeg kan være positiv gennem det hele fordi jeg ikke har noget ballast.

Sasja: Så skal vi spørge dig, nu hvor du ikke bliver målt, hvordan bestemmes det hvem der skal have mere ansvar, forfremmes, lønstigninger med mere?

Sælger 2: Det er udelukkende min chef.

Sasja: Okay, og ved du hvad han baserer det på? Altså er det bare hvordan han har det med jer og hvordan han synes I klarer det?

Sælger 2: Ja, og, ja, igen, vi bliver jo målt på det overordnede, altså han kan jo godt se hvad vi leverer, men det er ikke noget vi mærker noget til, eller.

Sasja: Okay.

Sælger 2: Men det ligger hos ham.

Sasja: Synes du at det er fair at sådanne beslutninger er baseret udelukkende på din leders mening?

Sælger 2: Ja! Det synes jeg faktisk, for internt har vi jo ikke særlig meget holdning eller mening til hinanden, for vi dømmer ikke hinanden og vi ved ikke hvad hinanden får i løn og vi ved ikke, ja, noget som helst, så ja, jeg synes den ligger 100% hos ham.

Sasja: Okay, det var dejligt. Nå, men så vil vi gerne sige til dig, at vi nu er ved afslutningen af interviewet. Eh, om du har nogle tilføjelser du mener kunne gavne vores undersøgelse?

Sælger 2: Hmm… (pause) jeg tænker lige…

Sasja: Det skal du have lov til.

Zandra: Haha.

Sælger 2: Nej, det tror jeg ikke. Jeg tror bare lige jeg igen vil understrege, at det ikke er alle der vil være lige så motiveret, og det handler om, at vi er i en mega god position på markedet og at det er nemt at være sælger i vores virksomhed. Så det er jo også derfor han kan gøre det. Hvis det lige pludselig ikke gik så godt, kunne det godt være han satte nogle andre krav. Det ved man jo ikke.

Sasja: Nej. Nå, men så vil vi gerne sige mange tak fordi du gad at deltage.

Sælger 2: Jamen det var så lidt.

Sasja: Og vi er meget glade for dine bidrag omkring holdninger til præstationsmålinger for sælgere.

Zandra: Ja, tusind tak for hjælpen!

Sælger 2: Det var så lidt piger.

Bilag 7: Sælger 3 – interview

Zandra: Hej det er Zandra.

Sælger 3: Hej det er X.

Zandra: Dejligt du gider at deltage i dette interview. Jeg vil indledningsvis lige introducere os og formålet med det.

Sælger 3: Ja, dejligt.

Zandra: Jeg hedder Zandra, og det er Sasja, vi læser begge cand.merc HRM på CBS, hvor vi er i gang med vores kandidatafhandling, som tager udgangspunkt i præstationsmålinger for sælgere.

Sælger 3: Spændende.

Zandra: Ja. Og formålet med interviewet det er sådan primært at få et indblik i brugen af præstationsmålinger for sælgere samt at få dine inputs til, hvordan disse eventuelt kunne laves om. Og så vil jeg gøre opmærksom på, at interviewet optages, medmindre du har noget imod det. Optagelserne vil bruges til en transskribering. Du vil fremgå anonym, altså vil du komme til at hedde "sælger 3" i opgaven.

Sælger 3: Super fint.

Zandra: Så snart opgaven er forsvaret, vil optagelsen blive slettet. Og da du har valgt at deltage frivilligt, kan du altid vælge at sige fra, hvis der er et spørgsmål du ikke har lyst til at besvare. Og hvis der er noget du er i tvivl om, må du endelig spørge! Og ellers mangler jeg bare at sige, at vi forventer det vil tage ca. 30 minutter.

Sælger 3: Det er modtaget.

Sasja: Og så skal vi spørge dig, om du kan præsentere dig selv kort, fortælle lidt om din rolle i din virksomhed og hvor længe du har arbejdet i den.

Sælger 3: Det er i orden. Jamen, jeg sælger møbler og det har jeg gjort i fire år, og min jobbeskrivelse den er; varetage kunder, behovsanalyse, eh, og så tage sig af dem, reklamationsbehandle og (lille pause) booke sådan noget levering og transport og vejlede, danne visuelle indtryk og sådan noget. Og så selvfølgelig nå mine budgetter.

Sasja: Ja.

Zandra: Mmh. Bliver du målt på dine præstationer?

Sælger 3: Ja, det gør jeg. Jeg bliver målt hver time, time, dag og uge, måned og år, jeg bliver målt hele tiden, hver gang der er mulighed.

Sasja: Og hvordan bliver du målt, altså på baggrund af hvad?

Sælger 3: Jeg bliver målt i forhold til min præstation fra sidste periode. Os der har været der i mere end et år, vi bliver målt på vores indeks, så vi skal nå, hvis vi nu siger at butikken den har en million kroner at omsætte for…

Sasja: Mmh.

Sælger 3: Så bliver det delt ud på de her, vi er fem sælgere, så bliver det delt ud på fem sælgere, dem der har været der i længere tid end et år, som ikke er førsteårssælgere, de bliver målt, de bliver sat op til personlige budget per indeks, det vil sige de skal nå det de nåede i sidste periode, plus 10 procent.

Sasja og Zandra: Okay.

Sasja: Og er der så kun individuelle mål, eller har I også nogle mål sammen?

Sælger 3: Det er individuelle mål. Men målet går selvfølgelig ud på at man skal nå budgettet, altså butikkens budget, det er derfor vi får de her personlige budgetter, for så har vi sådan ligesom selv rådighed over, at ud af denne her million, der skal jeg måske nå 400.000. Lad os sige det.

Sasja: Ja.

Sælger 3: Så skal jeg nå de her 400.000, og så skal jeg ikke rigtigt tage mig af at, hvad de andre laver, men nu ved jeg at hvis jeg laver mere end det, så kommer vi selvfølgelig alle sammen tættere på at nå butikkens mål, men jeg kommer selvfølgelig også ved at tjene mere til at tjene flere penge selv.

Sasja og Zandra: Okay.

Sasja: Men bliver I belønnet ud fra de her mål på nogen måde, eller, hvad får I ud af at gøre det godt?

Sælger 3: Penge, altså penge. Provision. Vi sælger, når vi når vores budget, kommer over det, så får vi provision, og så et klap på skulderen af chefen. Sådan, det kan ikke rigtigt bruges til noget, altså pengene kan, men det der klap på skulderen kan ikke rigtigt, så skal det være noget på sigt, altså hvis man godt kunne tænke sig at blive noget afdelingschef, souschef, butikschef, et eller andet man nu lige går og drømmer om.

Zandra: Mmh. Okay. Så vil vi spørge, om dine kollegaers arbejdsudførsel kan påvirke at, hvordan du udfører dit arbejde.

Sælger 3: Ehm, ja, det det kan det godt. Det kan jo være i forhold til at vi er inddelt i afdelinger, for eksempel der er polsterafdelingen som sælger lænestole, sofaer, sofaborde, spiseborde, spisebordsstole og så videre, og så er der en sengeafdeling og noget boligtilbehør. Der er flere afdelinger i sådan et møbelhus.

Sasja: Mmh.

Sælger 3: Og der har vi alle sammen vores speciale, altså der er jo nogen der kan noget, som nogle andre ikke kan, vi har alle sammen vores egen måde at gøre tingene på og sådan. Så der kan vi gå ind og hjælpe hinanden, men det kan også være, at hvis der kommer en kunde ind med en reklamation for eksempel, og den pågældende sælger er syg, ferie eller fri eller et eller andet, han er i hvertfald ikke i butikken, eller hun, nu skal vi ikke diskriminere.

Sasja og Zandra: Haha.

Sælger 3: Så skal jeg, eller en anden kollega, varetage denne her kunde. Det kan jo godt påvirke os i den forstand, at så bruger jeg jo tid på en forbruger som allerede har tjent penge til virksomheden, der er en der har tjent penge på denne her kunde. Og så kan der gå kunder rundt som vi kan tjene penge på, men hvor jeg ikke får muligheden, fordi jeg skal tage mig af denne her reklamation, hvor jeg ikke tjener nogle penge.

Sasja: Ja, selvfølgelig.

Zandra: Ja okay. Tages der så højde for det i målingen af præstationen?

Sælger 3: Nej, det gør der ikke. Det må vi lige selv håndtere.

Zandra: Oplever du, at der er nogle uforudsigelige forhold eller eksterne faktorer som kan påvirke din præstation?

Sælger 3: Ja, ehm, det kunne da være denne her corona-virus her.

Zandra: Ja, haha.

Sælger 3: Så bevæger folk sig ikke sådan ud. Så det påvirker selvfølgelig mine tal, at nu er der selvfølgelig mange færre kunder i butikken. Det påvirker selvfølgelig også mine kollegaer, for der bliver mere kamp om, hvem der kommer ind.

Sasja: Ja. Men så påvirker det vel også din, din salgsprovision, altså det du kan tjene? Du kan vel så tjene mindre i denne her periode?

Sælger 3: Ja, det kan jeg godt. Det kan jeg sagtens. (Lille pause) men, vi kan jo så gøre, altså, jeg siger ikke det er mig der gør det, men nogen, kan gøre sådan at man for eksempel i en måned, hvis man kan se man er lidt bagud for eksempel, så kan man gøre det, at man ikke præsterer 100 procent og så kan man så senere i en anden periode tjene endnu mere.

Zandra: Ja okay.

Sælger 3: Altså, det kan ske, og det kan man for eksempel bruge denne periode til. Nu tjener vi jo for eksempel ikke særlig meget, men når vi så kigger tilbage på den, så har vi en doven måned, og så er budgetterne meget lavere og det kan jo betyde at vi kan tjene endnu mere næste gang.

Sasja: Okay.

Zandra: Så næste år kan I tjene rigtig meget, fordi der ikke har været noget at lave i denne her måned?

Sælger 3: Ja, potentielt.

Zandra: Ja, okay. Men tages der så højde for, at der er de her uforudsigelig forhold eller eksterne faktorer som kan påvirke, altså når der bliver målt på jeres præstationer?

Sælger 3: Nej. Det gør der ikke. Vi må bare, vi må bare, sælge, ja, til hvem der nu kommer ind. Og så tænker man måske ikke så meget på hvad, årh, fuck, nu skal jeg bruge ord mand… så bliver der ikke tænkt så meget

på, for os selv, hvor meget vi sælger, men hvor meget vi så tjener på det vi sælger, altså bruttoavancen, så skal den være høj, så er det det vi kigger på.

Zandra: Okay. Føler du, at din leder favoriserer nogle medarbejdere fremfor andre?

Sælger 3: Ja, ja, det gør han. Jeg tror ikke det er bevidst, jeg tror det sker alle steder, at der er nogle der bliver favoriseret. I det her tilfælde er det dem der klarer det godt, de sælgere der performer bedst.

Zandra: Okay. På hvilken måde kommer det til udtryk?

Sælger 3: Jamen, eh, det kan jo være, det kan jo være hvis man nu ikke lige når sine ting til tiden, eller hvis man har fået en reklamation og man så ikke sådan lige får taget sig af den, så kommer der måske en lille kundeklage ud af det. Så kan man, så får man lige en løftet pegefinger af chefen, og så kan man sige jo jo, det er lige det her, det er jeg selvfølgelig også ked af, men så kan man lige trække sine salgstal frem og sige, altså, jeg har lavet noget andet imens jo. Altså, jo, ja, man minder lige chefen om, hvor uvurderlig man i virkeligheden er.

Zandra: Haha, ja okay.

Sælger 3: Ja, det er den eneste langemand man har til chefen, faktisk, lige her, det er hvis man er rigtig dygtig til sit arbejde, og han ved det, så bliver man favoriseret og så kan man nemmere slippe udenom alle de her problemer. Det kan også være en måde man slipper udenom trælse opgaver på…

Sasja: Mmh.

Sælger 3: Hvis der er nogen der siger "vi skal lige have flyttet rundt på de to stuer her" inde i butikken, der skal lige flyttes nogle møbler om, så kan man lige sige "årh, det kan jeg ikke i dag chef, det er ikke så godt, og tiden, og skulderen og uhh.", og så får han lige nogle andre til det.

Zandra: Super.

Sasja: Haha.

Sælger: Ja, det (griner) den undskyldning må I godt bruge, hvis I har lyst.

Zandra: Haha. Har du et indtryk af, at din leder har samme forståelse af, hvad en god opgave, nej, en god præstation er?

Sælger 3: Ja, det har vi. Vi har forventningsafstemt.

Zandra: Mmh.

Sælger 3: Ja, så det er vi meget enige om.

Zandra: Dejligt. Føler du, at du har mere information om din jobfunktion og dit tidsforbrug på hver enkelt opgave, end din leder har?

Sælger 3: Nej, nej, det synes jeg ikke. Vi er rimelig informerede begge to.

Zandra: Okay. Synes du, at din virksomheds måde at måle jeres præstation på, det påvirker jer internt i virksomheden?

Sælger 3: Hmmmm, ja. Ja, det gør det. Ehmm, det gør det i den forstand, at vi alle sammen er vindere, så når vi bliver målt, vil vi gerne alle sammen være nummer et, og det koster nogle konflikter og nogle kontroverser, hvis der nu er en der er lige ved, der er rigtig tæt på at lave en rigtig stor bonus, så har man måske lige de spidse albuer ude, og så får man måske lige skubbet til nogen eller stjålet en ordre eller løber ind foran en kunde eller sådan noget. Altså ikke bogstaveligt, vi løber ikke ind foran kunderne.

Zandra: Nej. (Griner).

Sælger 3: Og så skaber det lige nogle konflikter og så er vi videre fra det, men så kan vi sige, at det gør vi nok alle sammen en gang imellem. Så på den måde kan de godt, altså de her måleredskaber, gå ind og påvirke os. Vi vil jo alle sammen gerne være nummer et, der er ikke nogen der gider at være den evige to'er og vi er her for at tjene penge.

Zandra: Okay. Så du vil faktisk sige, at det påvirker mest negativt, i forhold til, hvordan det er internt i virksomheden? I forhold til det med at man får sine brede skuldre frem og?

Sælger: Ja, nej, jeg synes at det er mest positivt. Vi er gode til at supplere hinanden og hjælpe hinanden med det her. Men det er klart, at, altså, jeg vil sige at der er en gang ud af ti gange at der lige er en der er ude med de spidse albuer, de brede skuldrer, nu skal han fandeme lige, eller hun!

Zandra: Ja. Hahha, ja.

Sælger 3: Og vi har faktisk ikke nogen kvindelige sælgere, men ni ud af ti gange er det jo, der er det helt fint. Vi har jo hver vores kundesegment, stortset, det er meget få der overlapper. Vi er simpelthen bare så forskellige alle sammen og vi samarbejder bare skide godt. Og så har vi alle sammen vores fagområde, og det er helt naturligt at vi henvender os til hinanden, eh, jeg går ikke ind, hvis der kommer en kunde ind og siger "jeg skal kigge på en seng", så siger jeg "Jamen det er fint, så skal du lige snakke med ham der Jørgen der sidder dernede i hjørnet". Jeg ved, at det ikke er mit fagområde, der sidder en der har speciale i det her, så der sender vi den over, og han gør det samme med mig.

Zandra: Okay. Super.

Sasja: Så skal vi spørge dig, hvad føler du, at du får ud af at klare dit job godt?

Sælger 3: (lille pause) Penge. Rigtig mange penge. Haha.

Sasja og Zandra: Okay, haha.

Sælger 3: Bonus. Ehhh, et klap på skulderen fra chefen. Jeg er ikke helt sikker på, hvad man kan bruge hverken provision eller et klap på skulderen til, men jeg går ud fra, at hvis jeg på et tidspunkt skal videre, så har jeg en god anbefaling i ryggen.

Sasja: Okay.

Zandra: Mmh.

Sælger 3: Mulig forfremmelse kan også være det her præstation jo.

Sasja: Okay. Så skal vi spørge om du bliver motiveret af, at din præstation bliver målt?

Sælger 3: (lille pause) Hm, ja, altså ja, for det meste gør jeg. Hvis man står midt på måneden og kan se man er langt bagefter, så bliver man demotiveret. Rigtig meget. Så er det man begynder at blive for ivrig efter at få et salg, og det kan kunderne mærke.

Sasja: Ja.

Sælger 3: Så begynder man at presse så meget at man begynder at miste, altså, for meget tillid, og det tillid vi bygger det på.

Sasja: Okay, så du vil sige, at du bliver motiveret af at gøre det godt, men…

Sælger 3: Demotiveret af at klare det dårligt.

Sasja: Ja.

Sælger 3: Ja, så der er både plusser og minusser ved det. Er du rigtig dygtig til dit arbejde, så er det perfekt at gøre det på denne her måde, men hvis man ikke er så god til det, så er det noget rigtig skidt, tror jeg.

Sasja: Ja, okay. Hvorfor udfører du dine arbejdsopgaver?

Sælger 3: Hvorfor jeg udfører mine arbejdsopgaver?

Sasja: Ja.

Sælger 3: Ehm, det er fordi, det er fordi det er mit job.

Sasja: Jamen det er nok, ja, det er fuldstændig sådan vi mener det, men…

Zandra: (Griner)

Sælger 3: (Griner)

Sasja: …om det er fordi du venter på at der kommer noget i sidste ende, eller om det er fordi du rent faktisk nyder at gøre det?

Sælger 3: Det er fordi jeg nyder at gøre det.

Sasja: Okay.

Sælger 3: Jeg nyder at gøre det jeg gør hver dag. Men grunden til at jeg gør det, grunden til at jeg nogen gange gør det ekstra godt, det er fordi jeg, altså, håber på udbytte i sidste ende.

Sasja: Så vil du sige du ville være lige så motiveret, nu hvor du er glad for dit arbejde, hvis der nu ikke faldt noget ekstra i sidste ende? Eller vil du sige at det skubber dig lige den ekstra grad?

Sælger 3: Det skubber mig lige den ekstra grad, men hvis man havde forventningsafstemt fra start af, at det her det er det du bliver ansat til, og der er ikke mere, der står andre i kø til noget forfremmelse. Hvis man nu ikke går og drømmer om at blive afdelingschef, butikschef, eller hvad man nu godt kunne tænke sig at

komme videre med, så vil jeg være ligeså glad for det, som hvis jeg nu stod til at få en forfremmelse, hvis bare der er forventningsafstemt.

Sasja og Zandra: Okay.

Sasja: Så skal vi spørge om du føler du er god til dit arbejde?

Sælger 3: Ja.

Sasja: Det var også heldigt.

Sælger 3: Det føler jeg.

Sasja: I din arbejdssituation, føler du så at der bliver lagt mest vægt på selvbestemmelse eller kontrol?

Sælger 3: Selvbestemmelse. Vi har rigtig meget frihed under ansvar.

Sasja: Okay, på hvilken måde sådan?

Sælger 3: Jamen, eh, vi skal være der i butikkens åbningstid og vi skal være klar til at møde kunden, altid. Det er, altså det er lidt kontrolleret i forhold til åbningstider, ikke?

Zandra: Jo.

Sælger 3: Men så når vi er der og, ja, på de her otte-ni timer, så styrer vi selv hvordan og hvornår vi agerer.

Sasja: Okay.

Sælger 3: Vi skal ikke. Vi skal ikke nødvendigvis henvende os til alle mennesker der kommer ind ad døren, men vi kan godt være lidt selektive. Vi bestemmer også selv hvordan vi går fra A til B. Vi skal alle sammen nå målet, men hvordan vi når målet, det er op til os selv.

Sasja: Okay.

Zandra: Mmh.

Sasja: Ehm. Hvordan føler du, at du passer ind i kulturen og det sociale miljø i din virksomhed?

Sælger 3: Eh, jeg synes jeg passer meget godt ind jo. (Griner). Jeg synes da selv jeg er et meget elskværdigt menneske.

Sasja: Ja.

Sælger 3: Vi arbejder meget med profiler. Og når vi så skal ansætte nogle nye, så ansætter vi efter den profil der passer bedst ind til det miljø vi i forvejen har i butikken, så vi ikke behøver at få unødige konflikter.

Sasja: Okay.

Zandra: Mmh.

Sasja: Så vil du sætte et par ord på, hvordan kulturen sådan er generelt i virksomheden?

Sælger 3: Ja, det kan jeg godt. Kulturen er meget afhængig af… vindermentalitet (lille pause). Og det bliver vi alle sammen præget af, vi er alle sammen præget af, at skulle være nummer et. Og det er lige så sjovt som det er seriøst. 9 ud af 10 gange er vi gode til at balancere det her over for hinanden. Ehmm, ja, vi er gode til at supplere hinanden, det er også en god kultur at have, en suppleringskultur inde i butikken, i forhold til som jeg sagde, at vi gør tingene på hver sin måde. Og der er vi gode til at bruge hinanden, hvis vi har en kunde som er lidt, lidt konservativ og ikke gider sådan en, ja, flot, ung, ivrig mand som mig, så har vi en lidt ældre gammel mand, som måske kan komme ind under huden på de gamle Hr. og Fru Danmark i tredserne.

Sasja: Okay.

Sælger 3: Så på den måde har vi også en god suppleringskultur.

Sasja: Men hvad så med den ene ud af ti gange, hvad er, kan der komme lidt konkurrence over det?

Sælger 3: Ja, der er det de spidse albuer kommer ud. Det er den ene ud af ti gange, hvor konkurrencen overgår det sociale.

Zandra: Okay.

Sælger 3: Og det er for eksempel hvis man kan se at nu har man, nu har man nået sit budget og man har man nået meget mere og hvis vi tjener de sidste 25.000, så får man lige de to procent ekstra bonus eller et eller andet.

Sasja: Ja.

Sælger 3: Så er det ud med de spidse albuer, og så får man lige kæmpet sig ind på de 25 klik der mangler.

Sasja: Okay.

Sælger: Ja, det kan lige koste lidt konflikter og kontroverser i butikken, men det overlever vi.

Sasja og Zandra: Ja okay.

Sasja: Hvilke fordele ser du ved at anvende præstationsmålinger for sælgere generelt?

Sælger 3: Hvilke hvad siger du?

Sasja: Hvilke fordele?

Sælger 3: Nååh, jamen, motivation, den motivation vi får.

Sasja: Ja.

Sælger 3: Det er hele tiden, man kan altid vende en dårlig situation til noget positivt, så selvom det går dårligt, så du ved, som jeg sagde før er midt på måneden og er langt fra halvvejs er det lidt demotiverende. Men så kan man stadig få vendt det til noget positivt i, at, når du bliver målt på så mange ting, så kan man

sige, ligesom jeg sagde med, hvis du laver en dårlig præstation med vilje, så kan du få mere i posen næste gang.

Sasja: Ja.

Sælger 3: Så på den måde kan vi hele tiden holde motivationen oppe hos os alle sammen, vi skal bare huske at bruge de her redskaber vi har til det. Så det er altid, jeg synes altid det er en god idé og måle på det, både for virksomheden skyld, de har deres grunde, men vi har også vores egne grunde til, at vi godt kunne tænke os at blive målt, og det er jo primært konkurrencegenet. Tror jeg.

Sasja: Ser du så nogle ulemper ved at anvende præstationsmålinger for sælgere?

Sælger 3: Ehh, ja, altså der er jo altid fordele og ulemper. De ulemper der kan være, det er sådan noget som dem der ikke er, altså har den samme vindermentalitet. Dem der går op i at, nu skal det jo ikke lyde som en dårlig ting, det er ikke der jeg vil hen, men hvis man koncentrerer sig mere om at alle har det godt og alle er glade og man vil ikke skuffe nogen og man vil ikke være frembrusende eller overtalende for eksempel. Så er det at man, så kan man ikke bruge den her vindermentalitet til noget og man kan heller ikke bruge de her målinger, for så går man mere op i at sørge for det sociale end man går op i at sørge for sine tal. Og hvis man føler det er det man har lyst til at lave, så skulle man jo ikke måles på ting for eksempel. Så kommer der ikke noget godt ud af det.

Sasja: Nej. Okay. Så skal vi spørge om du synes at den her måling, den giver et retvisende billede af din præstation?

Sælger 3: Hmmmm, ja. Ja, det synes jeg den gør. For den fortæller lige præcis hvor meget jeg omsætter for og hvor meget jeg tjener, og hvor meget jeg tjener for virksomheden.

Sasja: Ja.

Zandra: Okay, så de her eksterne forhold der kunne gå ind og påvirke, det synes du ikke gør noget, i forhold til den reelle præstation?

Sælger 3: Neej, for selvom mine tal så kan være lave nu, fordi folk ikke bevæger sig uden for, så kan vi stadigvæk se hvor meget jeg tjener til virksomheden, altså hvor høj en bruttoavance jeg så kan få hjem, ikke? Så handler det bare om ikke at tjene mange penge, men i hvert fald altså, hvad kan man sige, altså at, ehhh, jeg mangler ord. Hvad er det for nogle ord jeg skal bruge. At holde… fuck, ej det må man ikke sige.

Sasja og Zandra: (Griner).

Sælger 3: Jamen så handler det om, at mine salgstal ikke skal være høje, men at indtjeningen skal være høj. Så er det det man måler efter.

Sasja: Hvad så hvis du for eksempel tjener 0 kroner i april, fordi der er der måske ingen der rykker sig ud, så er det jo ikke, så bliver det jo ikke vist hvor god du er som person, for der kommer det jo til at stå på dine tal, at du rent ud sagt er elendig jo. Og hvis du siger der ikke bliver taget højde for det, eller er der alligevel nogle, er der en grad af en leder der går ind og siger "jamen det er også fordi der er corona"?

Sælger 3: Ja, altså min chef vil helt sikkert gå ind og beskytte det her, eh, i forhold til vores performance. Vi bliver også sammenlignet med hinanden og med de andre butikker i forhold til hvis vores tal er 0, i værste tilfælde.

Zandra: Okay. Så der ligger en eller anden form for relativ evaluering?

Sælger 3: Ja, ude i, helt ude i, ja i sidste ende bliver der nok taget hensyn til de her eksterne forhold der kan gå ind og påvirke os.

Zandra: Okay.

Sælger 3: Men vi, altså ikke noget vi mærker sådan til i hverdagen.

Sasja: Oplever du at I bliver sammenlignet, sådan generelt? Altså, er det noget du ser?

Sælger 3: Ja, meget! Vi bliver sammenlignet alle sammen hele tiden, altså i afdelingerne, jeg bliver ikke sammenlignet med dem der står i boligtilbehør.

Sasja: Nej.

Sælger 3: Fordi der skal eddermame sælges mange puder til 100 kroner før vi når en sofa til 52.000.

Sasja og Zandra: (griner)

Zandra: Men du bliver sammenlignet med dem fra andre butikker i samme afdeling?

Sælger 3: Ja.

Zandra: Eller hvad?

Sælger 3: Ja. Nej, altså ikke af ledelsen, det er noget vi gør individuelt.

Zandra: Nå, okay.

Sælger 3: Sammenligner vi os selv. Der har vi også stort konkurrencegen.

Sasja: Så I kan simpelthen se hinandens tal? Altså du kan se en andens i Horsens tal, i samme afdeling?

Sælger 3: Ja.

Sasja: Okay. Spændende.

Sælger 3: Det kan jeg. Vi kan trække rapporter i hver time, dag, uge, måned og år for hele kæden.

Zandra: Hold da op.

Sælger 3: Vi kan se alle butikker. Og vi kan se alle sælgere i de her butikker der er på arbejde de her dage.

Sasja: Ja.

Sælger 3: Og vi kan så se hvad de laver hver time. Den bliver så kun opdateret en gang i timen, de her rapporter, men det er også nok. Vi kan ikke rende og kigge på det hele tiden jo.

Sasja: Så det vil så sige, at lederne bruger det ikke til noget i forhold til at give dig en højere bonus fordi du har tjent mere end ham i Horsens, men I bruger det til ligesom at sige "hvis han kan, så kan jeg også"-agtigt?

Sælger 3: Fuldstændig.

Sasja: Okay. Så skal vi spørge, om du, hvordan du opfatter sælgere bedst motiveres?

Sælger 3: Ehmmm, det var fandeme et godt spørgsmål.

Sasja: Hvis du helt selv måtte bestemme. Generelt for sælgere.

Sælger 3: Ja. Hmmm… så skal sælgere motiveres… hvad bliver sælgere motiveret af, mand? De bliver motiveret af at vinde jo, hvordan vinder de? Ved at gøre deres arbejde godt, hvordan gør de deres arbejde godt? Det gør de ved at få de rigtige redskaber. Puha. Det bliver en lang en den her. Ehmm, sælgere bliver… hvordan skal vi motivere? Ehm… Det var et vildt godt spørgsmål, faktisk.

Sasja: Ja. Det er sådan en man lige kan bruge fredag aften på at tænke igennem.

Zandra: (Griner).

Sælger 3: Ja, det skal jeg lige love for. Det kan være I lige kan bruge det her i morgen.

Sasja og Zandra: (Griner)

Sælger 3: Hvad kan motivere? Hvis man sørger for, at, når man starter for eksempel, så skal tallene være meget middelmådige. Det skal være, det skal være sådan, at det er nogle tal der kan nås, nemt, for nye ansatte.

Zandra: Mmh.

Sælger 3: Og så skal det stige gradvist. Altså meget lidt, indtil man altså, vurderer, at nu kan denne her sælger altså det der skal til for at de kan begynde at tjene massere rigtige penge, ikke? Og så skal man ind til en, ja så kan man komme ind til en samtale hvor der bliver sat nogle forventninger og man forventningsafstemmer med ledelsen, og så kan man derefter gå ud og, ja, så har man fået sin motivation der, man kan se at man er god til det, at man vinder, at man tjener penge.

Zandra: Så du mener i hvert fald at det er på tal man bedst motiverer sælgere? Altså i forhold til at man måler på tal.

Sælger 3: Ja. Ja, for sælgere er, altså sådan mere eller mindre sådan en rigtig vinder-kultur, der er sgu ikke nogen der gider at være den evige to'er.

Sasja: Men så du mener at, hvis du helt selv måtte bestemme, så ville du faktisk eliminere den her med, at de tager hvert år, og ser hvordan gik det sidste år og så er det den standard man får. Du vil sige at man, at lederen skal tilrettelægge standarden alt efter hvad der er mest fair, og ikke efter tidligere tal udelukkende?

Sælger 3: Mmmmh. Nej, ikke for os der har været der lang tid, jeg synes at vi skal gøre det med nye, at de ikke får, når nu butikken skulle omsætte, de har jo et samlet budget på måneden, og så bliver det her

samlede budget jo lagt ud plus de der 10 procent, sådan at os der klarede det rigtig godt sidste år vi får selvfølgelig den største del at skulle slæbe for butikken, og så kan de nye, altså så kan de få endnu mindre. Så vi lægger den i virkeligheden mere over på dem der har været der lang tid, kontra dem der har været der meget, meget kort tid, som ikke har noget indeks-tal endnu.

Sasja: Ja.

Zandra: Okay.

Sælger 3: Men der lægger helt sikkert også noget psykisk bag jo. I forhold til at man skal opmuntre

Sasja: Ja, selvfølgelig. Men kan de så tjene mindre end du kan, de nye, nu hvor du får tillagt mere, altså en større procentdel?

Sælger 3: Ja, det kommer de til.

Sasja: Ja.

Sælger 3: For der er selvfølgelig forskel på at skulle tjene 100.000 og 800.000.

Sasja: Ja. Så jeres bonusser vil variere?

Sælger 3: Ja.

Sasja: Fordi du har bedre muligheder, fordi du har været der længere tid?

Sælger 3: Ja.

Sasja: Okay.

Sælger 3: Og det er også det der i virkeligheden gør, at virksomheden her er virkelig god til at holde på sælgere. Det er fordi jo længere tid du har været der, desto bedre bliver du til dit arbejde, jo bedre du bliver til dit arbejde, jo flere penge kan du tjene.

Sasja: Jamen det er super. Så vil vi faktisk fortælle dig, at vi er ved afslutningen af interviewet nu, og vi vil spørge om du har nogle tilføjelser, som du mener kunne gavne undersøgelsen?

Sælger 3: Nej, det tror jeg ikke. I kom jo rigtig godt omkring, det var nogle dybsindige spørgsmål. Jeg tror ikke jeg har tænkt så meget over mit arbejde nogensinde.

Sasja og Zandra: (Griner)

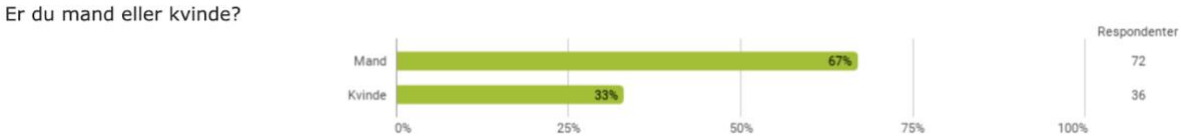
Sælger 3: Så det var rigtig godt.

Sasja: Ja, det var godt. Så vil vi bare gerne sige tak fordi du gad at deltage og for at du ville komme med dine holdninger og opfattelser omkring præstationsmålinger for sælgere.

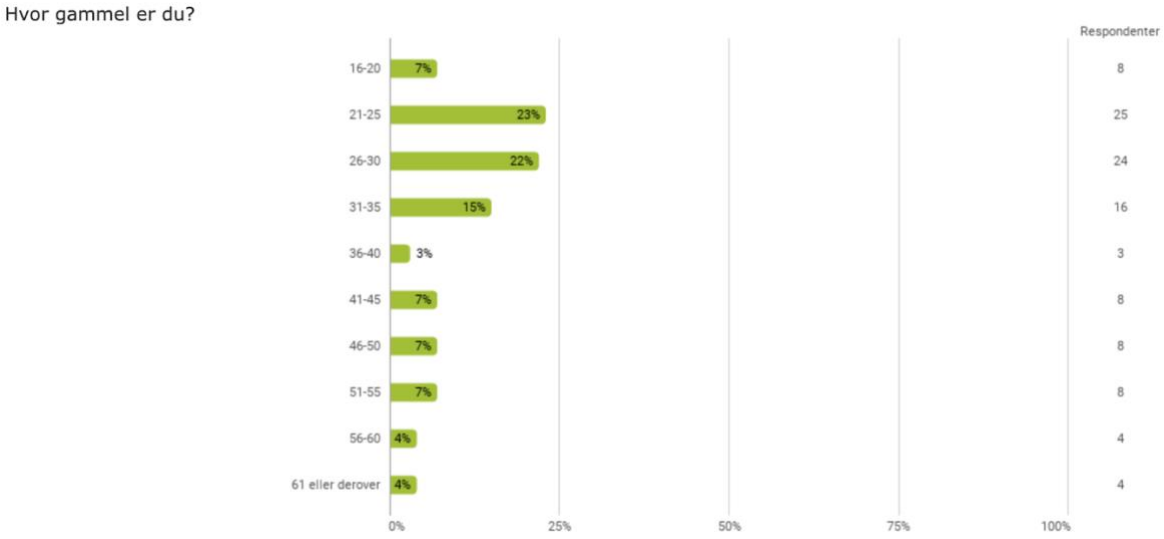
Sælger 3: Jamen selvfølgelig!

Zandra: Ja, tusind tak!

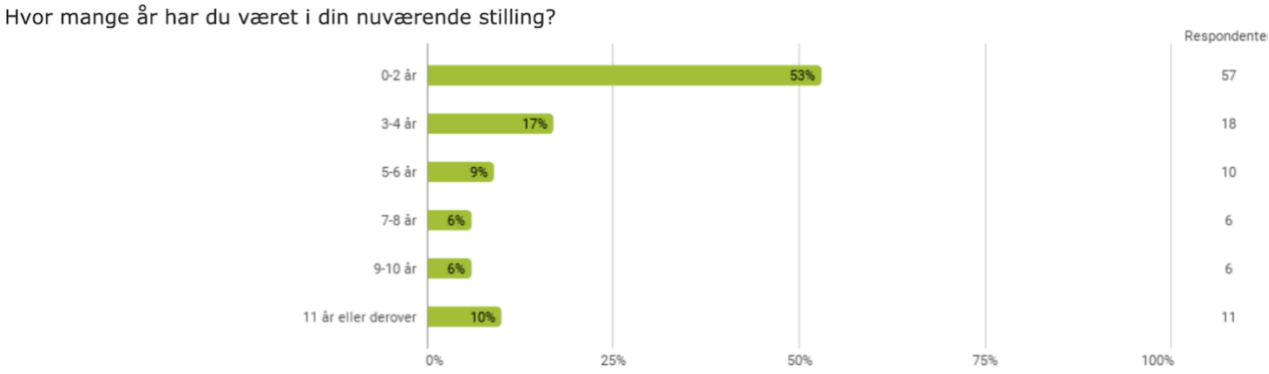
Bilag 8: Fordelingen mellem mænd og kvinder i surveyundersøgelsen



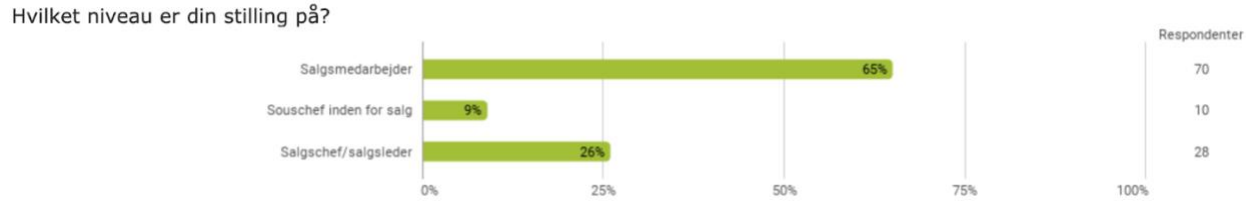
Bilag 9: Aldersfordelingen i surveyundersøgelsen



Bilag 10: Respondenternes antal år i nuværende stilling



Bilag 11: Respondenternes stillingsniveau



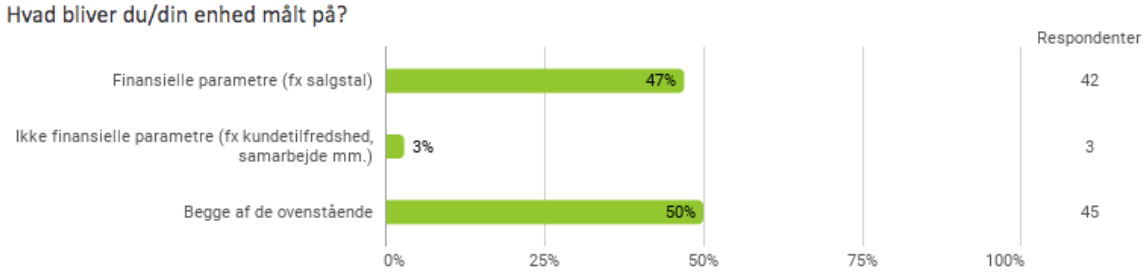
Bilag 12: Brancher som respondenterne tilkendegiver, at de arbejder indenfor

Hvilken branche arbejder du inden for?

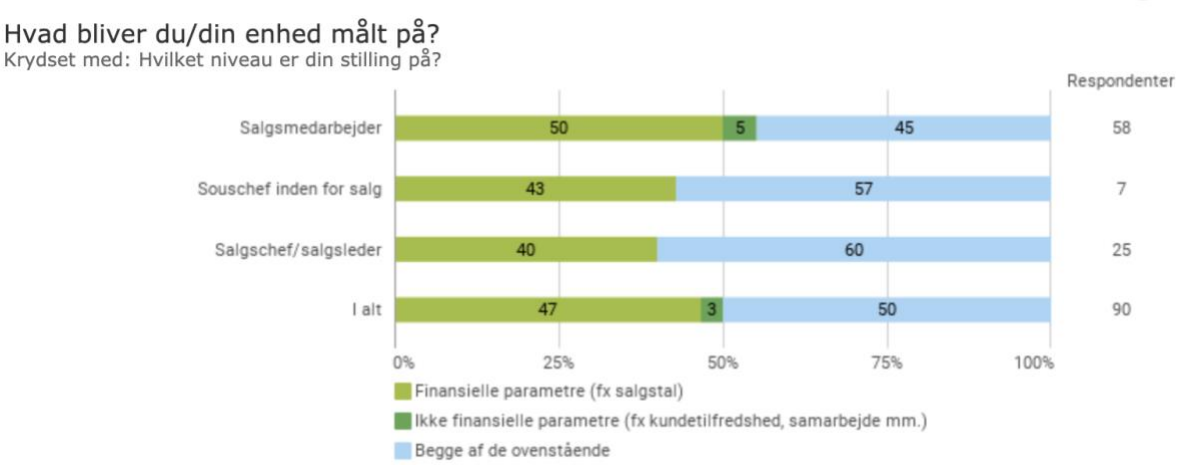
- ...
- Alarm
- Alu
- Auto
- Bageri/konditori
- Bank
- Belysning og møbler
- Bilbranchen
- Bolig
- Butik
- Butik
- Byg og anlæg
- Bygge og anlæg
- Byggebranchen
- Byggebranchen
- Catering
- Cykler
- Dame undertøj
- Detail
- Detail
- Detail
- Detail
- Detail
- Detailbranchen
- Detailhandel
- Detailhandel
- Digital marketing
- Efteruddannelse/kurser
- Ejendomsmæglerbranchen
- Elektonik
- Elektronik
- Engros
- Engros handel
- Engros salg
- Engros vvs
- Fest tilbehør
- Forsikring
- Forsikring
- Forsikring
- Forsikring
- Forsikring og pension
- Forsikring og pension
- Fotodetail
- Grafisk
- Grovvarer
- HR
- Horeca
- Hotel
- Husdyr
- IT
- IT
- IT
- IT Software as a Service - SaaS
- IT og konsulent
- Iandbrug
- Industri/Byggeri
- Informationsteknologi
- Isenkram
- Kemikalie
- Køkkenudstyr
- Laboratorie og medicin
- Ledelse (Management Consultant)
- Matas
- Medicinalindustrien
- Medier
- Mediesalg
- Metal
- Mode
- Mode
- Motorcykel branchen
- Møbel/detail
- Møbler
- Møbler
- Møbler
- Netto
- Netværk og events
- Netværksgrupper
- Offentlig
- Porcelæn
- Reklame
- SaaS
- SaaS
- SaaS
- Salling Group
- Salling group
- Sko
- Software
- Sport, cykler, outdoor
- Tankstation
- Tech
- Teknik
- Telebranchen
- Telefoni
- Telekommunikation
- Telemarketing
- Telemarketing
- Turisme
- Tøj
- Tøj
- Underholdning
- bygge og anlæg
- byggebranchen
- el
- ic
- it
- it
- konsulent
- Øl/vand til butikker

Bilag 13: Andel af respondenter, der bliver målt versus ikke målt på deres præstationer

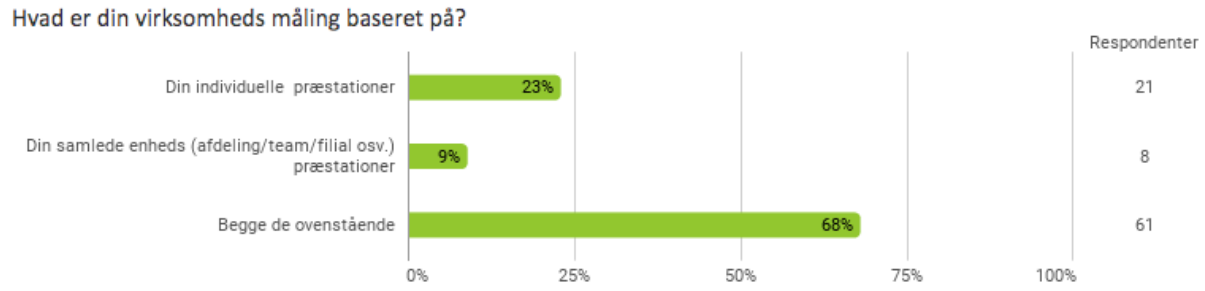
Bilag 14: Andel af respondenter, der bliver målt endimensionelt versus flerdimensionelt



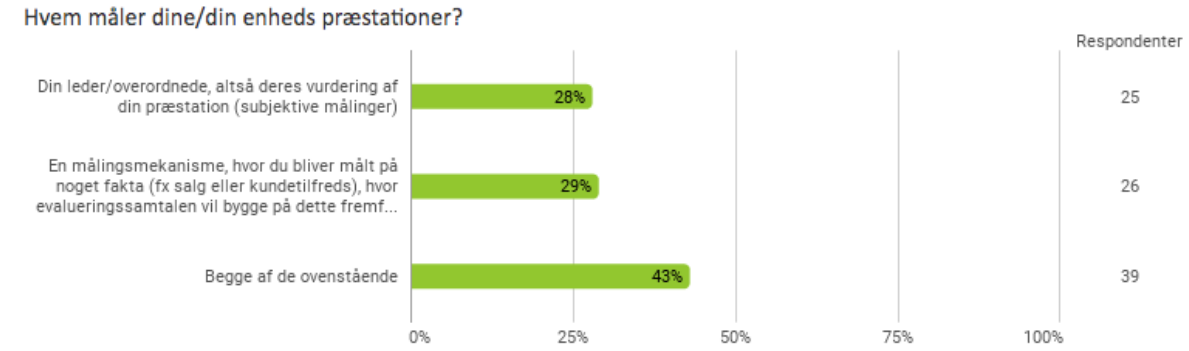
Bilag 15: Andel af respondenter, der bliver målt endimensionelt versus flerdimensionelt set i forhold til stillingsniveau



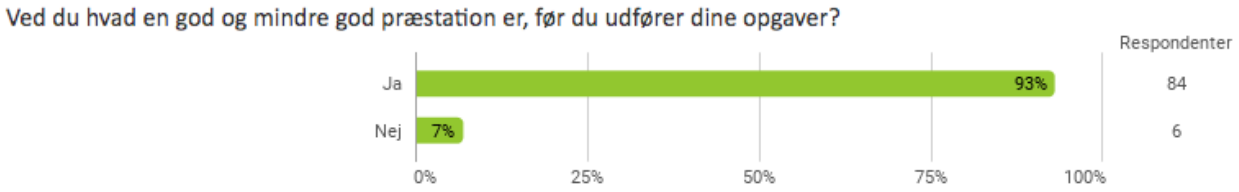
Bilag 16: Andel respondenter, der bliver målt individuelt versus kollektivt



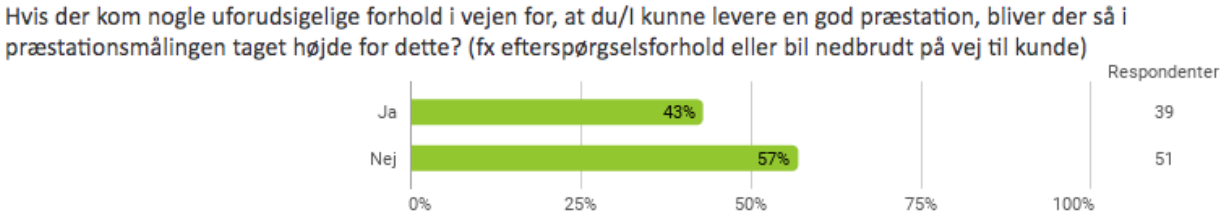
Bilag 17: Andel af respondenter, der bliver målt subjektivt versus objektivt



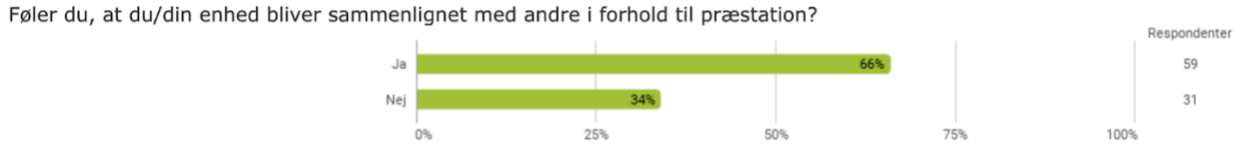
Bilag 18: Andel af respondenter, der bliver målt absolut versus relativt



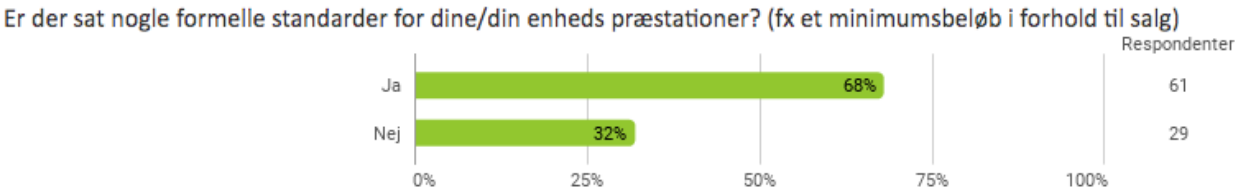
Bilag 19: Andel af respondenter, der har en subjektiv versus objektiv standard



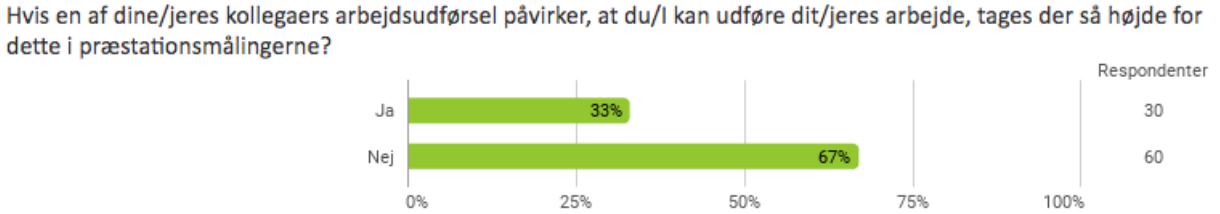
Bilag 20: Andel af respondenter, der har en relativ versus absolut standard



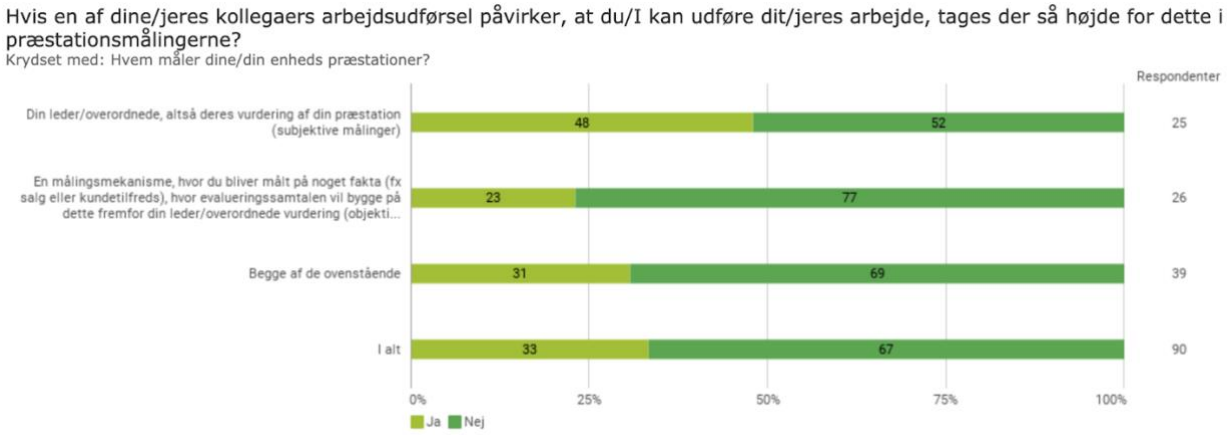
Bilag 21: Andel af respondenter, der bliver evalueret ud fra standardafvigelse versus faktisk præstation



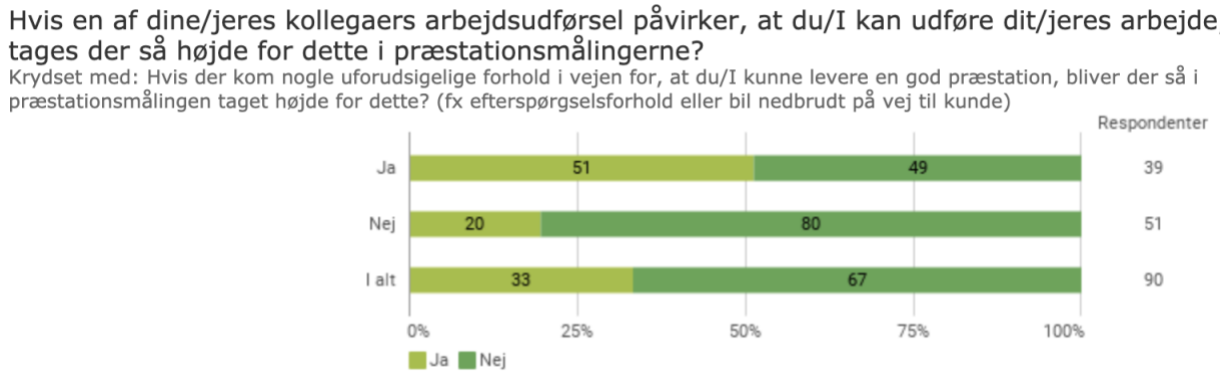
Bilag 22: Andel af respondenter hvis måling tager højde for eksternalitetsproblematikken



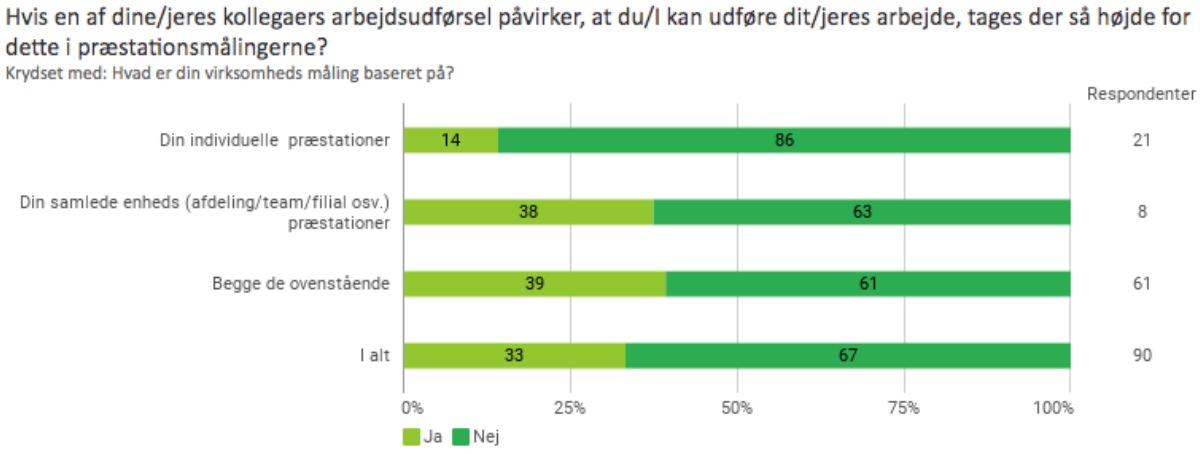
Bilag 23: Andel af respondenter, der tilkendegiver, at der tages højde for eksternaliteter set i forhold til subjektiv versus objektiv måling



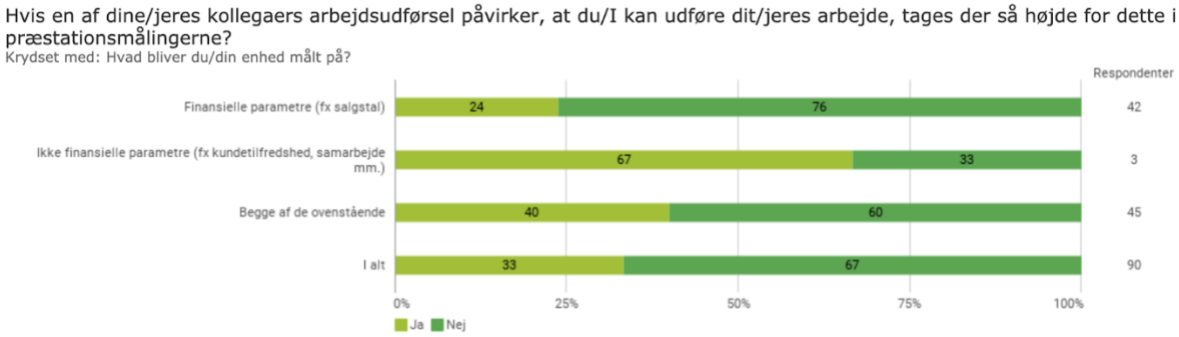
Bilag 24: Andel af respondenter, der tilkendegiver, at der tages højde for eksternaliteter set i forhold til subjektiv versus objektiv standard



Bilag 25: Andel af respondenter, der tilkendegiver, at der tages højde for eksternaliteter set i forhold til individuel versus kollektiv måling



Bilag 26: Andel af respondenter, der tilkendegiver, at der tages højde for eksternaliteter set i forhold til endimensionel versus flerdimensionel måling



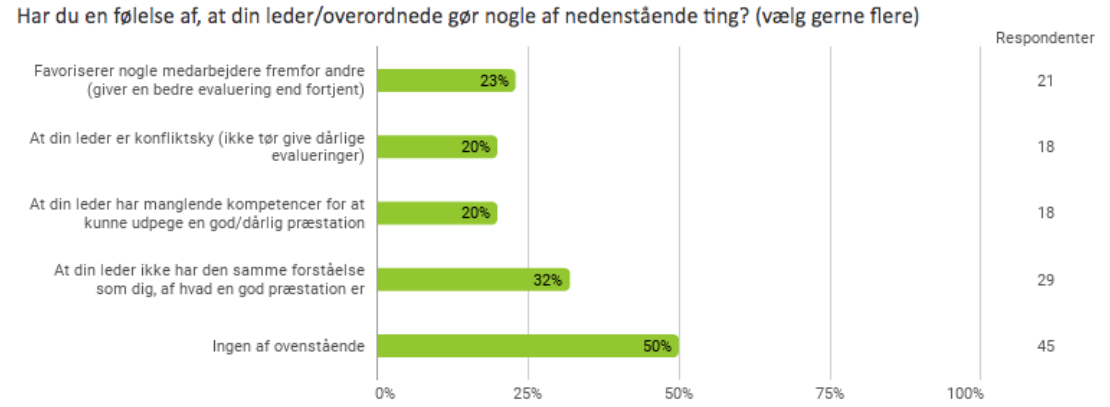
Bilag 27: Andel af respondenter, der mener, at målingen er retvisende versus ikke retvisende samt en kvalitativ forklaring på, hvorfor de der har svaret nej, ikke mener det er retvisende

Hvilke elementer føler du påvirker målingen til ikke at være retvisende?

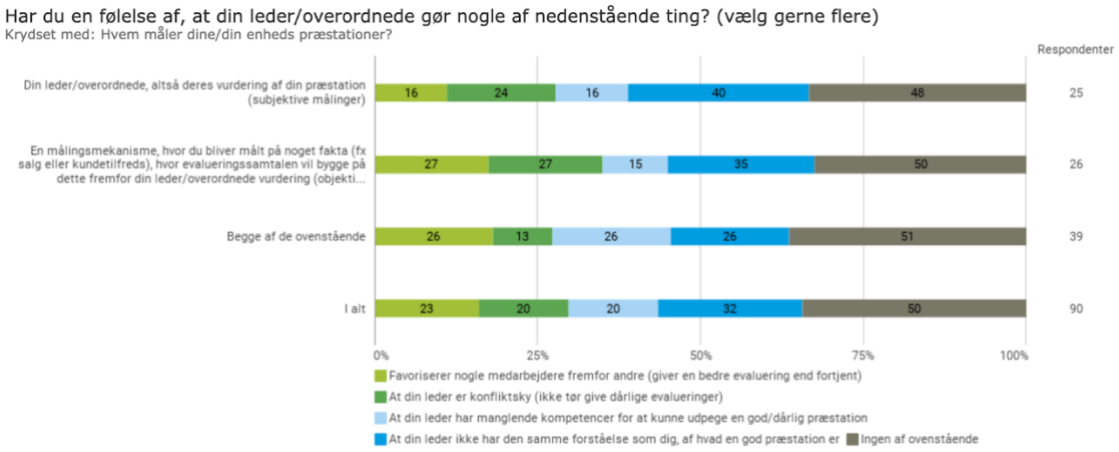
- Målingen forholder sig ikke til det menneskelige aspekt i kundekontakt. Det hele skal ikke nødvendigvis gøres op i tal og statistik, men også de menneskelige værdier.
- Der bliver kun kigget på tal, ikke reele fakta
- det er svært
- Effektivitetstab mellem opgaveskift. En særligt tidkrævende opgave der tager længere tid end gennemsnittet trækker ned i målingen.
- Kundestrøm og konkurrence
- Hvilken tid og dag man er på job
- jjj
- Det tager tid at måle og indsamle data og det er der ikke løbende tid til
- Salg er ikke blot en evne, men en opfyldelse af en kundes behov. Nogle behov kan skabes i en salgssituation, andre ikke.
- M
- Ved ikke
- ..
- Eks lukkedage grundet ombygning
- Vigtigeheden af reletioner/kundepleje der ikke henfører til et direkte salg, men giver loyale kunder på den lange bane
- Ok
- Salg pr ekspedition
- Hvis jeg laver andre opgaver end salg. Hvis der ikke er mange kunder som gøre det sværere, eller hvis mine kollegaer når at få kontakt til dem inden en selv
- Alle
- Egen indsats
- .
- Eksterne forhold kan påvirke årsresultatet, men uanset årsag kommer man enten hjem på året eller ikke.
- .
- At de kun kigger på salgstal.
- Ved KPI på omsætning i pågældende år, mangler der et element af relationsopbygning som kan henføre til et længere varende kundeforhold, end kun at omsætte i dette pågældende år. Der skal også måles på kunderelation/retention.
- Markedsprisen , modenhed, localization
- Kundeoplevelser, intern brug af sælgere til projektarbejde osv.
- Forarbejdet / kanvas / emner
- Forstår ikke spørgsmålet

Bilag 28: Andel af respondenter, der føler, at deres måling er retvisende, set i forhold til endimensionel versus flerdimensionel måling

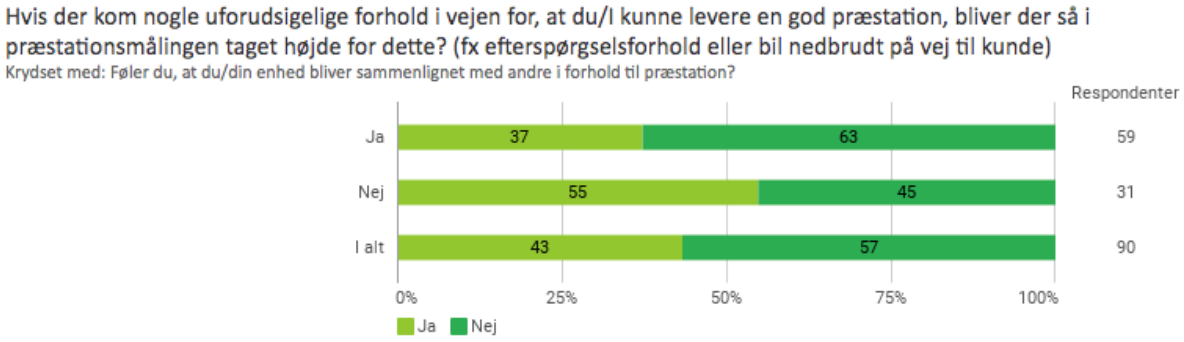
Bilag 29: Andel af respondenter, der oplever støjfyldte målinger som følge af lederen



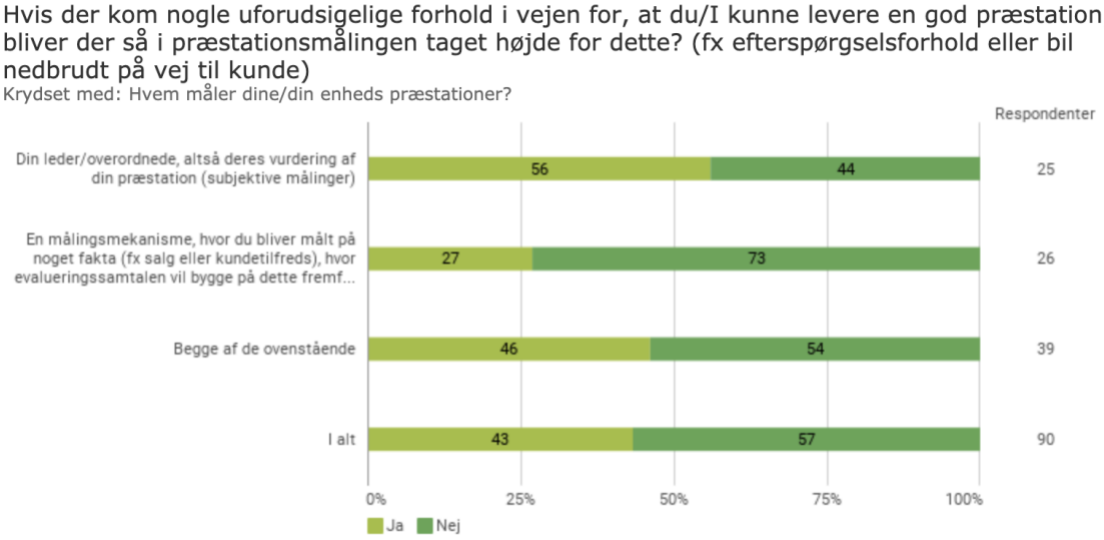
Bilag 30: Andel af respondenter, der oplever støjfyldte målinger som følge af lederen set i forhold til subjektiv versus objektiv måling



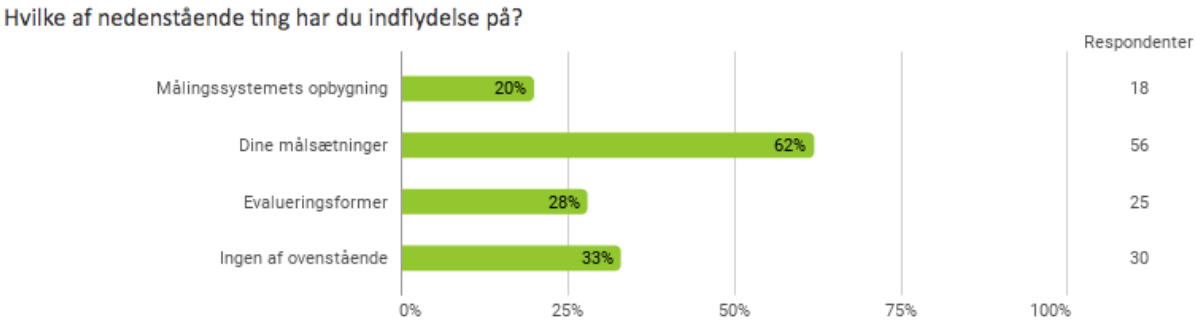
Bilag 31: Andel af respondenter hvis måling tager højde for eksterne forhold set i forhold til relativ versus absolut standard



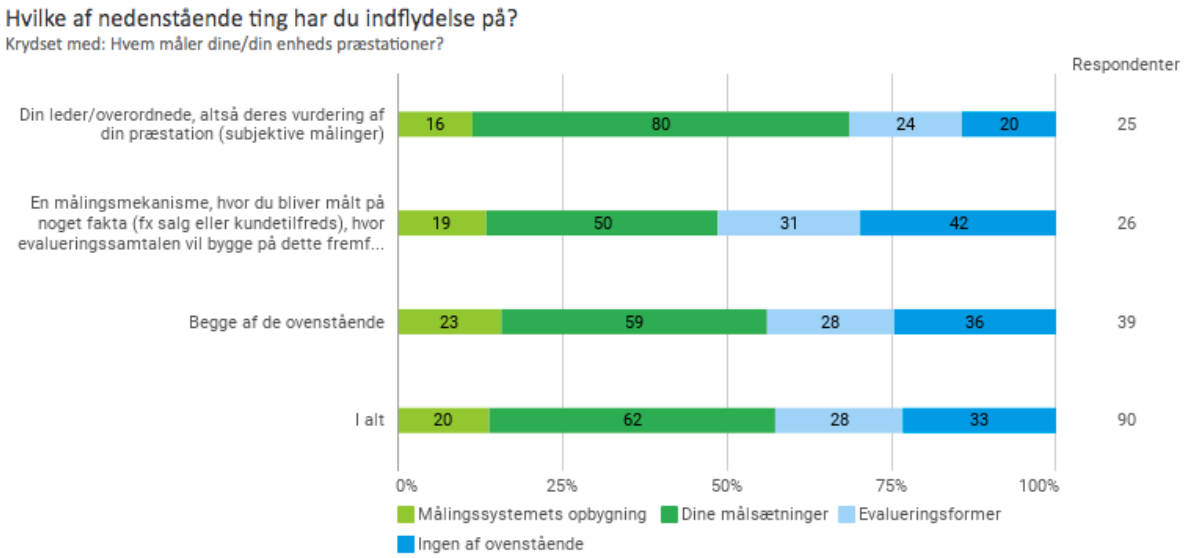
Bilag 32: Andel af respondenter hvis måling tager højde for eksterne forhold set i forhold til subjektiv versus objektiv måling



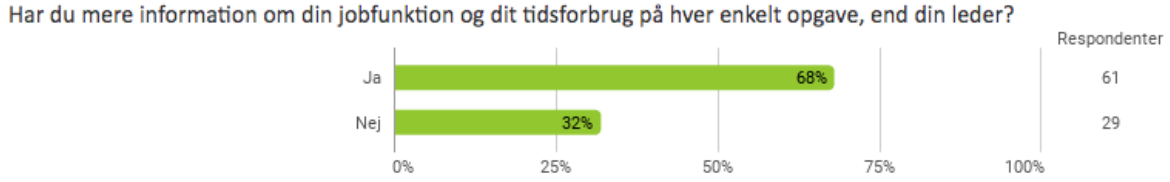
Bilag 33: Respondenternes indflydelse på præstationsmålingssystemet og tilhørende elementer



Bilag 34: Respondentens indflydelse på præstationsmålingssystemet og tilhørende elementer set i forhold til subjektiv versus objektiv måling

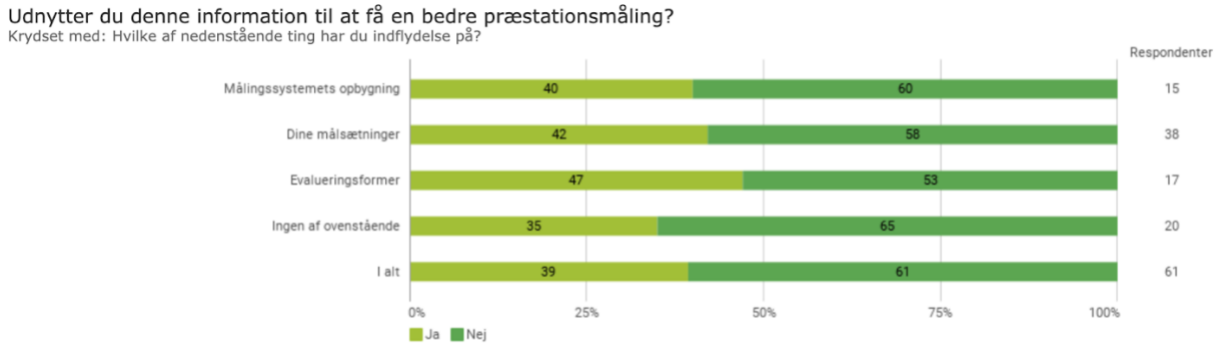


Bilag 35: Andel af respondenter, der har mere information end deres leder

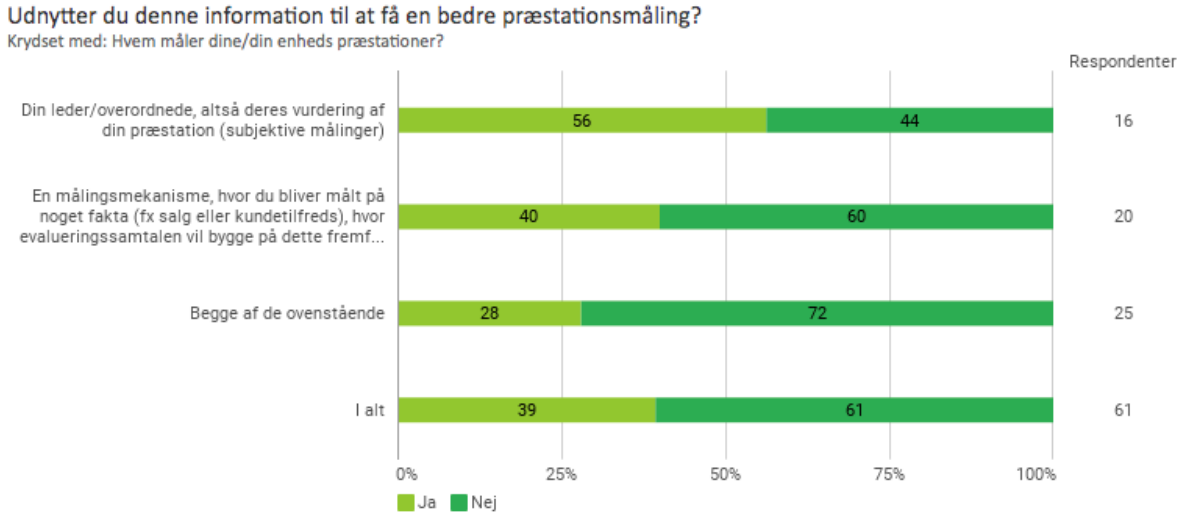


Bilag 36: Andel af respondenter, der udnytter at have mere information end deres leder

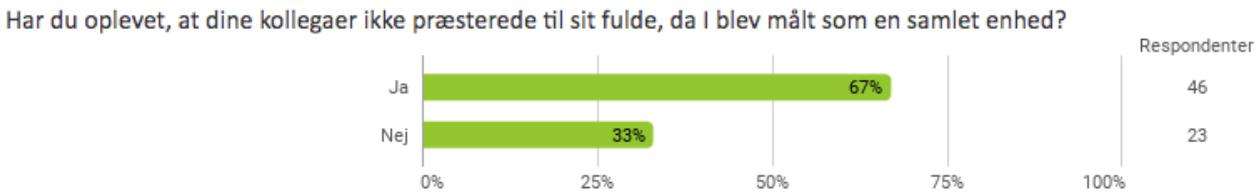
Bilag 37: Andel af respondenter, der udnytter at have mere information end deres leder set i forhold til hvor meget indflydelse respondenten har på sin præstationsmåling



Bilag 38: Andel af respondenter, der udnytter, at de har mere information end deres leder set i forhold til subjektiv versus objektiv måling

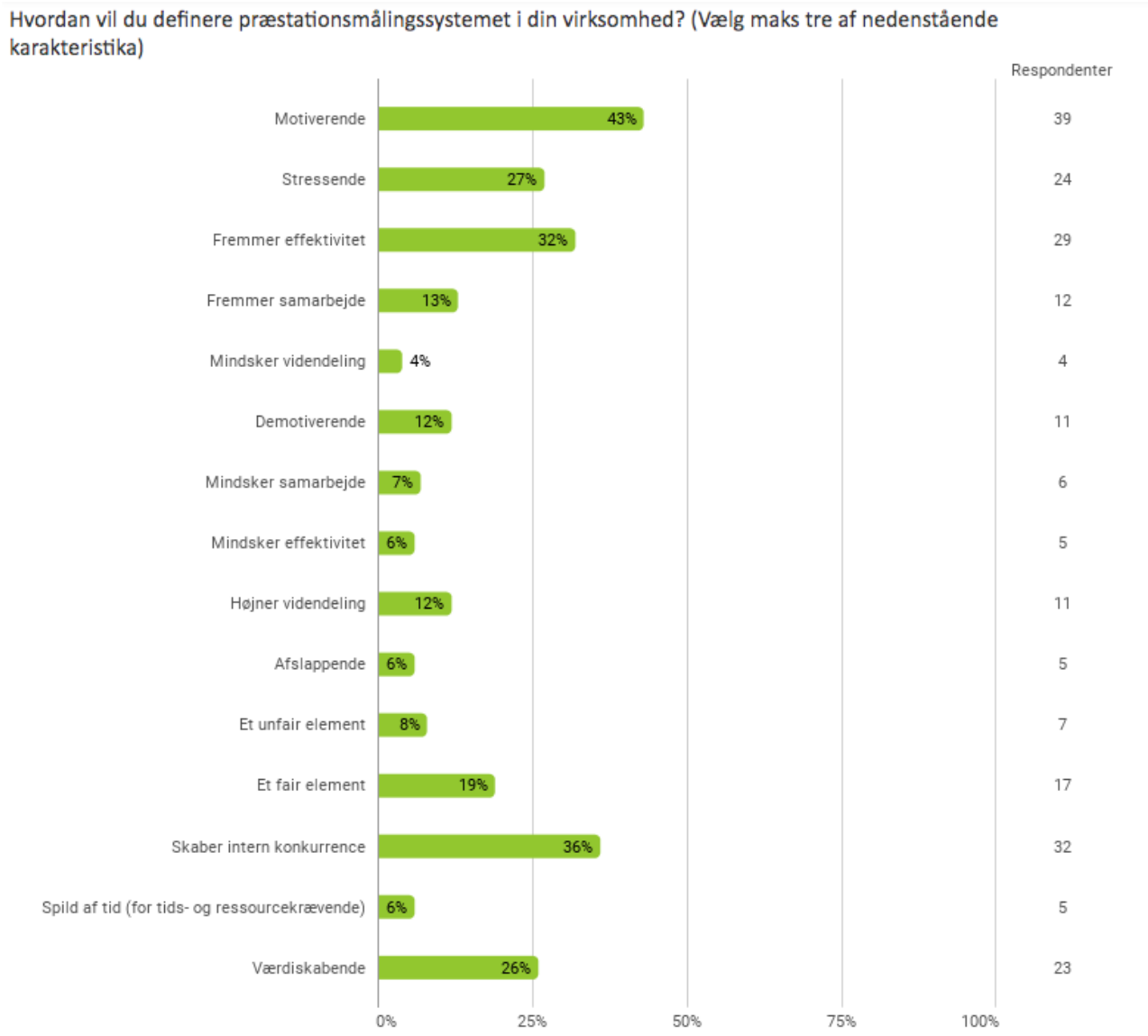


Bilag 39: Andel af respondenter, der oplever deres kollegaer free-rider

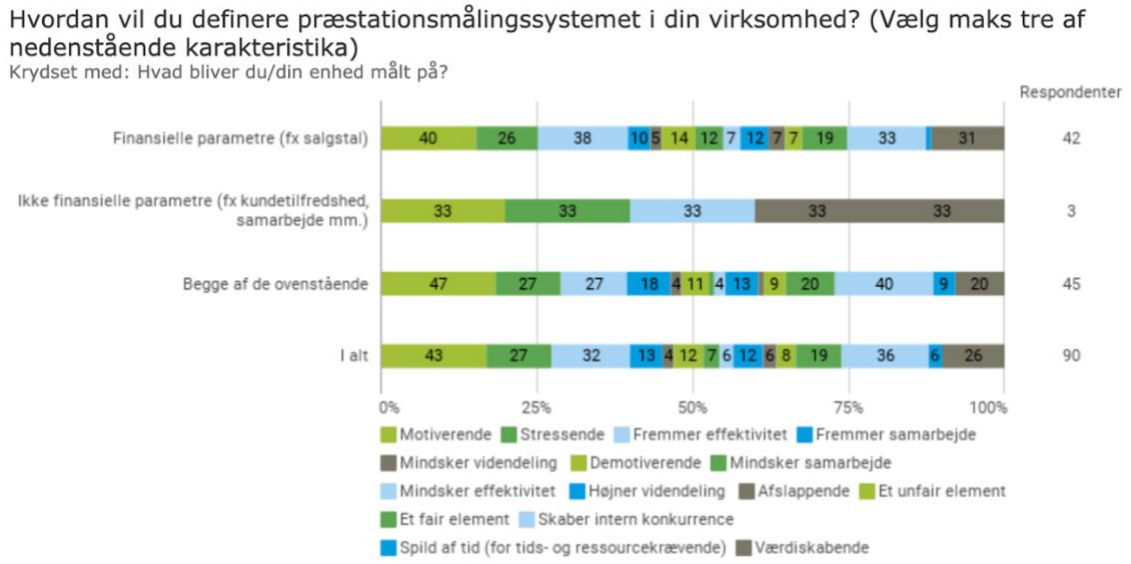


Bilag 40: Andel af respondenter, der udnytter, at de har mere information end deres leder set i forhold til absolut versus relativ måling

Bilag 41: Respondenternes karakteristika for deres virksomheds målingssystem

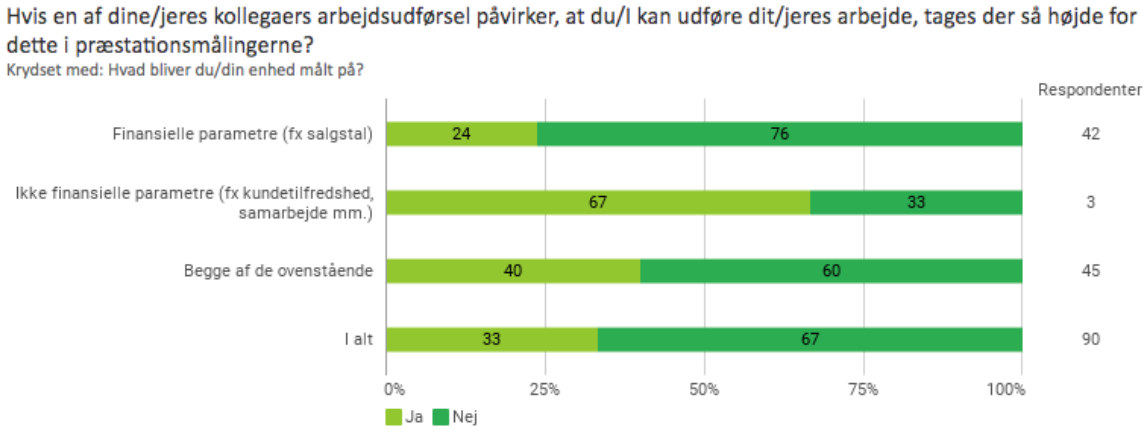


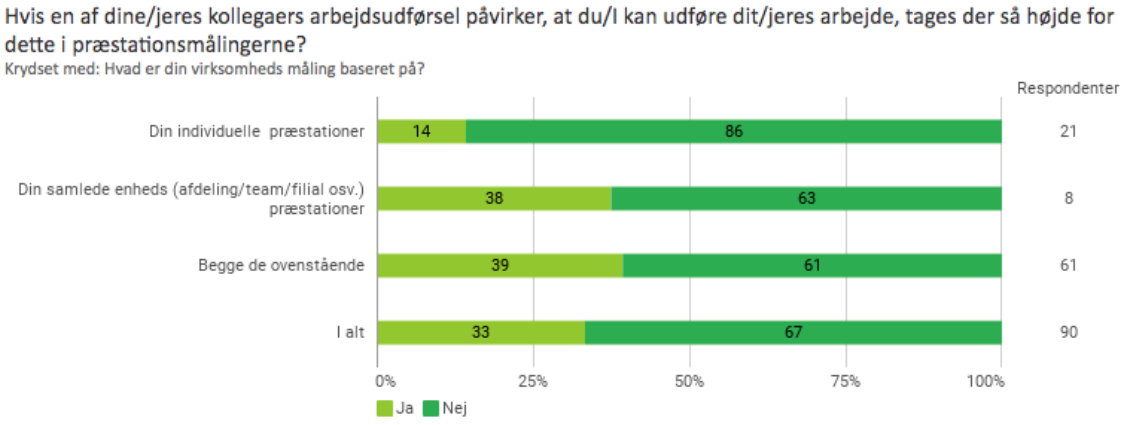
Bilag 42: Andel af respondenter, der mener, at præstationsmålingssystemet i deres virksomhed er spild af tid set i forhold til endimensionel versus flerdimensionel måling



Bilag 43: Bilag tilhørende tabel 3 vedrørende designvalgs påvirkning på designkriterier med afsæt i empirien

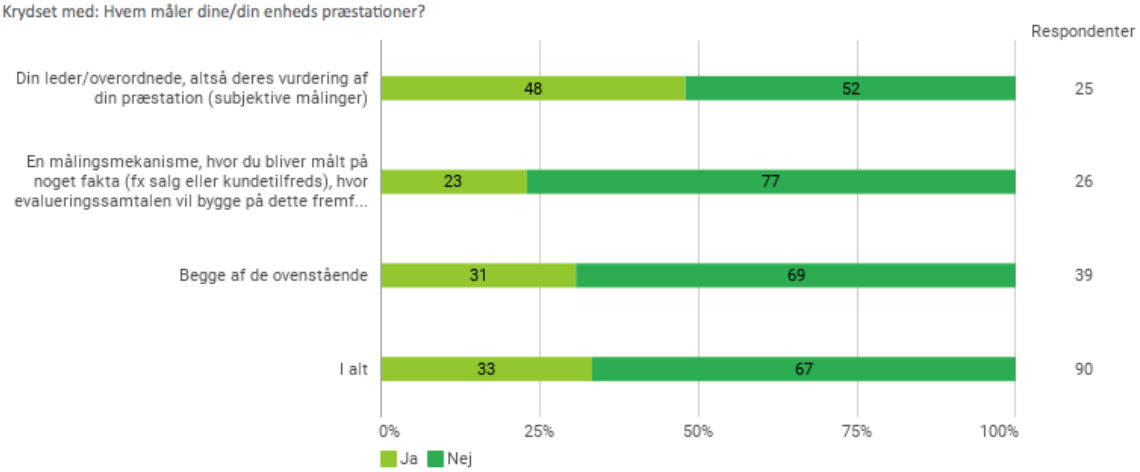
Forvrængning - eksternalitetsproblematikken





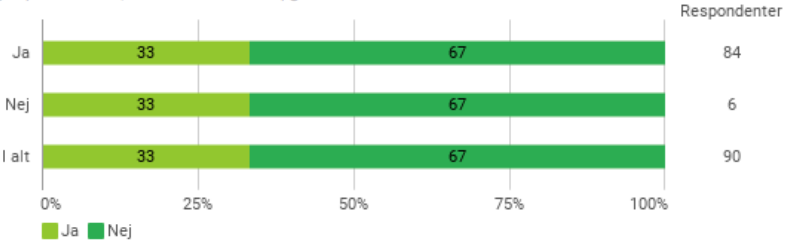
Hvis en af dine/jeres kollegaers arbejdsudførsel påvirker, at du/I kan udføre dit/jeres arbejde, tages der så højde for dette i præstationsmålingerne?

Krydset med: Hvem måler dine/din enheds præstationer?



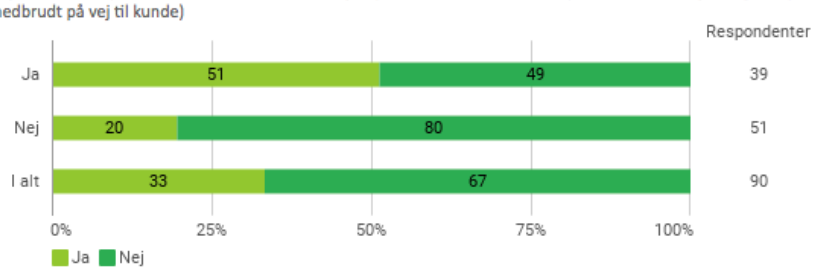
Hvis en af dine/jeres kollegaers arbejdsudførsel påvirker, at du/I kan udføre dit/jeres arbejde, tages der så højde for dette i præstationsmålingerne?

Krydset med: Ved du hvad en god og mindre god præstation er, før du udfører dine opgaver?



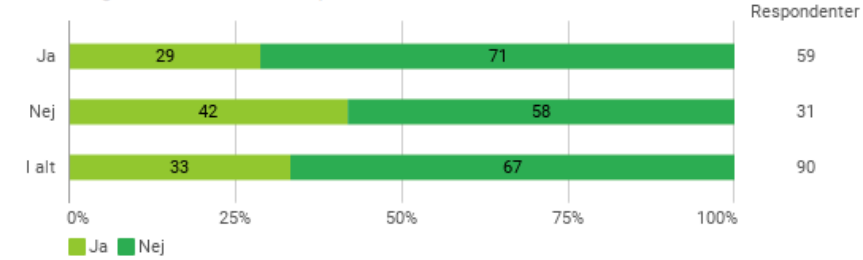
Hvis en af dine/jeres kollegaers arbejdsudførsel påvirker, at du/I kan udføre dit/jeres arbejde, tages der så højde for dette i præstationsmålingerne?

Krydset med: Hvis der kom nogle uforudsigelige forhold i vejen for, at du/I kunne levere en god præstation, bliver der så i præstationsmålingen taget højde for dette? (fx efterspørgselsforhold eller bil nedbrudt på vej til kunde)



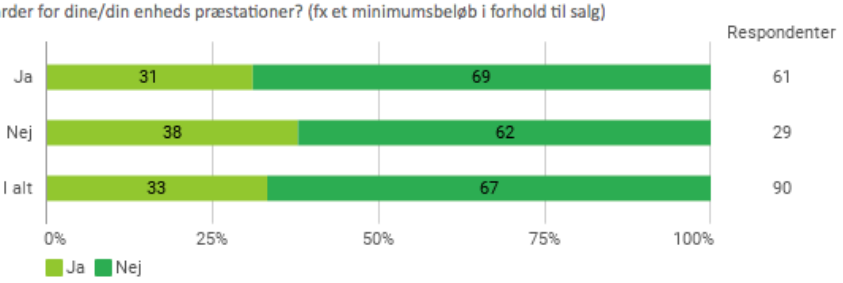
Hvis en af dine/jeres kollegaers arbejdsudførsel påvirker, at du/I kan udføre dit/jeres arbejde, tages der så højde for dette i præstationsmålingerne?

Krydset med: Føler du, at du/din enhed bliver sammenlignet med andre i forhold til præstation?



Hvis en af dine/jeres kollegaers arbejdsudførsel påvirker, at du/I kan udføre dit/jeres arbejde, tages der så højde for dette i præstationsmålingerne?

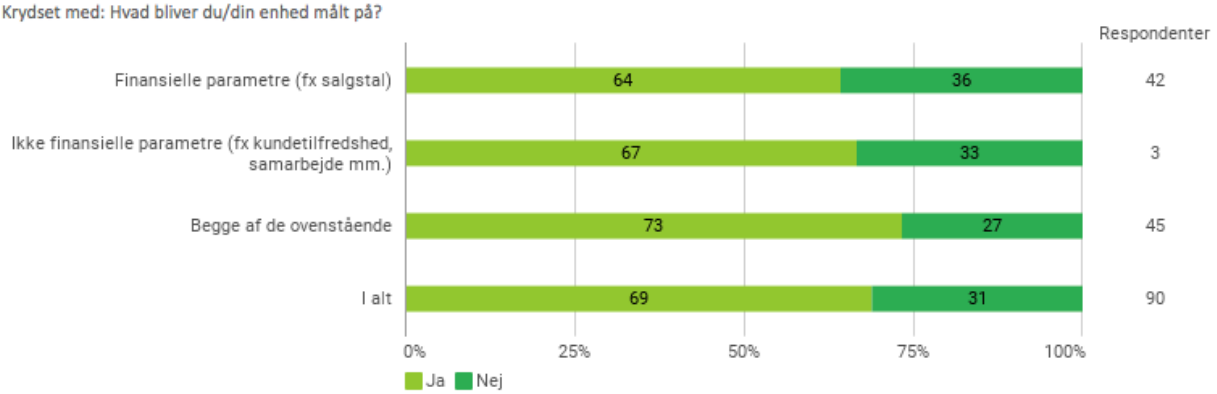
Krydset med: Er der sat nogle formelle standarder for dine/din enheds præstationer? (fx et minimumsbeløb i forhold til salg)



Forvrængning - fleropgaveproblematikken

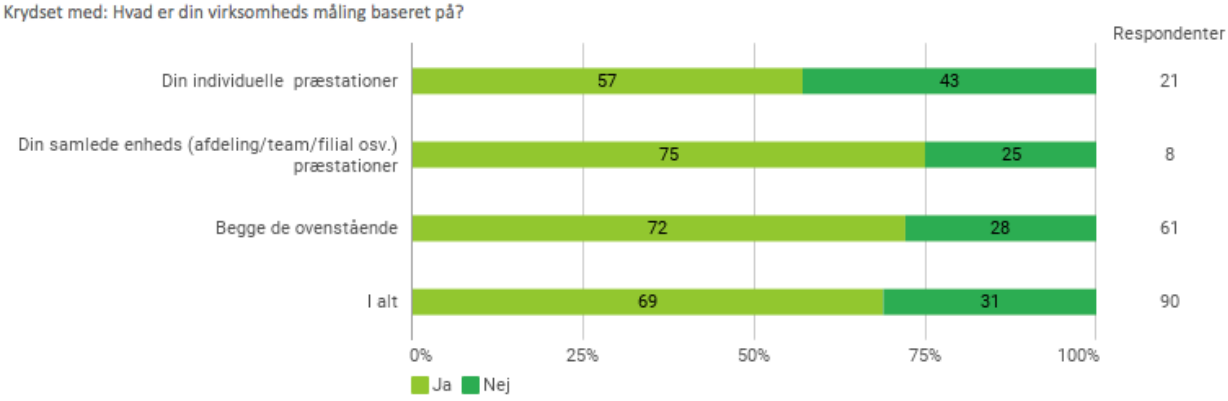
Synes du at målingen af din/din enheds præstation giver et retvisende billede af din/jeres reelle præstation?

Krydset med: Hvad bliver du/din enhed målt på?



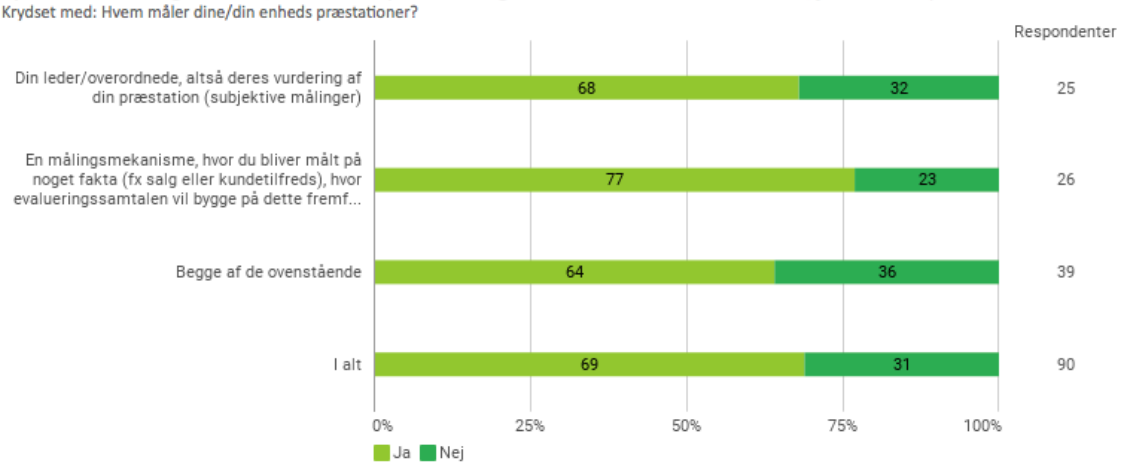
Synes du at målingen af din/din enheds præstation giver et retvisende billede af din/jeres reelle præstation?

Krydset med: Hvad er din virksomheds måling baseret på?



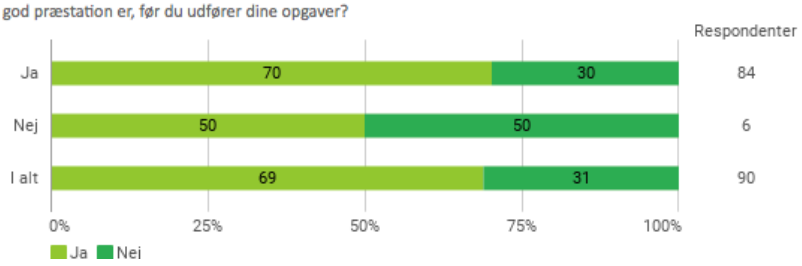
Synes du at målingen af din/din enheds præstation giver et retvisende billede af din/jeres reelle præstation?

Krydset med: Hvem måler dine/din enheds præstationer?



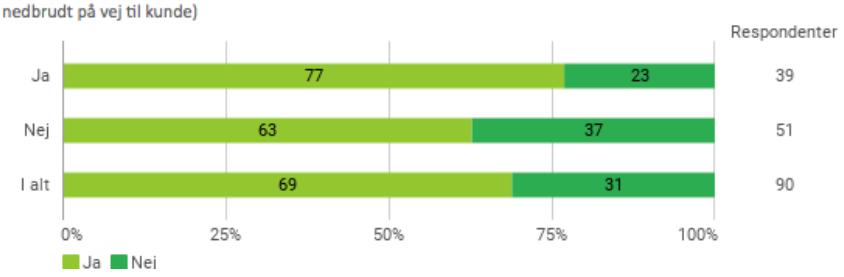
Synes du at målingen af din/din enheds præstation giver et retvisende billede af din/jeres reelle præstation?

Krydset med: Ved du hvad en god og mindre god præstation er, før du udfører dine opgaver?



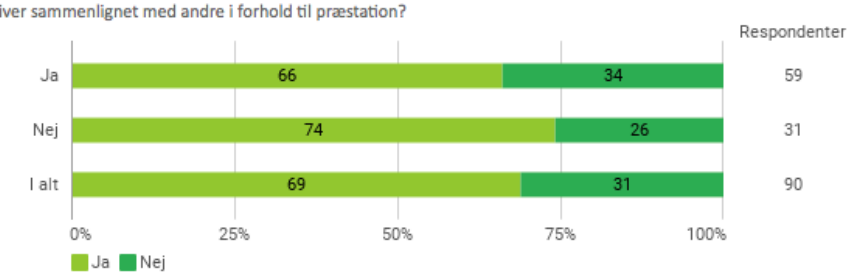
Synes du at målingen af din/din enheds præstation giver et retvisende billede af din/jeres reelle præstation?

Krydset med: Hvis der kom nogle uforudsigelige forhold i vejen for, at du/I kunne levere en god præstation, bliver der så i præstationsmålingen taget højde for dette? (fx efterspørgselsforhold eller bil nedbrudt på vej til kunde)



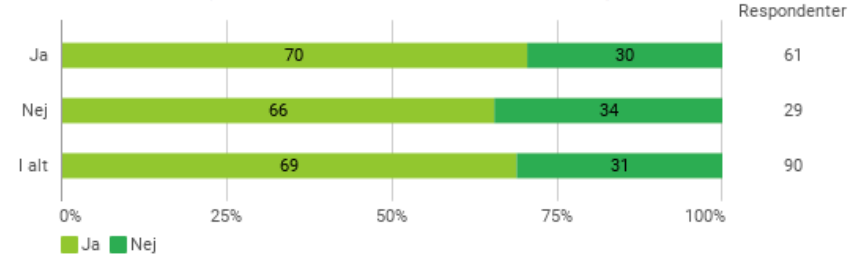
Synes du at målingen af din/din enheds præstation giver et retvisende billede af din/jeres reelle præstation?

Krydset med: Føler du, at du/din enhed bliver sammenlignet med andre i forhold til præstation?

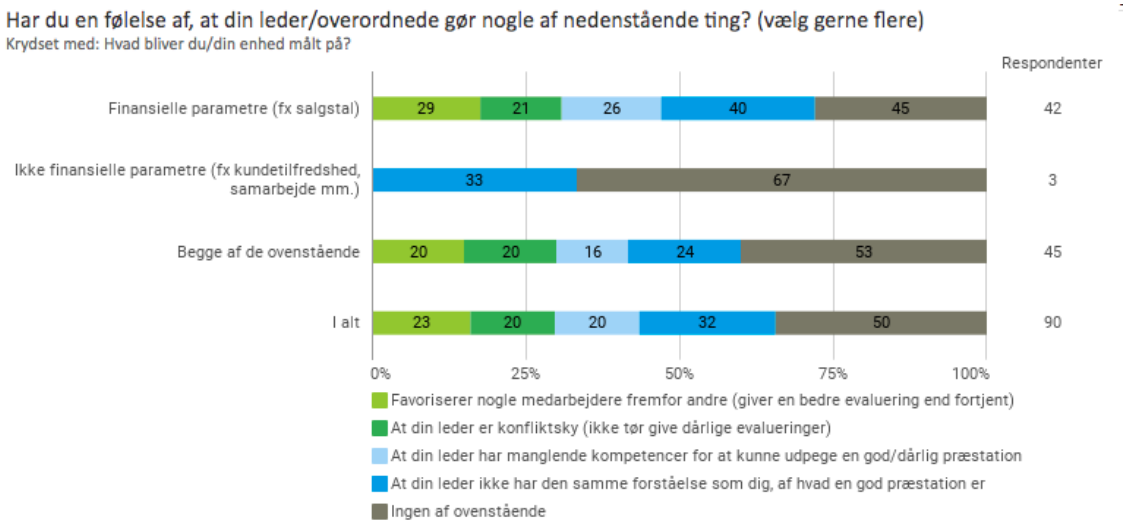


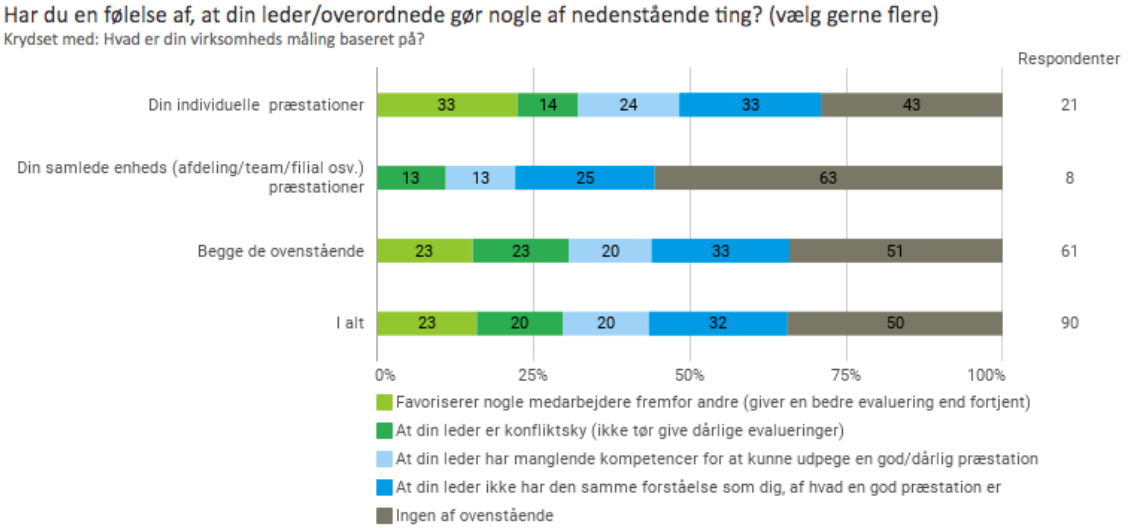
Synes du at målingen af din/din enheds præstation giver et retvisende billede af din/jeres reelle præstation?

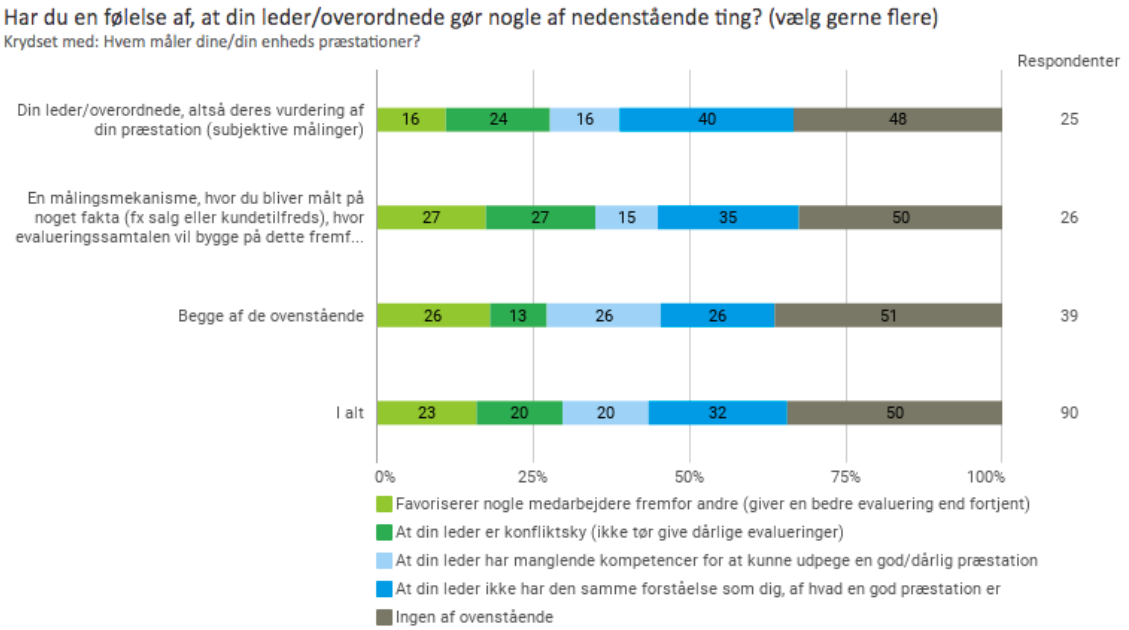
Krydset med: Er der sat nogle formelle standarder for dine/din enheds præstationer? (fx et minimumsbeløb i forhold til salg)



Risiko – ringe præstationsmålinger

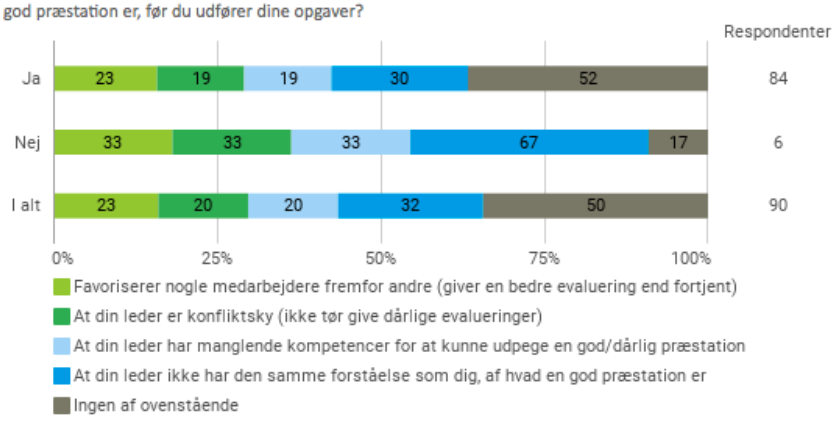






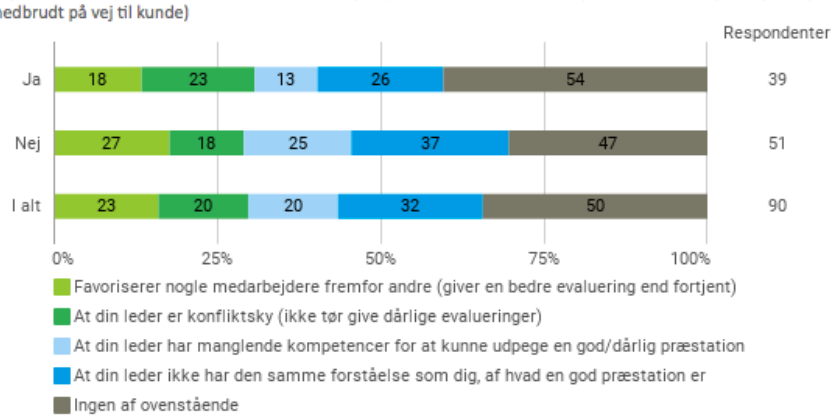
Har du en følelse af, at din leder/overordnede gør nogle af nedenstående ting? (vælg gerne flere)

Krydset med: Ved du hvad en god og mindre god præstation er, før du udfører dine opgaver?



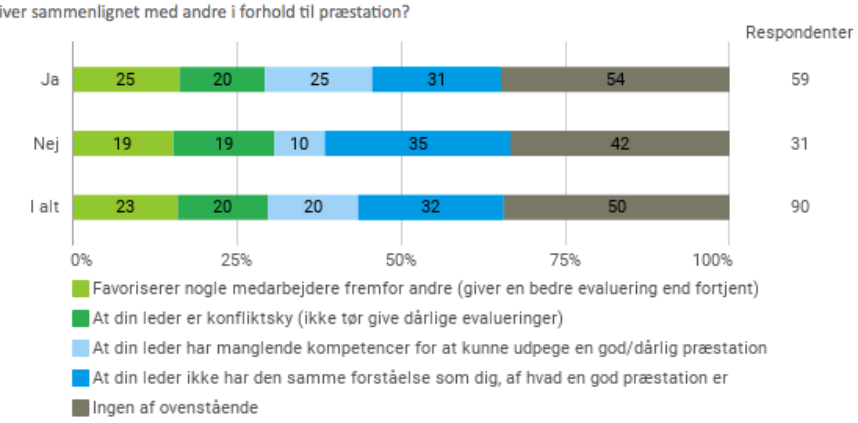
Har du en følelse af, at din leder/overordnede gør nogle af nedenstående ting? (vælg gerne flere)

Krydset med: Hvis der kom nogle uforudsigelige forhold i vejen for, at du/I kunne levere en god præstation, bliver der så i præstationsmålingen taget højde for dette? (fx efterspørgselsforhold eller bil nedbrudt på vej til kunde)

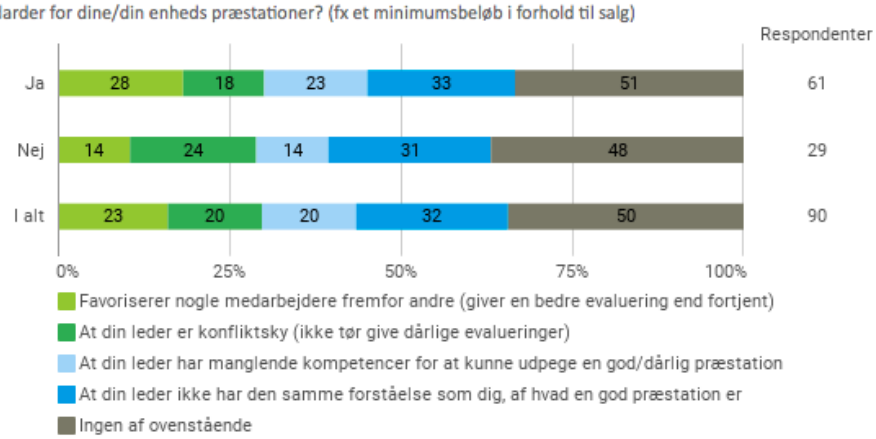


Har du en følelse af, at din leder/overordnede gør nogle af nedenstående ting? (vælg gerne flere)

Krydset med: Føler du, at du/din enhed bliver sammenlignet med andre i forhold til præstation?

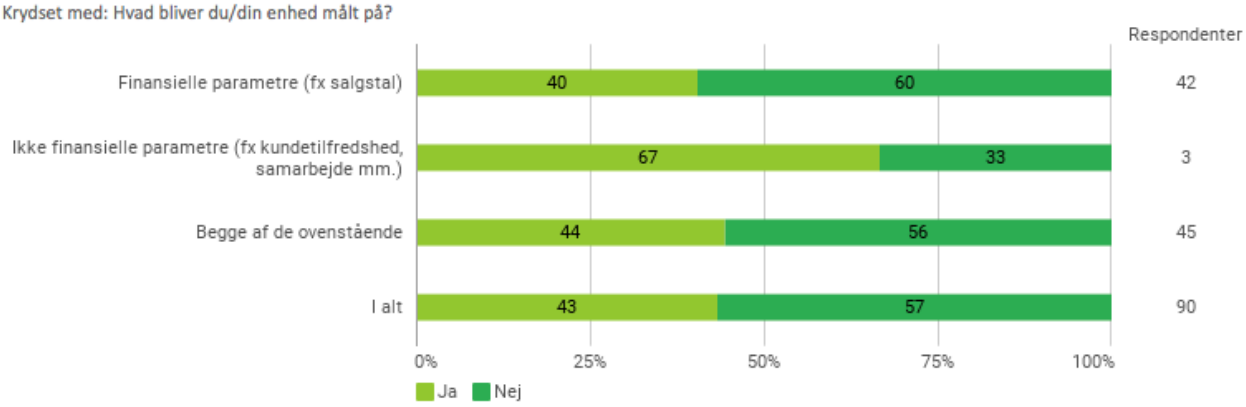


Har du en følelse af, at din leder/overordnede gør nogle af nedenstående ting? (vælg gerne flere)
Krydset med: Er der sat nogle formelle standarder for dine/din enheds præstationer? (fx et minimumsbeløb i forhold til salg)

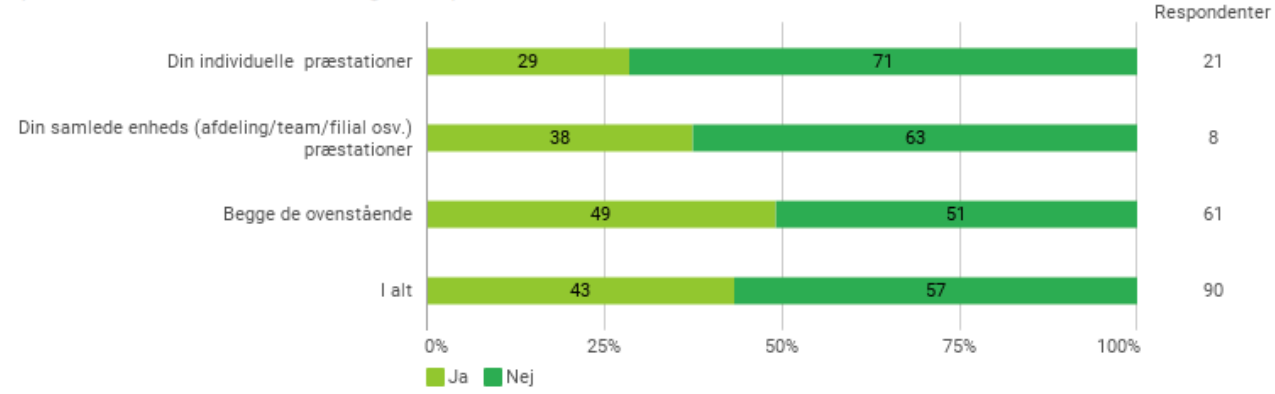


Risiko – eksterne faktorer

Hvis der kom nogle uforudsigelige forhold i vejen for, at du/I kunne levere en god præstation, bliver der så i præstationsmålingen taget højde for dette? (fx efterspørgselsforhold eller bil nedbrudt på vej til kunde)
Krydset med: Hvad bliver du/din enhed målt på?

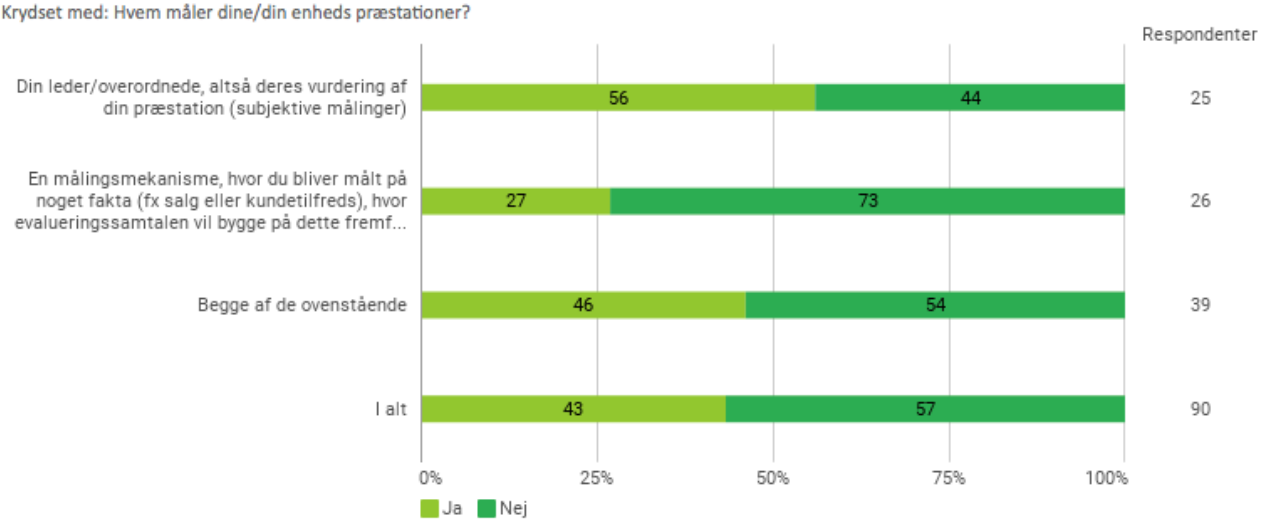


Hvis der kom nogle uforudsigelige forhold i vejen for, at du/I kunne levere en god præstation, bliver der så i præstationsmålingen taget højde for dette? (fx efterspørgselsforhold eller bil nedbrudt på vej til kunde)
Krydset med: Hvad er din virksomheds måling baseret på?



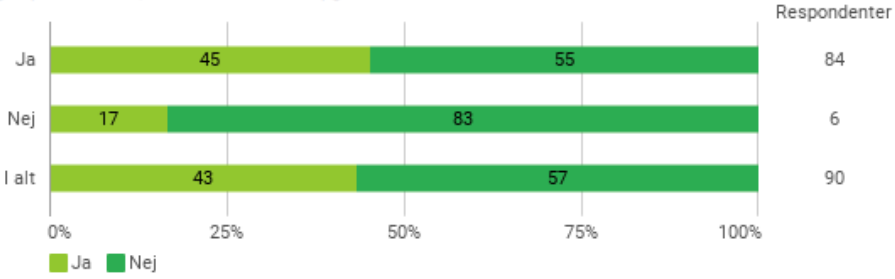
Hvis der kom nogle uforudsigelige forhold i vejen for, at du/I kunne levere en god præstation, bliver der så i præstationsmålingen taget højde for dette? (fx efterspørgselsforhold eller bil nedbrudt på vej til kunde)

Krydset med: Hvem måler dine/din enheds præstationer?



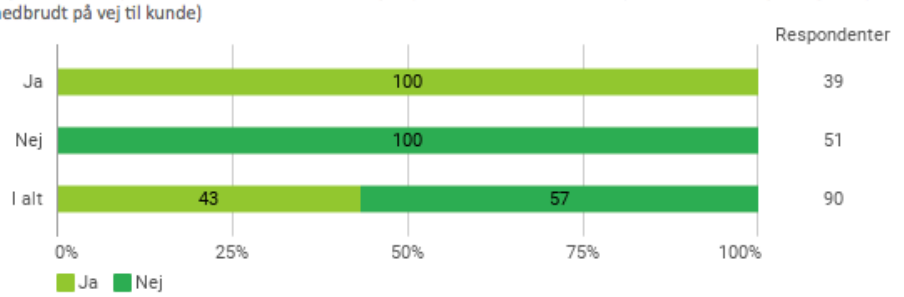
Hvis der kom nogle uforudsigelige forhold i vejen for, at du/I kunne levere en god præstation, bliver der så i præstationsmålingen taget højde for dette? (fx efterspørgselsforhold eller bil nedbrudt på vej til kunde)

Krydset med: Ved du hvad en god og mindre god præstation er, før du udfører dine opgaver?



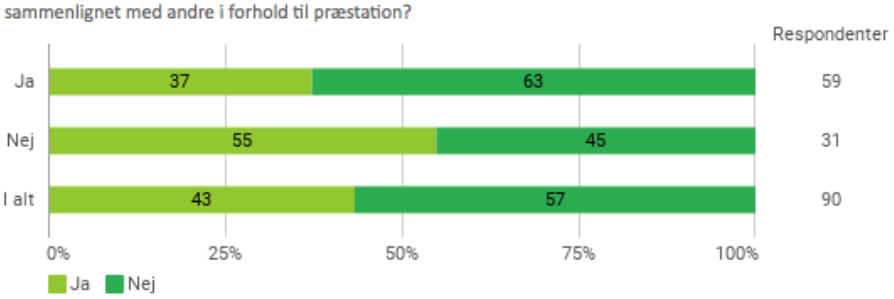
Hvis der kom nogle uforudsigelige forhold i vejen for, at du/I kunne levere en god præstation, bliver der så i præstationsmålingen taget højde for dette? (fx efterspørgselsforhold eller bil nedbrudt på vej til kunde)

Krydset med: Hvis der kom nogle uforudsigelige forhold i vejen for, at du/I kunne levere en god præstation, bliver der så i præstationsmålingen taget højde for dette? (fx efterspørgselsforhold eller bil nedbrudt på vej til kunde)

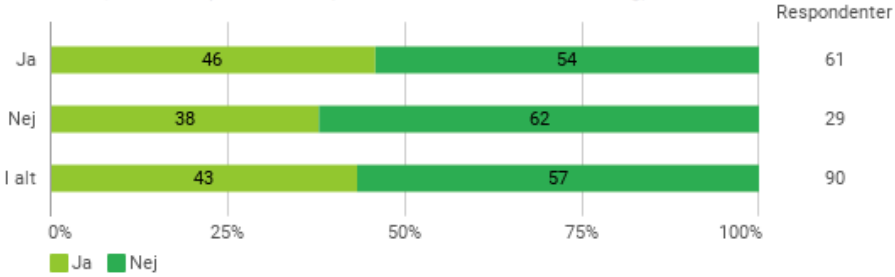


Hvis der kom nogle uforudsigelige forhold i vejen for, at du/I kunne levere en god præstation, bliver der så i præstationsmålingen taget højde for dette? (fx efterspørgselsforhold eller bil nedbrudt på vej til kunde)

Krydset med: Føler du, at du/din enhed bliver sammenlignet med andre i forhold til præstation?

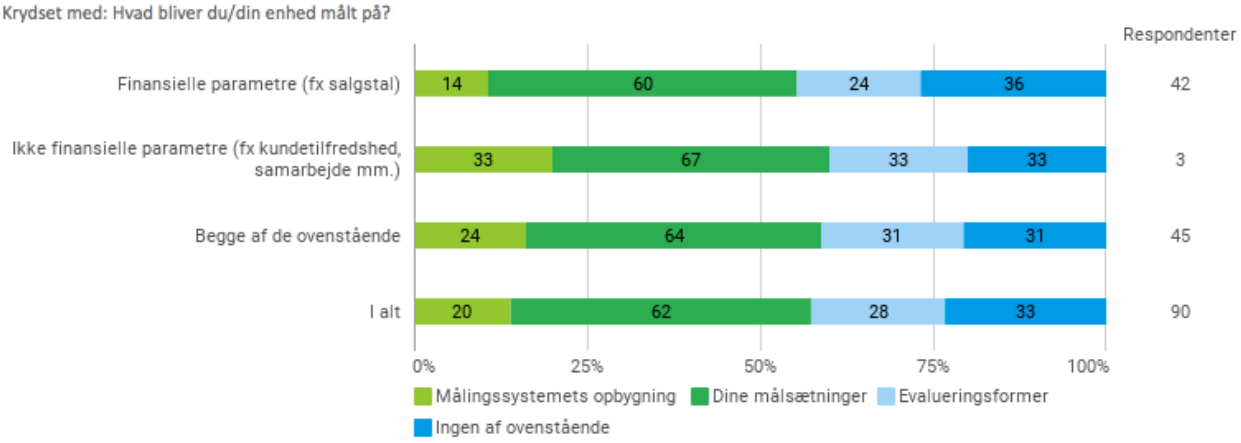


Hvis der kom nogle uforudsigelige forhold i vejen for, at du/I kunne levere en god præstation, bliver der så i præstationsmålingen taget højde for dette? (fx efterspørgselsforhold eller bil nedbrudt på vej til kunde)
Krydset med: Er der sat nogle formelle standarder for dine/din enheds præstationer? (fx et minimumsbeløb i forhold til salg)

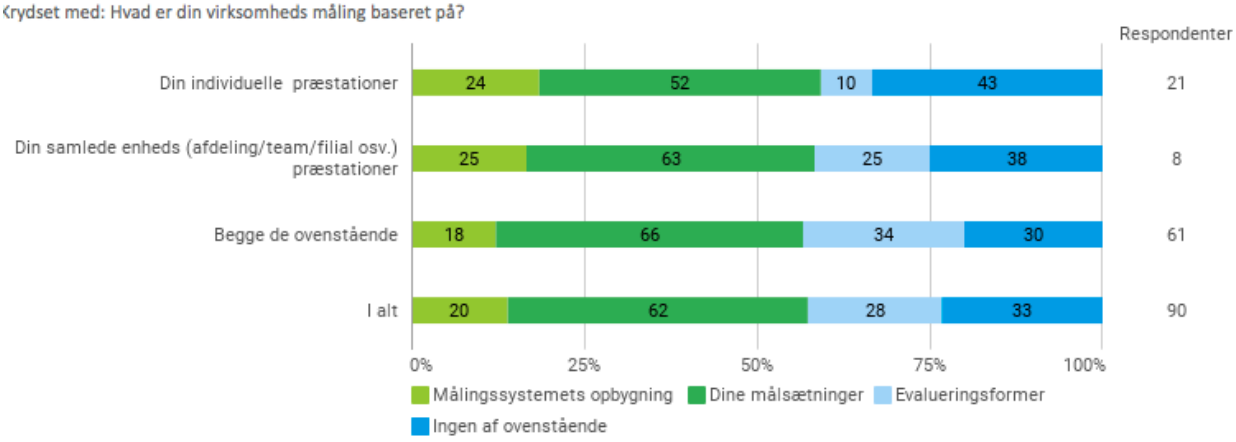


Risiko – beslutninger taget af andre

Hvilke af nedenstående ting har du indflydelse på?
Krydset med: Hvad bliver du/din enhed målt på?

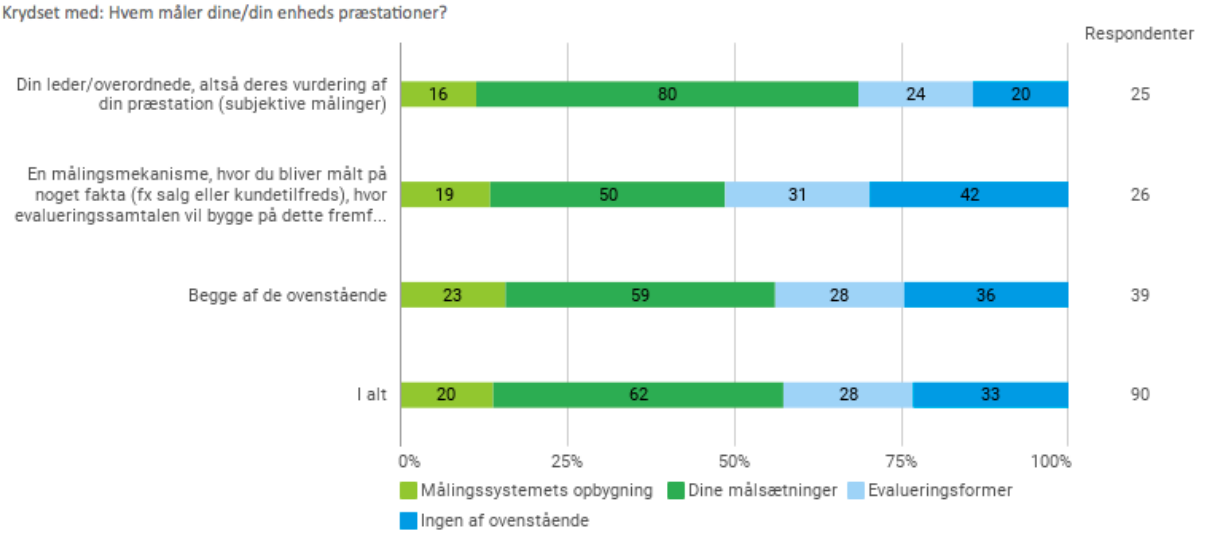


Hvilke af nedenstående ting har du indflydelse på?
Krydset med: Hvad er din virksomheds måling baseret på?



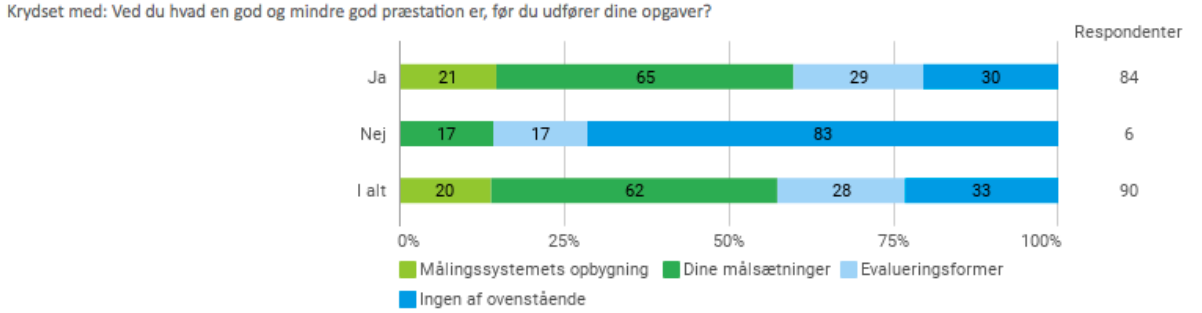
Hvilke af nedenstående ting har du indflydelse på?

Krydset med: Hvem måler dine/din enheds præstationer?



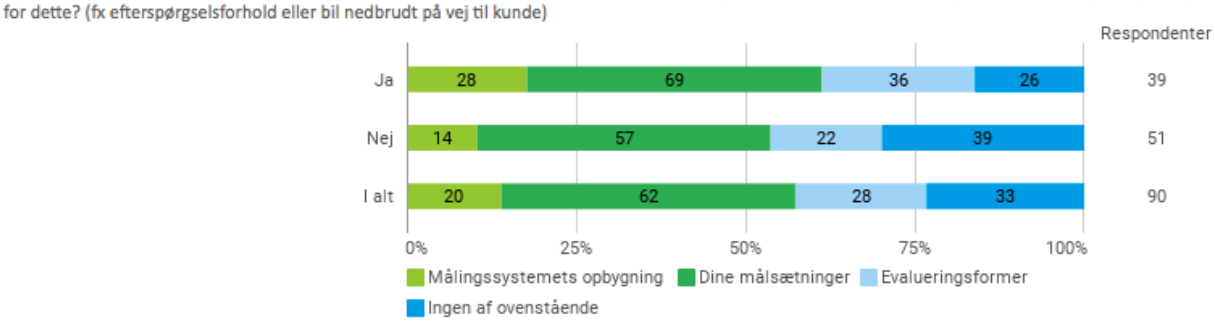
Hvilke af nedenstående ting har du indflydelse på?

Krydset med: Ved du hvad en god og mindre god præstation er, før du udfører dine opgaver?



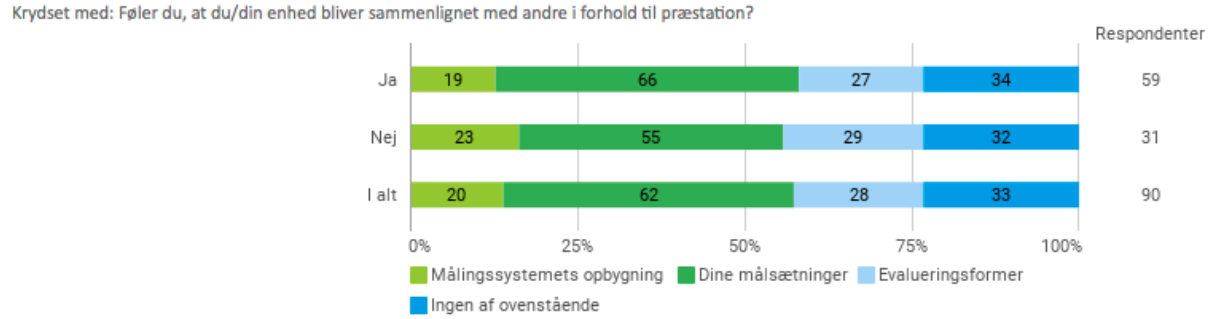
Hvilke af nedenstående ting har du indflydelse på?

Krydset med: Hvis der kom nogle uforudsigelige forhold i vejen for, at du/I kunne levere en god præstation, bliver der så i præstationsmålingen taget højde for dette? (fx efterspørgselsforhold eller bil nedbrudt på vej til kunde)

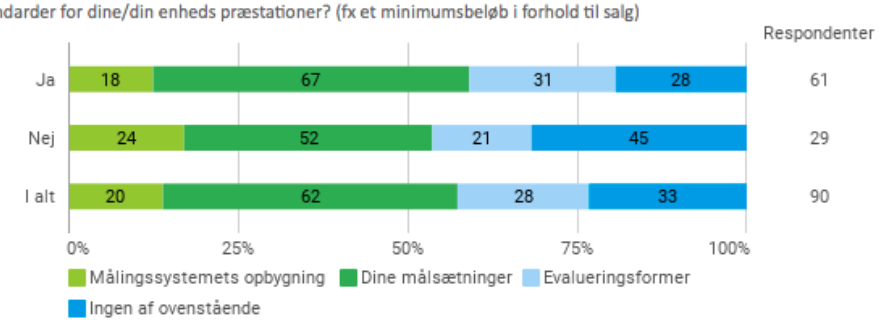


Hvilke af nedenstående ting har du indflydelse på?

Krydset med: Føler du, at du/din enhed bliver sammenlignet med andre i forhold til præstation?

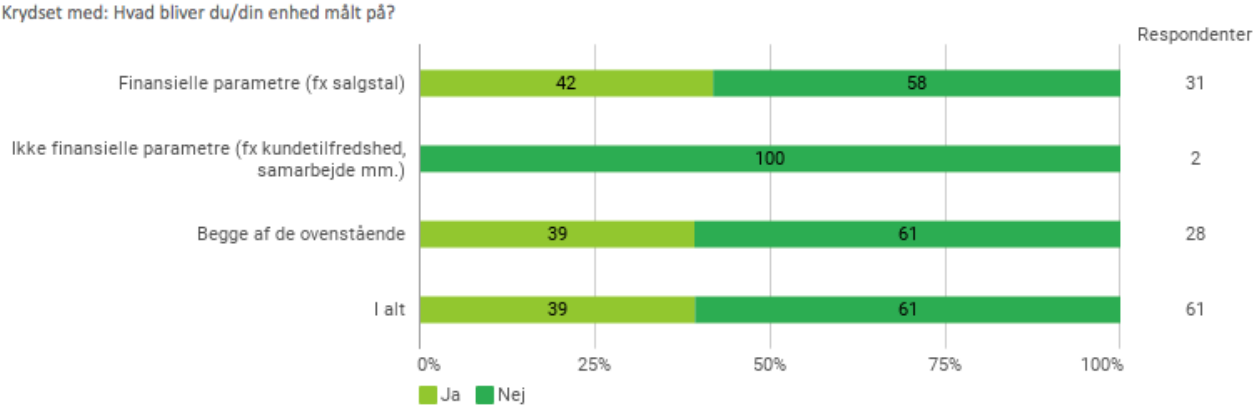


Hvilke af nedenstående ting har du indflydelse på?
Krydset med: Er der sat nogle formelle standarder for dine/din enheds præstationer? (fx et minimumsbeløb i forhold til salg)

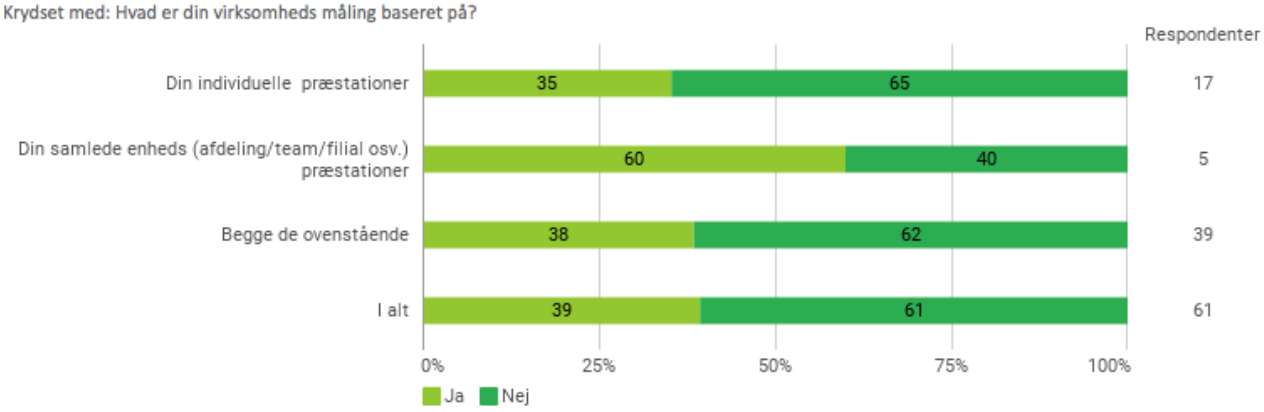


Manipulation

Udnytter du denne information til at få en bedre præstationsmåling?
Krydset med: Hvad bliver du/din enhed målt på?

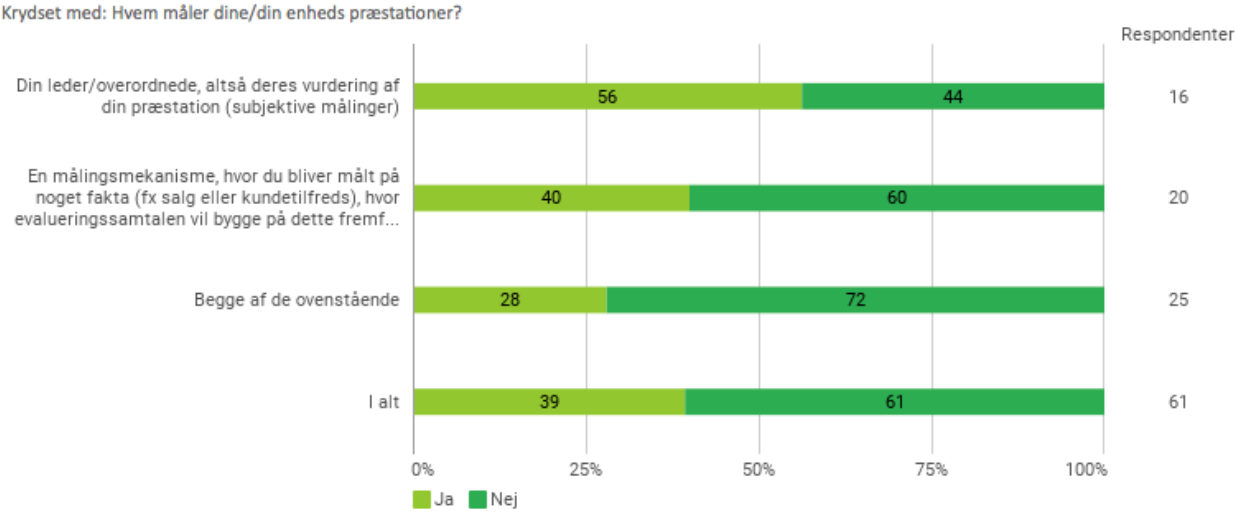


Udnytter du denne information til at få en bedre præstationsmåling?
Krydset med: Hvad er din virksomheds måling baseret på?



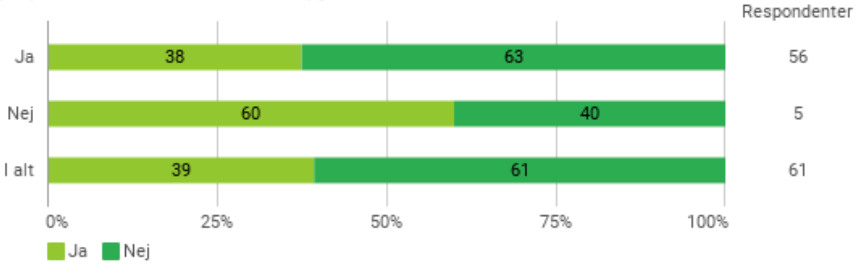
Udnytter du denne information til at få en bedre præstationsmåling?

Krydset med: Hvem måler dine/din enheds præstationer?



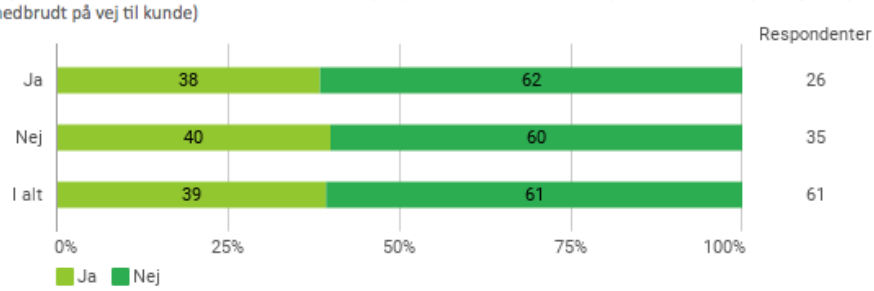
Udnytter du denne information til at få en bedre præstationsmåling?

Krydset med: Ved du hvad en god og mindre god præstation er, før du udfører dine opgaver?



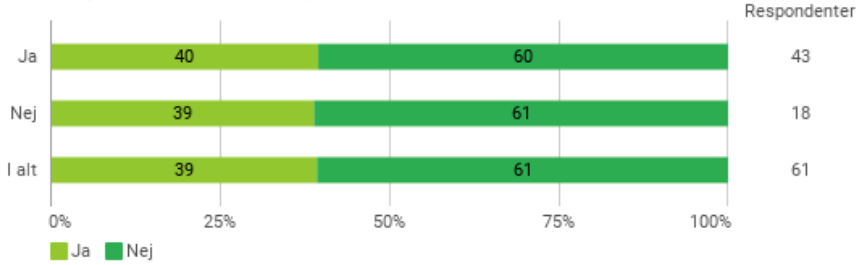
Udnytter du denne information til at få en bedre præstationsmåling?

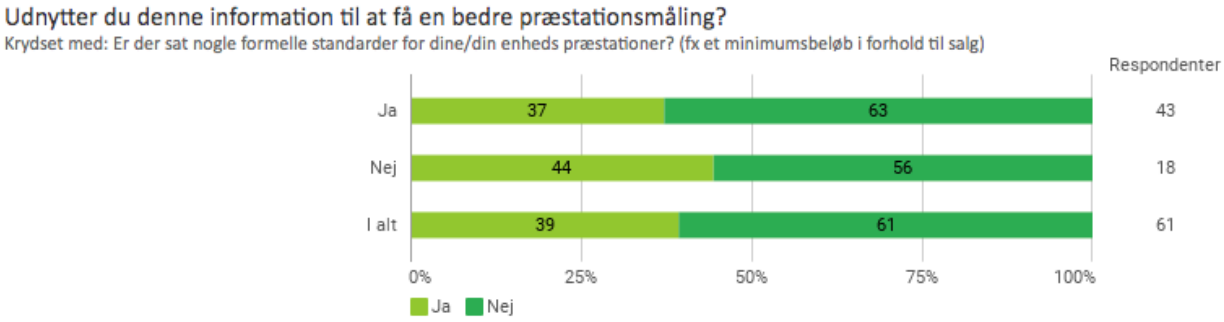
Krydset med: Hvis der kom nogle uforudsigelige forhold i vejen for, at du/I kunne levere en god præstation, bliver der så i præstationsmålingen taget højde for dette? (fx efterspørgselsforhold eller bil nedbrudt på vej til kunde)



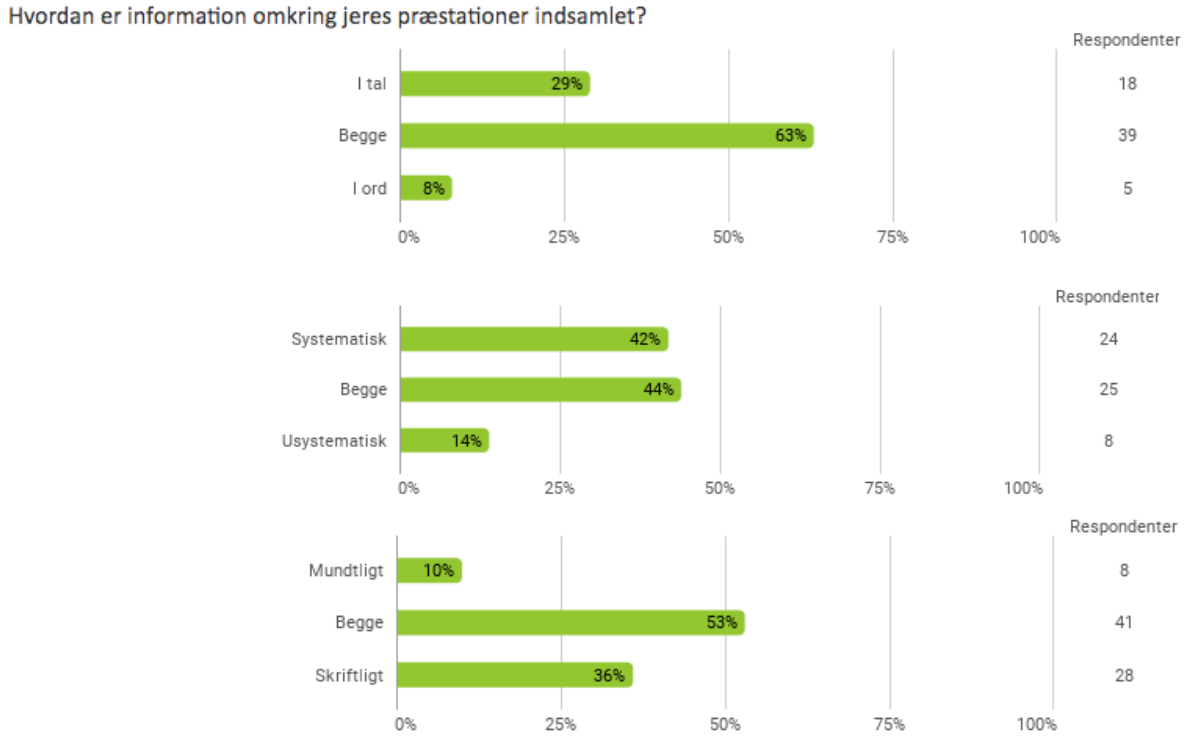
Udnytter du denne information til at få en bedre præstationsmåling?

Krydset med: Føler du, at du/din enhed bliver sammenlignet med andre i forhold til præstation?

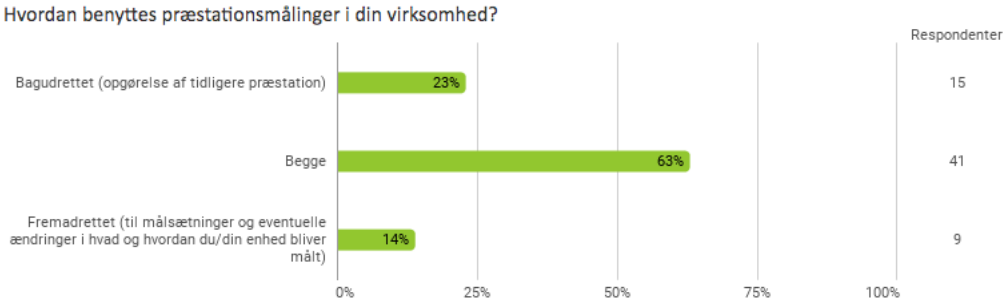




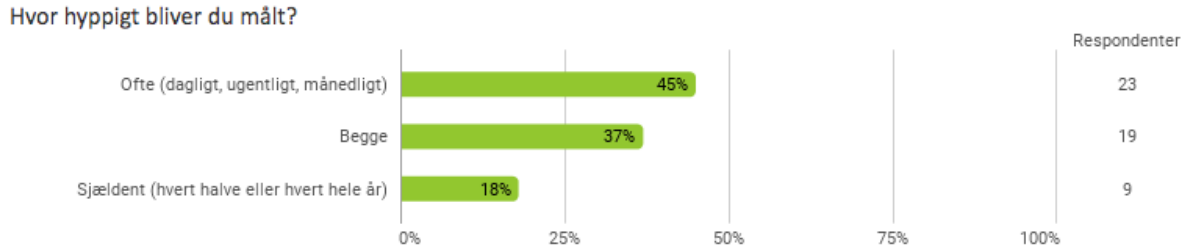
Bilag 44: Hvordan præstationsinformation på respondenterne er indsamlet



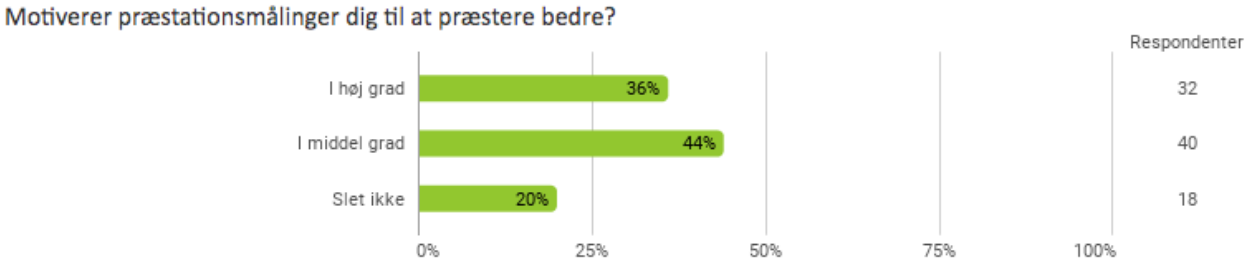
Bilag 45: Hvordan præstationsinformation på respondenterne bliver indsamlet (tidsmæssigt perspektiv)



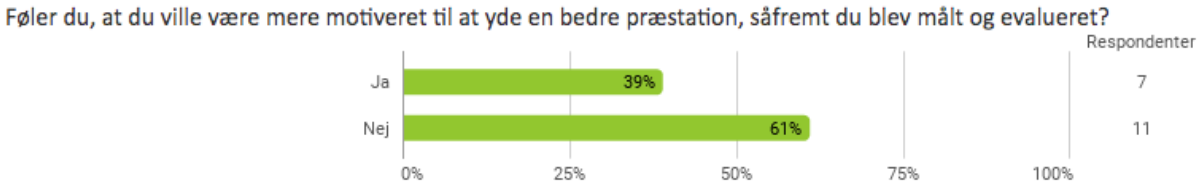
Bilag 46: Hvordan præstationsinformation på respondenterne er indsamlet (tidsmæssigt perspektiv)



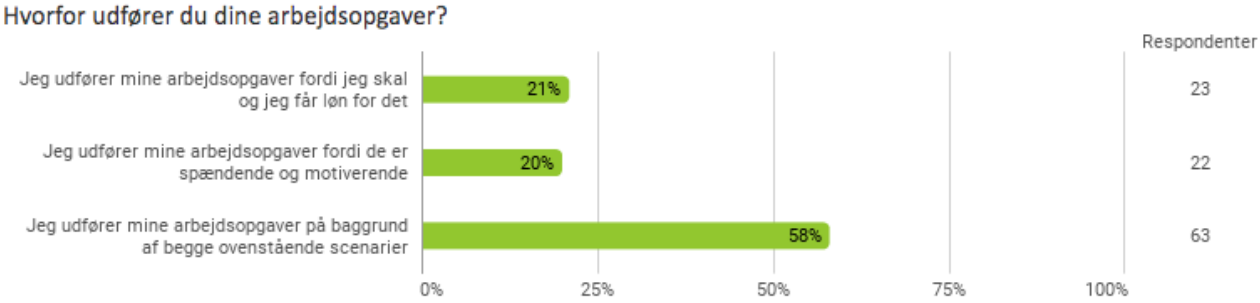
Bilag 47: I hvor høj grad respondenterne føler sig motiveret af deres præstationsmålingssystem



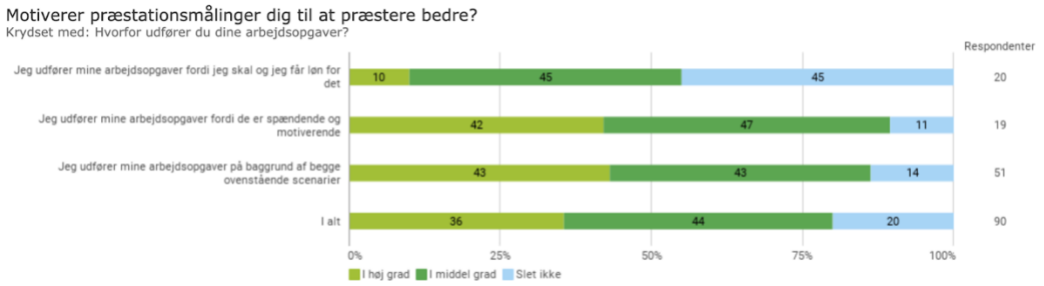
Bilag 48: Andel af de respondenter, der ikke bliver målt, som ville være mere motiveret af at blive målt



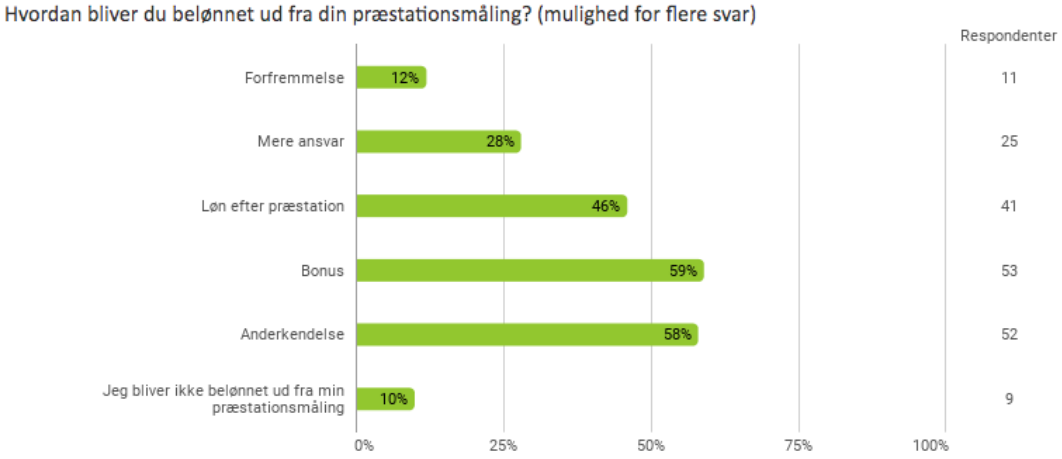
Bilag 49: Årsagen til at respondenten udfører sine arbejdsopgaver (ydre/indre motivation)



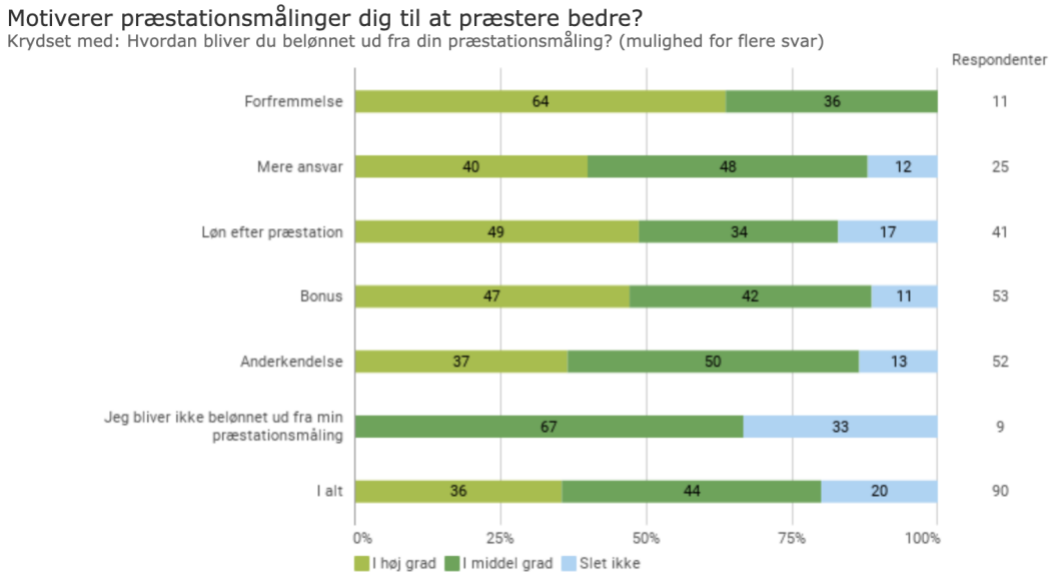
Bilag 50: I hvor høj grad præstationsmålinger motiverer respondenten, set i forhold til om de er ydre eller indre motiveret



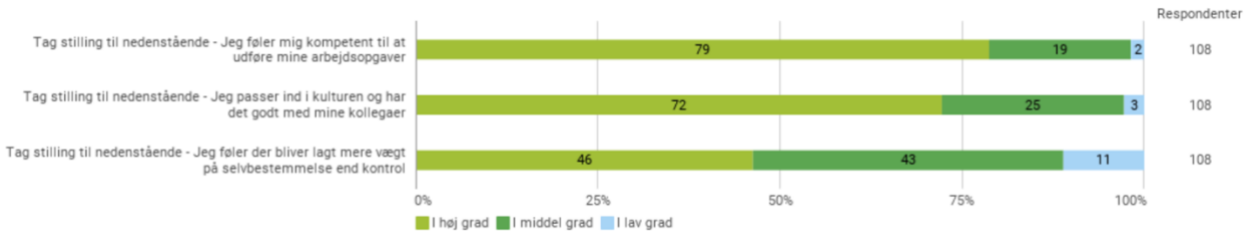
Bilag 51: Hvordan respondenten bliver belønnet ud fra sin præstationsmåling



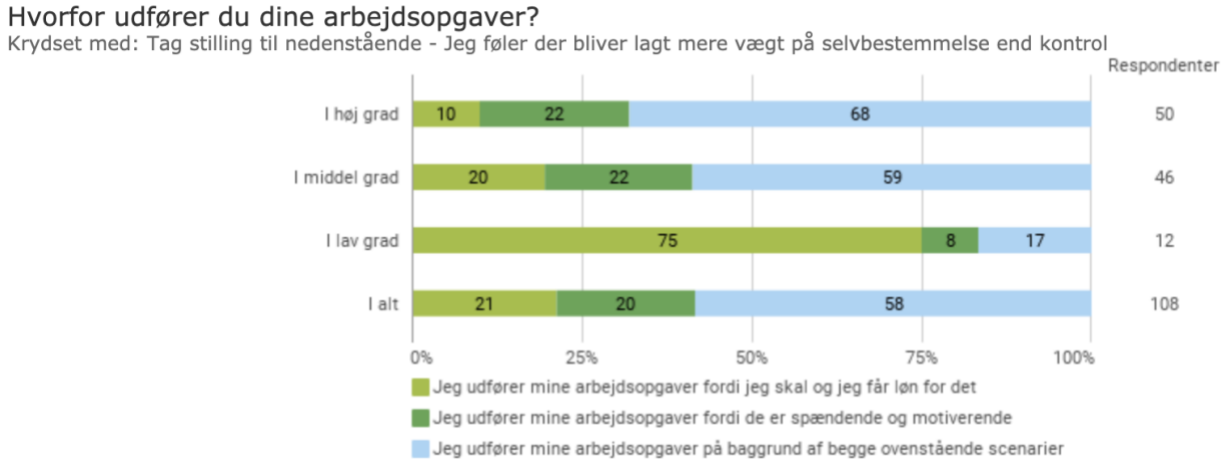
Bilag 52: I hvor høj grad præstationsmålinger motiverer respondenten set i forhold til belønning



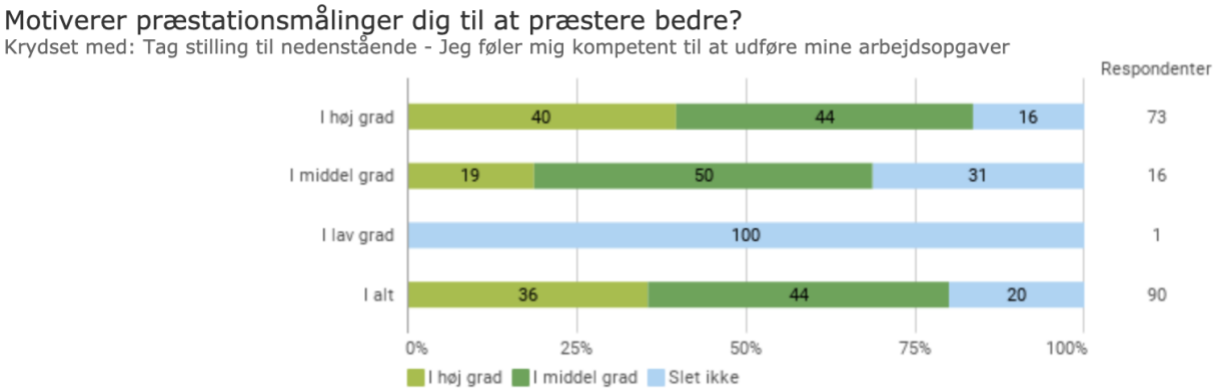
Bilag 53: Respondenterne opfyldelse af de psykologiske behov



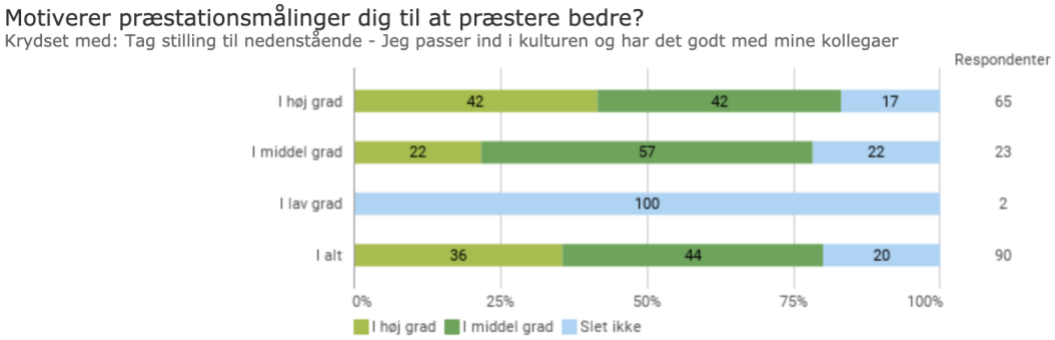
Bilag 54: Respondenternes motivationsorientering set i forhold til grad af selvbestemmelse



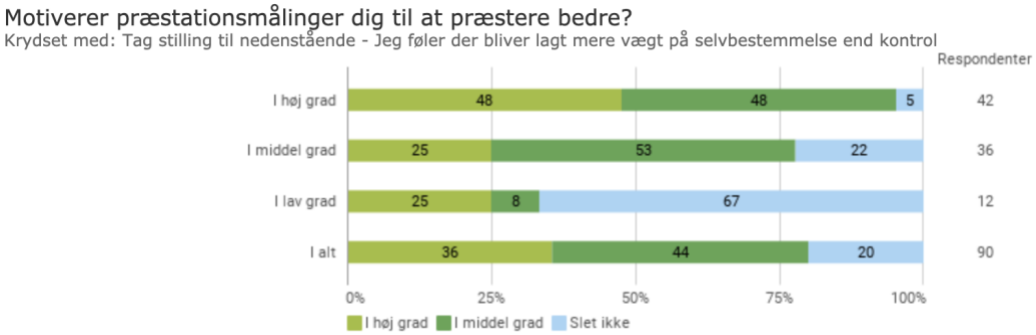
Bilag 55: I hvor høj grad præstationsmålinger motiverer respondenten set i forhold til grad af kompetencefølelse



Bilag 56: I hvor høj grad præstationsmålinger motiverer respondenten set i forhold til grad af tilhørsforhold



Bilag 57: I hvor høj grad præstationsmålinger motiverer respondenten set i forhold til grad af selvbestemmelse snarere end kontrol

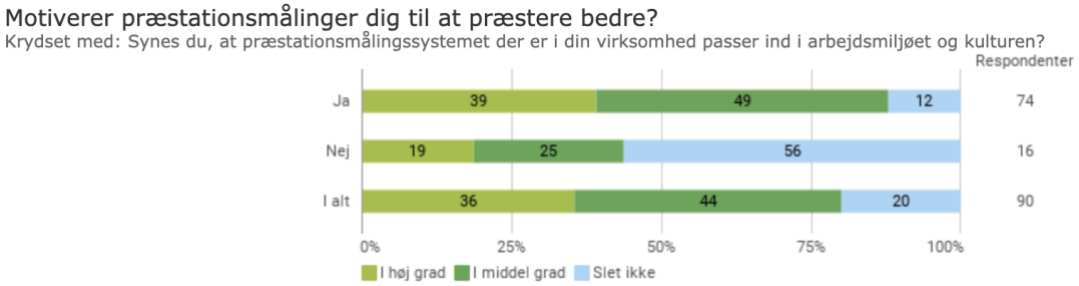


Bilag 58: Andel af respondenter, der synes, at præstationsmålingssystemet passer ind i virksomhedens arbejdsmiljø og kultur samt en kvalitativ forklaring på, hvorfor de der har svaret nej, ikke mener det passer ind

Hvorfor passer præstationssystemet ikke ind i arbejdsmiljøet og kulturen?

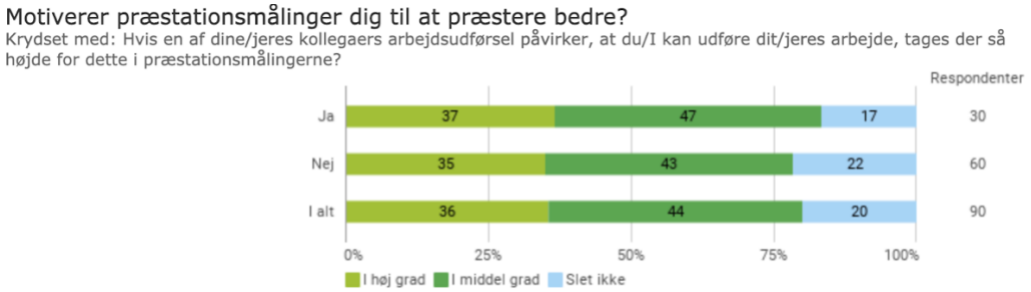
- Det er forældet og trænger til fornyelse. Om ikke andet, så skal det effektiviseres i dagligdagen.
- Fordi de to ting modsiger hinanden
- Det er meget misvisende, det giver ikke det fulde overblik over hvilken indsats der bliver ydet
- Som uddannelses institution er det ikke normalt at måle på præstation, det er udelukkende foregået på trivsel/kvalitet af selve undervisningen.
- Fordi der i den resterende del af virksomheden ikke eksisterer samme mindste som i min afdeling. Den vinderkultur jeg forsøger at implementere eksisterer kun hos os.
- For mange unge mennesker, som er ligeglade med st gøre en forskel
- Løn efter fortjeste
- Eksterne forhold bliver ikke reguleret i budget
- .
- Det skaber en usund konkurrence kultur
- Det er kun vores afdeling som bliver målt via statistik

Bilag 59: I hvor høj grad præstationsmålinger motiverer respondenten, set i forhold til om de synes, at præstationsmålingen passer ind i kulturen

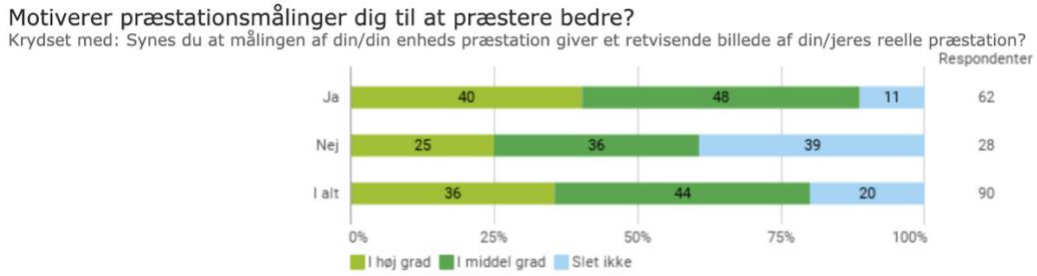


Bilag 60: I hvor høj grad præstationsmålinger motiverer respondenten set i forhold til designkriterierne

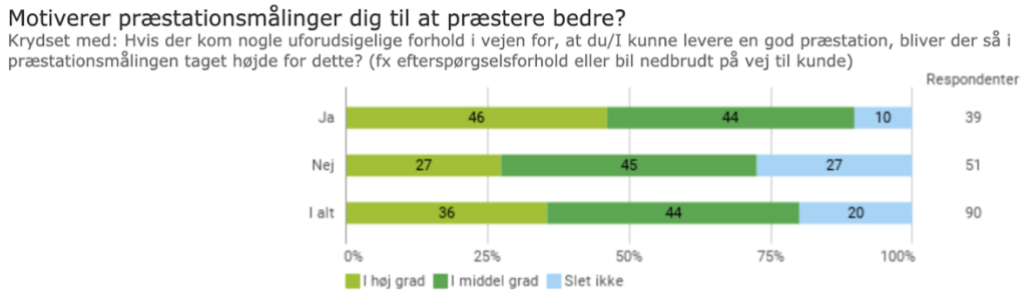
Forvrængning - eksternalitetsproblematikken



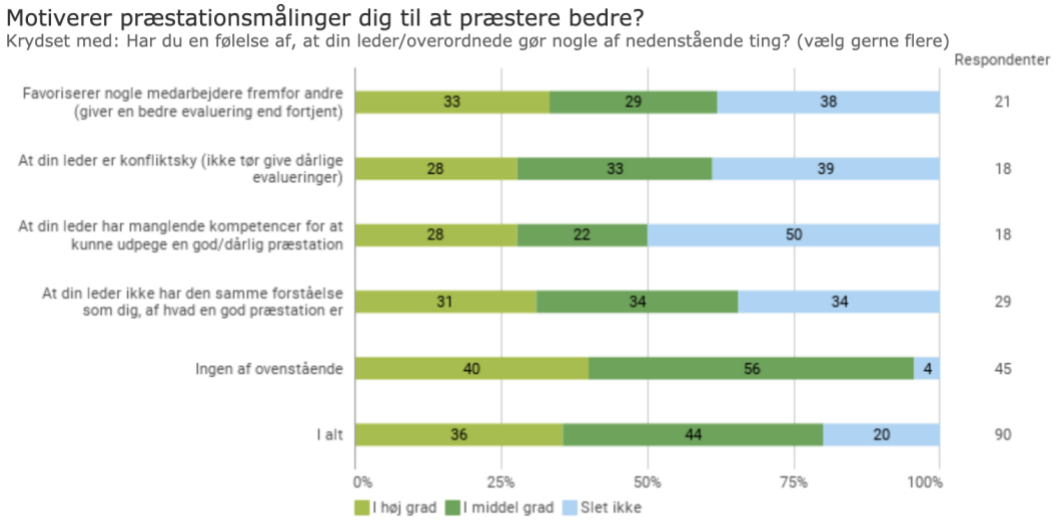
Forvrængning - Fleropgaveproblematikken



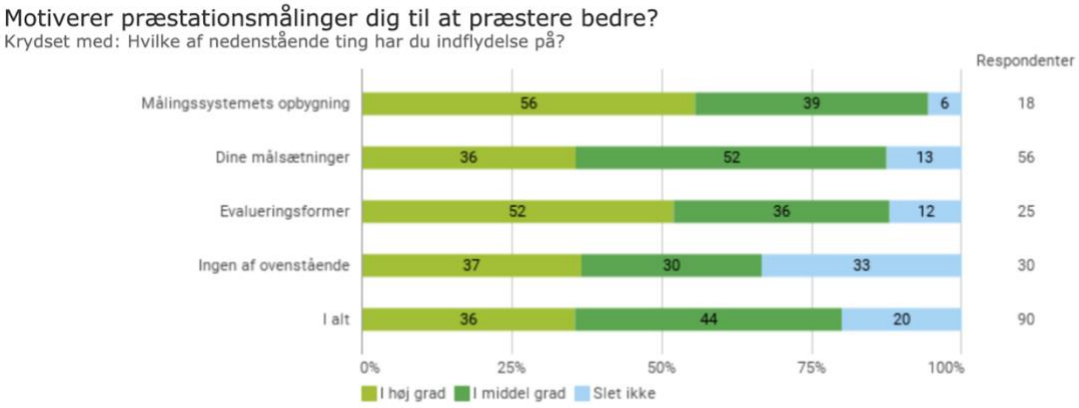
Risiko - Eksterne faktorer



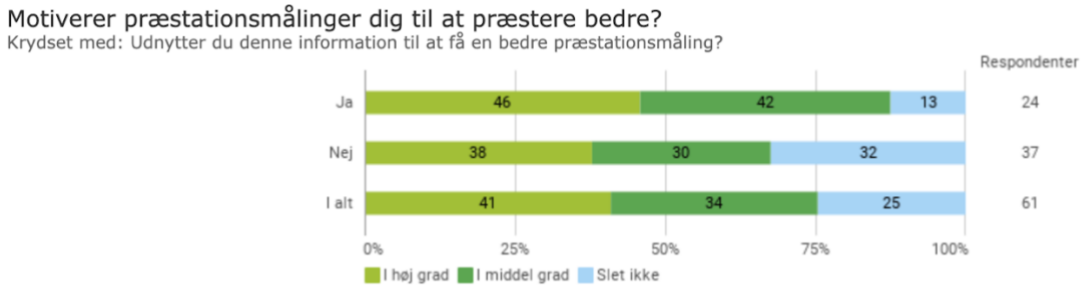
Risiko – Ringe præstationsmålinger



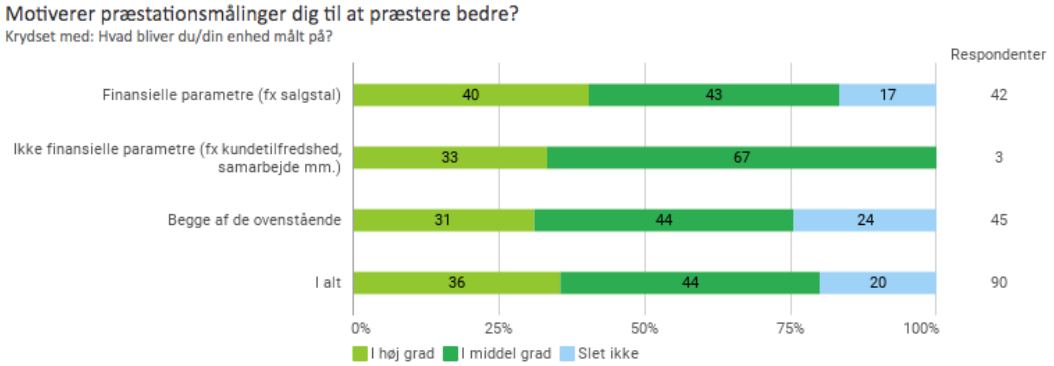
Risiko – Beslutninger af andre



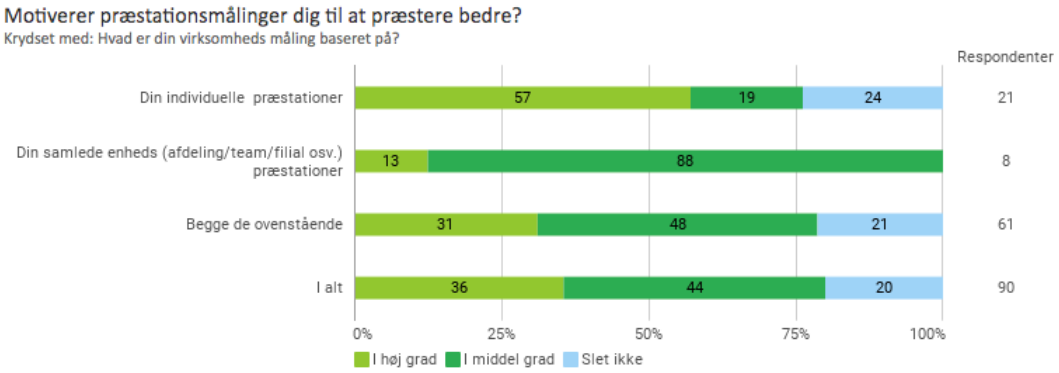
Manipulation



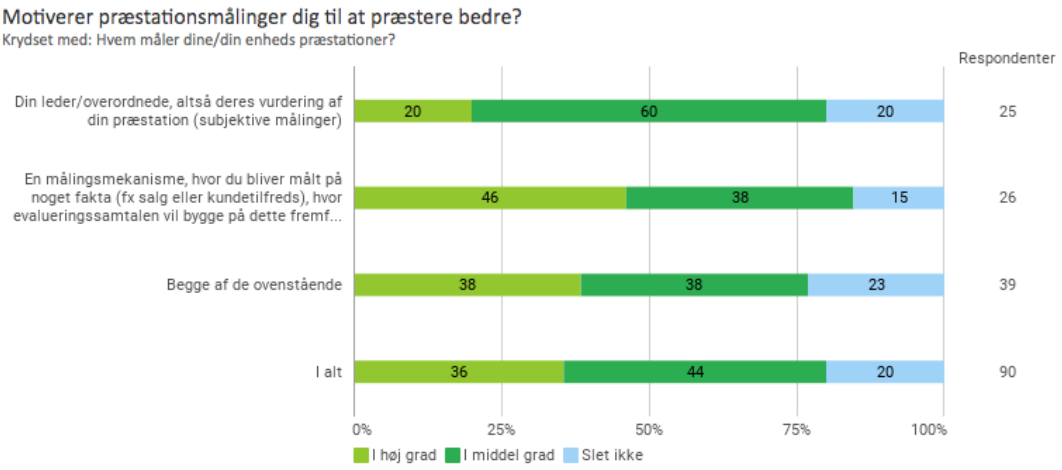
Bilag 61: I hvor høj grad præstationsmålinger motiverer respondenten set i forhold til endimensionel versus flerdimensionel måling



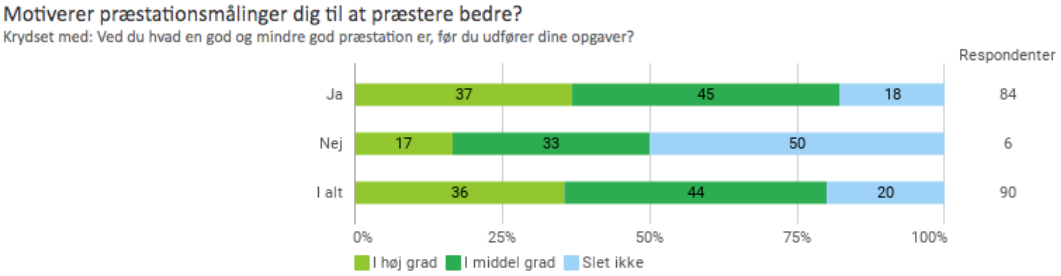
Bilag 62: I hvor høj grad præstationsmålinger motiverer respondenten set i forhold til individuel versus kollektiv måling



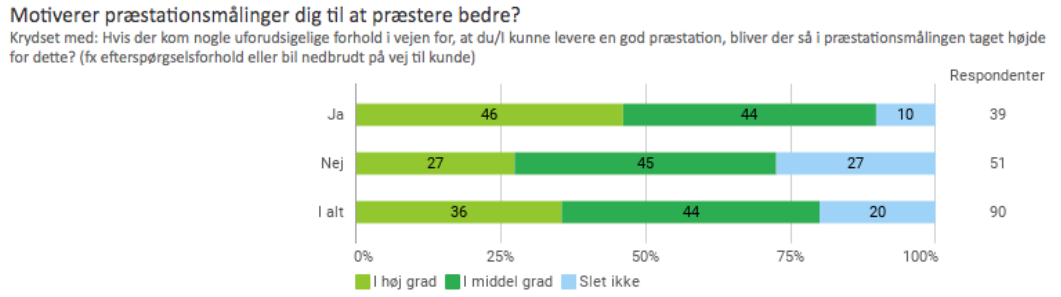
Bilag 63: I hvor høj grad præstationsmålinger motiverer respondenten set i forhold til subjektiv versus objektiv måling



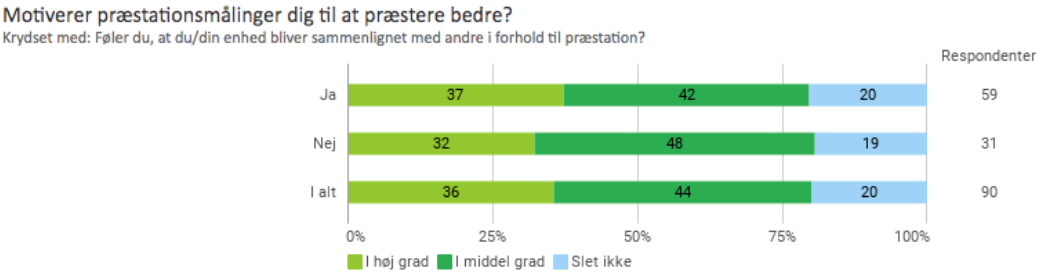
Bilag 64: I hvor høj grad præstationsmålinger motiverer respondenten set i forhold til absolut versus relativ måling



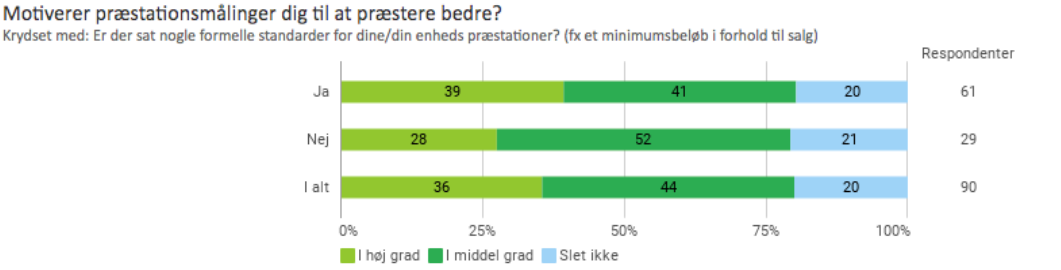
Bilag 65: I hvor høj grad præstationsmålinger motiverer respondenten set i forhold til en subjektiv versus objektiv standard



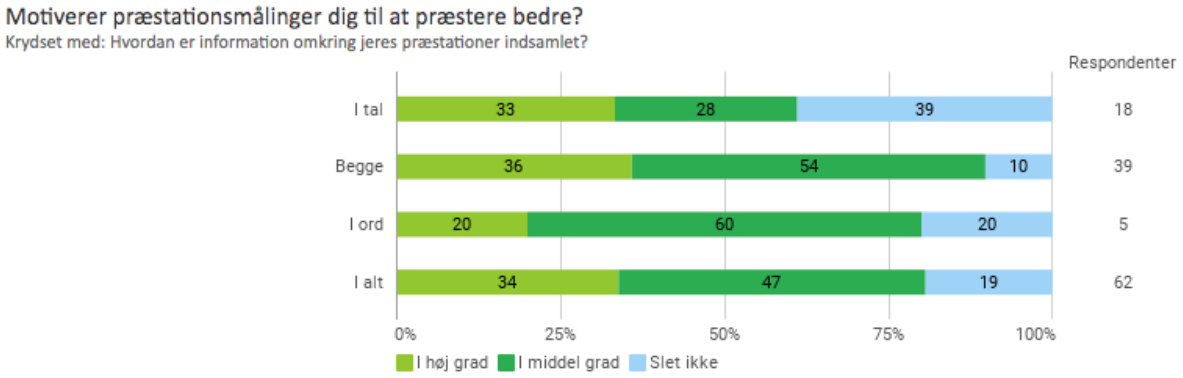
Bilag 66: I hvor høj grad præstationsmålinger motiverer respondenten set i forhold til en relativ versus absolut standard



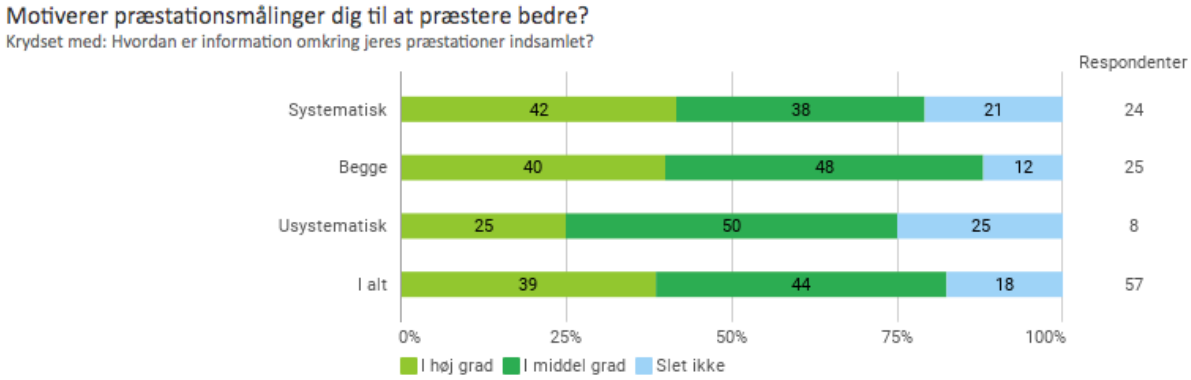
Bilag 67: I hvor høj grad præstationsmålinger motiverer respondenten set i forhold til standardafvigelse versus faktisk præstation



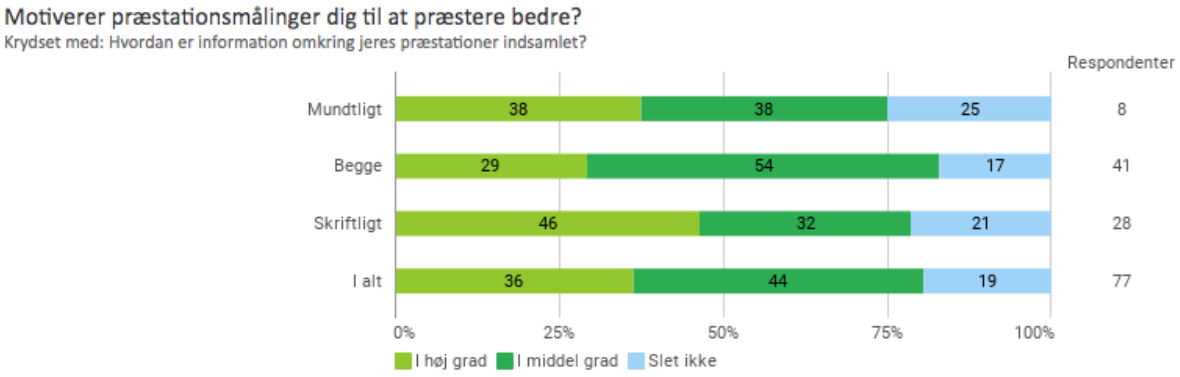
Bilag 68: I hvor høj grad præstationsmålinger motiverer respondenten, set i forhold til om præstationsinformationen indsamles kvantitativt eller kvalitativt



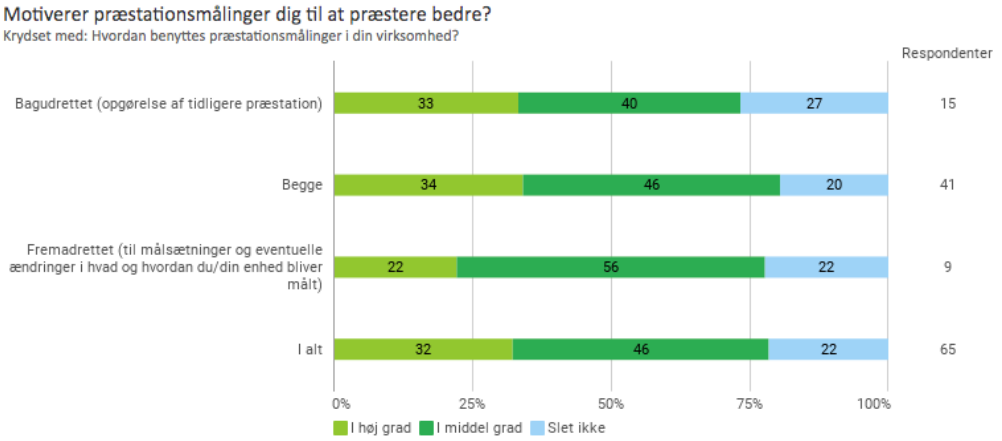
Bilag 69: I hvor høj grad præstationsmålinger motiverer respondenten, set i forhold til om præstationsinformationen indsamles formelt eller uformelt



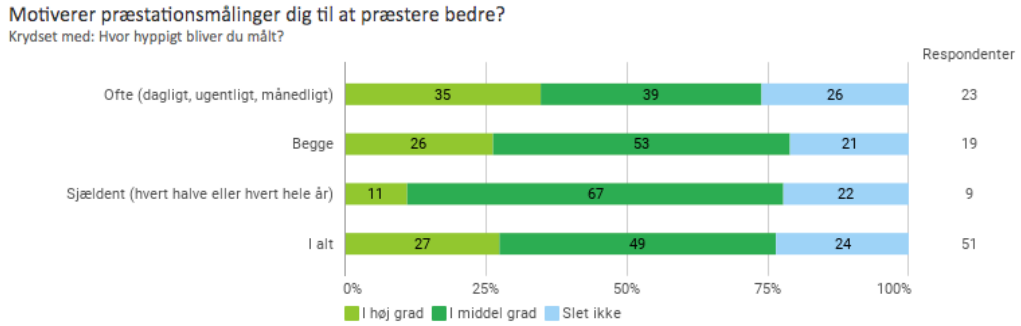
Bilag 70: I hvor høj grad præstationsmålinger motiverer respondenten, set i forhold til om præstationsinformationen indsamles skriftligt eller mundtligt



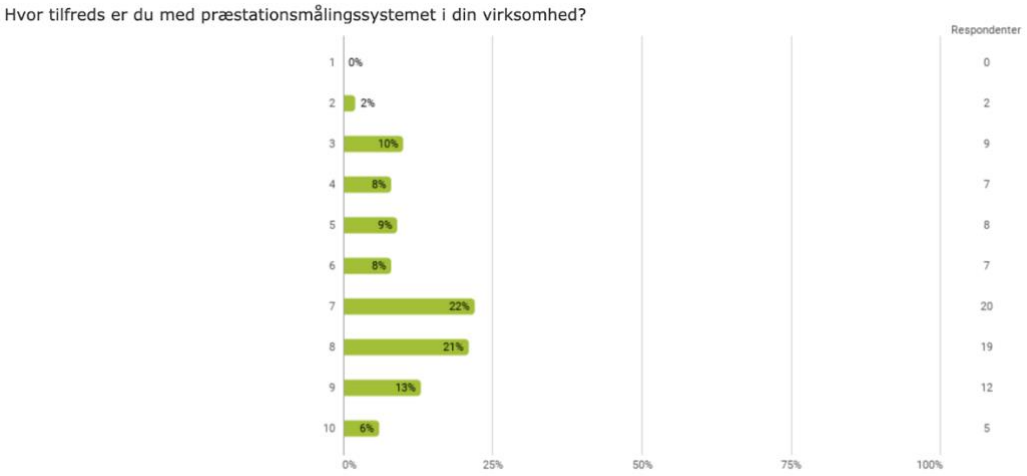
Bilag 71: I hvor høj grad præstationsmålinger motiverer respondenten, set i forhold til om præstationsinformationen anvendes bagudrettet eller fremadrettet



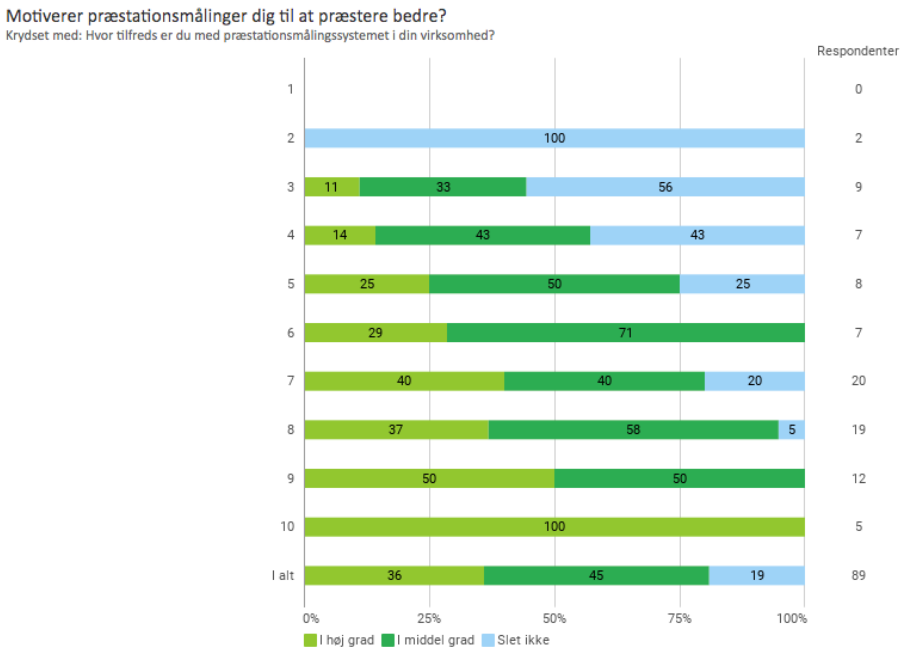
Bilag 72: I hvor høj grad præstationsmålinger motiverer respondenten, set i forhold til om præstationsinformationen indsamles højfrekvent eller lavfrekvent



Bilag 73: Respondenternes tilfredshed med det præstationsmålingssystem, der er implementeret i deres virksomhed



Bilag 74: I hvor høj grad præstationsmålinger motiverer respondenten set i forhold til tilfredsheden med præstationsmålingssystemet



Bilag 75: Hvad respondenterne godt kan lide ved deres præstationsmålingssystem

Hvad kan du godt lide ved præstationsmålingssystemet i din virksomhed?

- At det virker, og er overskueligt.
- Ikke noget som sådan, det er meget overfladisk og intet sigende.
- Du har et årligt mål, og nogle delmål og undermål. Men så længe man når det årlige mål er delmål og undermål (Salg i hhv. kvartal og måned) ligegyldigt
- intet
- Slet ikke
- bonus
- Ved ikke
- Et værktøj der ikke lyver.
- Målsætninger
- Det giver hele teamet en følelses af at (kunne) bidrage til det samlede mål
- Det bare sagstal
- pas
- Vores KPI'er udgør en stor del af vores salgsarbejde, og er med til at fastslå hvad der skal bruges tid på, og hvad der ikke skal bruges tid på. Eksempelvis hvilke kundesegmenter vores hitrate er højest hos, o. el. hvor mange møder der biver konverteret til ordre. Vores KPI'er fortæller os også hvor i landet vi skal fokusere vores krafter.
- Super fair
- Fremmer udvikling
- At man hele tiden har styr på processerne, samt ens tal
- Så kan de se hvor god jer er
- motivation
- Enkelt
- Det skærper ens ydeevne.
- Værdiskabelse af viden omkring vores kerne projekter
- ..
- At vi ved hvilket mål vi har og hvor langt vi er nået
- Intet for der er generalisering
- ?
- At der ikke er en konsekvens af manglende opnåede mål - der evalueres og tilpasses blot if. næste periode
- Man gør sig mere umage
- At være enige om hvad succés betyder for os i virksomheden
- Skabe en social rangorden
- Motivation til mersalg
- At præstionen aflønnes rullende, altså at jeg også får løn for det jeg laver i år, i årerne der kommer.
- Gør det let at følge med i dagens udvikling
- Intet
- .
- Det facts.
- Individuelt bidragsmåling
- Fint min kunne være bedre
- Det er nemt og konkret

- Fremmer effektivitet, konkurrence og præstation
- Det er simpelt
- simpelt og forståligt
- Man kender forholdene - du ved hvad du får ud af, at give en ekstra skalle = bonus
- Målbart og man skal præstere
- At jeg selv kan se min værdi
- Anerkendelse
- Giver personligt drive
- Vurderingen
- Målbart, hvorvidt du er god eller ej
- Synlighed
- Det giver en indblik i ens præstationer og giver dig mulighed for at forbedre dig på punkter du kan halter bagud på.

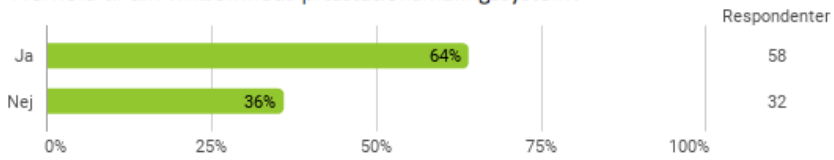
Bilag 76: Hvad respondenterne ikke kan lide ved deres præstationsmålingssystem

Hvad kan du ikke lide ved præstationsmålingssystemet i din virksomhed?

- At systemet aldrig kan tage højde for udefrakommende faktorer
- Samme som i ovenstående boks.
- Alt
- Det er konflikskabende da der er individuelle konkurrencer, som gør folk bliver modbydeligmodbydelige mod hinanden
- at andres indsats spiller i ind min bonus
- Viser ikke alle sider af sagen
- Jeg kan lide det hele
- Det bliver ikke rigtig brugt nu mindre man klarer sig virkelig dårligt
- pas
- Jeg har selv været med til at designe det - så det spiller ;-)
- Intet
- Tidskrævende
- At der bliver nedgjort dem der ikke klare sig godt
- Hvis der mod forventning skulle være en anden, som komemr i nærheden af mig
- ingenting
- Uden indflydelse
- Til tider misvisende midtvejs resultat
- ...
- Det skaber internt splid hvis ikke man som leder er obs på det
- At min chef ikke kan anderkende mine måder at udføre opgaven på
- ?
- Det tager lang tid at sælge efteruddannelse, så nogle måneder har der ikke været noget salg, men meget relations arbejde.
- Det gør hele salgs- og købsoplevelsen mere unaturlig både for sælger og kunder, fordi man skal tænke så meget over sin præstation
- At forudsætningerne ikke altid stemmer overens med målene
- Som overstående
- Man kn tit ikke gøre noget
- At der er for langt fra arbejde udført til første afregning
- Kan være misvisende og tager ikke hensyn til at lørdag har en større kundestrøm end f.eks. mandag
- Intet
- .
- Der kan være eksterne forhold i spild som der ikke tages højde for.
- Ikke noget
- ^
- Det er kun målt på omsætning
- Ingenting
- Det er svært at kigge i bløde parameter
- Det bliver en individuel præstation, og ikke en opgave løftet i fællesskab.
- Stressende
- At det afgør min succes
- Det kan til tide stresse
- Fremmer ikke samarbejde, det er for unuanceret
- Tingene bag mangler
- Der er en tendens til at kigge mere på målingssystemet end på at gøre sit arbejde
- Intet

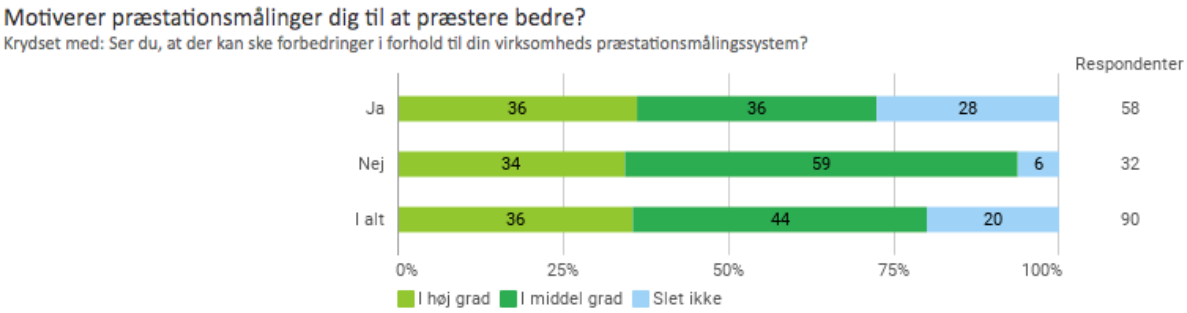
Bilag 77: Respondenternes forslag til forbedringer samt en kvalitativ forklaring på, hvor de der har svaret ja, kan se der er brug for forbedringer

Ser du, at der kan ske forbedringer i forhold til din virksomheds præstationsmålingssystem?



Hvor ser du især der er brug for forbedringer og har du nogle forslag?

- Indenfor denne branche, der ville det være relevant og kigge på mersalg, men også kunde tilfredsheden. Det er to vigtige elementer og nogle jeg mener der bør måles på, specielt hvis man har et ønske om at være foran konkurrenterne.
- Der kan generelt arbejdes konstruktivt med alle systemer i alle virksomheder. Derfor mit svar til, at systemet kan blive bedre.
- beløbsniveauet
- Favorisering af kollega(er) iht. gager
- Et nyt form for salgs statistik, som gør man ikke altid kan se sine egne træk, og de andres
- interne statistikker
- -
- Bonus
- .
- Mindre favorisering
- Mere feedback og mere konkret opfølgning i hverdagen
- Det mest ledelsen der kunne forbedres, værre bedre til at motivere
- kk
- Der er brug for forbedringer ift. måling af udefra kommende hændelser, som påvirker vores salgsarbejde negativt. Som det er nu, måles kun enkelte tilfælde.
- finde nogle målepunkter, som er retvisende og som ikke tager tid at indsamle
- N/A
- På tiden
- Gøre mere for at hjælpe dem der halter frem for at fremme dem der klare sig godt
- De opstillede mål
- EBITA i stedet for budget mål
- Mere fokus på kundetilfredshed og kunderelationer
- Ved ikke
- Mindre favorisering
- Ingen præstationsmålinger
- M
- ved ikke
- En fordel at måle teamet
- Hvis vi tager udgangpunkt i alt hvad jeg har besvaret som helhed tænker jeg at det er svaret
- Ledelsens forståelse for vigtigheden af relationer og den tid det tager at møde nye virksomheder på deres hjemmebane
- Mere viden, så forventninger afstemmes bedre
- ok
- Flere Kpier
- Nej
- At det kan vise forskellen mellem en vagt med mange kunder og en vagt med få
- Systemets opbygning
- .
- ok
- Se den enkelte medarbejder
- Højere timeløn

- .
- Der skal kunne reguleres løbende budgettet ift. eksterne forhold.
- .
- Systemets opbygning
- .
- Tidsudnyttelse, gensalgsrate m.v.
- .
- Der bliver taget højde for hvorfor at præsentationerne ser sådan ud
- Fokus på hele kundens rejse, og ikke kun at få solgt et produkt. Indføre en kunderelations KPI og retention KPI som medfører en bonus. Tilbagevendene kunder er alt andet end lige, noget af det vigtigste!
- -
- Andet end bare revenue
- Retvisende mål fremfor et højt mål
- Jeg passer en stor portefølje og jeg får kun belønning for salg. Men bruger ca 70% af min tid på eksisterende kunder
- B
- Måles på forskellige parameter
- .
- Evaluere på andet end tal, lederen skal forstå arbejder for at kunne evaluere, mål på kundetilfredshed og ikke kun kolde tal
- Bedre
- Mere gennemsigtighed

Bilag 78: I hvor høj grad præstationsmålinger motiverer respondenten set i forhold til respondenternes holdning til behov for forbedringer