



Lønnsom, men lite fleksibel?

Effekter av bonus på fleksibilitet, kundetilfredshet og lønnsomhet i et forsikringselskap

Andreas Aamodt og Rune Ingebretsen

Veileder: Iver Bragelien

Masterutredning i økonomisk styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

i) Sammendrag

Formålet med masteroppgaven er å undersøke effekter fastlønn og prestasjonslønn har på prestasjonsmålene fleksibilitet, salg og kundetilfredshet i et norsk forsikringsselskap. Vi definerer i oppgaven fleksibilitet som viljen og muligheten en kundekonsulent har til å arbeide i ulike kommunikasjonskanaler, og med ulike arbeidsoppgaver. For å undersøke lønn og prestasjonsmålene, har vi foretatt en komparativ casestudie innad i forsikringsselskapet. Høsten 2018 gjennomførte selskapet et pilotprosjekt for å utrede ulike avlønningsstrukturer. I tillegg har vi gjennomført en spørreundersøkelse som kartla kundekonsulentenes prestasjonsoppnåelser og holdninger til avlønningsform og fleksibilitet.

Det er forsket mye på avlønning og prestasjoner, og flere metaanalyser viser en signifikant positiv sammenheng mellom prestasjonslønn og ansattes prestasjoner. Litteraturen om fleksibilitet er mer begrenset. Vi har ikke funnet studier som undersøker sammenhengen mellom fleksibilitet og avlønningsform. Vår studie er dermed et bidrag til litteraturen på et forskningsområde som er spennende og lite utforsket.

Våre funn viser at kundekonsulenter med individuell prestasjonsbasert lønn hadde signifikant høyere salgsoppnåelse enn de med fastlønn. Vi fant ingen forskjell i kundetilfredshet mellom gruppene. Kundekonsulenter med fastlønn oppga at de var mer fleksible enn kundekonsulenter med prestasjonslønn. Studien vår viser dermed at det kan være en negativ sammenheng mellom prestasjonsbasert lønn og viljen og muligheten til å være fleksibel. Dette er gitt den designen som forsikringsselskapet har valgt for sin bonusordning.

Prestasjonslønn skaper vridningseffekter mot oppgaver kundekonsulentene belønnes for. De med prestasjonslønn har i pilotperioden ikke blitt belønnet for å være fleksible. Kundekonsulenter med fastlønn har hatt mindre fokus på prestasjonsmålene, siden de ikke mottok bonus. De har i pilotperioden dermed vært mer fleksible, sammenlignet med de som hadde prestasjonslønn.

Økonomisk teori sier at man får det man måler. Dersom forsikringsselskapet ønsker mer fleksible kundekonsulenter, er vår anbefaling at de innfører målinger av fleksibilitet. Forsikringsselskapet vil da signalisere til kundekonsulentene at de blir belønnet for å være fleksible. Siden fleksibilitet er et abstrakt begrep, bør målingen være skjønnsmessig.

ii) Forord

Denne oppgaven er skrevet som en del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og utgjør 30 studiepoeng. Oppgaven er skrevet innenfor hovedprofilen økonomisk styring, og arbeidet ble gjennomført høsten 2018.

I kurset *Styring av større foretak* (BUS400N) fikk vi interesse for økonomiske styringsmekanismer, deriblant ulike avlønningsformer. Begge ønsket å skrive en oppgave som undersøkte hvordan lønn påvirker adferd i en virksomhet. I august 2018 kom vi i kontakt med et norsk forsikringselskap, som ønsket masterstudenter til å vurdere effekter av avlønningsstrukturer i virksomheten. Forsikringselskapet stilte vilkår om konfidensialitet og anonymitet for å gi oss tilgang til data og ressurser i selskapet. Selskapet er derfor anonymisert, og vi vil omtale bedriften som Forsikringselskapet i oppgaven.

Arbeidet med studien har gitt oss verdifull innsikt om lønssystemer og litteratur knyttet til innsats, motivasjon og fleksibilitet. Prosessen har tidvis vært krevende, men det har vært spennende og lærerikt å fordype seg i et forskningsfelt det eksisterer lite litteratur på.

Vi ønsker å takke alle som har bidratt til oppgaven. Først og fremst ønsker vi å takke ledelsen i Forsikringselskapet som har gitt oss tilgang til data og andre ressurser i selskapet. Vi vil også takke kundekonsulentene i Forsikringselskapet, som tok seg tid til å svare på spørreundersøkelsen og til å bli intervjuet. Takk til alle som har gitt innspill og lest korrektur. Sist, men ikke minst, ønsker vi å takke veilederen vår, Iver Bragelien, for verdifulle innspill og konstruktive tilbakemeldinger.

Bergen, desember 2018

Andreas Aamodt og Rune Ingebretsen

iii) Innholdsfortegnelse

| | | |
|-------------|---|-----------|
| i) | Sammendrag | 2 |
| ii) | Forord | 3 |
| iii) | Innholdsfortegnelse | 4 |
| 1. | Innledning | 7 |
| 1.1 | <i>Bakgrunn for oppgaven</i> | 7 |
| 1.2 | <i>Oppgavens problemstilling og presisering</i> | 9 |
| 1.3 | <i>Fremgangsmåte</i> | 11 |
| 1.4 | <i>Avgrensning av oppgaven</i> | 11 |
| 1.5 | <i>Oppgavens struktur</i> | 12 |
| 2. | Bakgrunn | 13 |
| 2.1 | <i>Den norske forsikringsbransjen</i> | 13 |
| 2.2 | <i>Om Forsikringsselskapet</i> | 19 |
| 2.3 | <i>Dagens avlønningspraksis</i> | 21 |
| 2.4 | <i>Bakgrunnen for at avlønningssystemet utredes</i> | 23 |
| 2.5 | <i>Pilotprosjektet</i> | 24 |
| 2.6 | <i>Oppsummering</i> | 26 |
| 3. | Teori | 27 |
| 3.1 | <i>Belønning</i> | 27 |
| 3.2 | <i>Motivasjon</i> | 32 |
| 3.3 | <i>Økonomisk teori</i> | 36 |
| 3.4 | <i>Adferdsøkonomi</i> | 44 |
| 3.5 | <i>Fleksibilitet i virksomheter</i> | 49 |
| 3.6 | <i>Oppsummering teori</i> | 53 |
| 4. | Empiri | 55 |
| 4.1 | <i>Prestasjonslønn</i> | 55 |
| 4.2 | <i>Fastlønn</i> | 63 |
| 4.3 | <i>Andre avlønningsformer</i> | 64 |
| 4.4 | <i>Motivasjon</i> | 66 |

| | | |
|------------|--|------------|
| 4.5 | <i>Adferdsøkonomi</i> | 69 |
| 4.6 | <i>Fleksibilitet</i> | 73 |
| 4.7 | <i>Oppsummering empiri</i> | 75 |
| 5. | Utvikling av hypoteser | 78 |
| 5.1 | <i>H1: Kundekonsulenter med prestasjonslønn har høyere budsjettoppnåelse</i> | 79 |
| 5.2 | <i>H2: Fastlønn fører til mer fleksible kundekonsulenter</i> | 82 |
| 5.3 | <i>H3: Fastlønn fører til bedre kundetilfredshet</i> | 84 |
| 5.4 | <i>Oppsummering hypoteser</i> | 86 |
| 6. | Metode | 88 |
| 6.1 | <i>Valg av metode</i> | 88 |
| 6.2 | <i>Innsamling av data</i> | 92 |
| 6.3 | <i>Datamaterialet</i> | 100 |
| 6.4 | <i>Dataanalyse</i> | 102 |
| 6.5 | <i>Metodens kvalitet</i> | 104 |
| 6.6 | <i>Etiske hensyn</i> | 108 |
| 6.7 | <i>Oppsummering metode</i> | 110 |
| 7. | Funn | 112 |
| 7.1 | <i>Intervjuene</i> | 112 |
| 7.2 | <i>Sekundærdata</i> | 118 |
| 7.3 | <i>Spørreundersøkelsen</i> | 126 |
| 7.4 | <i>Multipel regresjon brukt på spørreundersøkelsen</i> | 142 |
| 7.5 | <i>Oppsummering av funn</i> | 145 |
| 8. | Diskusjon av hypoteser | 147 |
| 8.1 | <i>Kundekonsulenter med prestasjonslønn har høyere budsjettoppnåelse</i> | 147 |
| 8.2 | <i>Fastlønn fører til mer fleksible kundekonsulenter</i> | 160 |
| 8.3 | <i>Fastlønn fører til bedre kundetilfredshet</i> | 170 |
| 8.4 | <i>Oppsummering diskusjon av hypoteser</i> | 177 |
| 9. | Generell diskusjon | 179 |
| 10. | Konklusjon | 188 |
| 10.1 | <i>Svakhet med oppgaven</i> | 189 |
| 10.2 | <i>Forslag til videre forskning</i> | 190 |

| | |
|--|------------|
| Litteraturliste | 192 |
| Tabelliste | 204 |
| Figurliste | 206 |
| Vedlegg Spørreundersøkelse for medarbeidere | 209 |

1. Innledning

«Human resources are a key strategic lever, and very often the key strategic lever in business» (“Baron & Kreps, 1999, s. 29).

I 2016 fant Loe og Lindahl at bruk av bonus har økt i nesten alle norske bransjer i perioden 2012 til 2016. I bank-, finans- og forsikringsbransjen har det derimot vært en motsatt utvikling, med en reduksjon i bruk av bonus i samme periode. Vi finner det derfor interessant å se nærmere på ulike avlønningsstrukturer i forsikringsbransjen. I studien vil vi undersøke effekter fastlønn og bonus har på ulike prestasjonsmål i et av Norges største forsikringsselskap.

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Forsikringsselskapet avlønner i dag kundekonsulenter i kundesenteret med prestasjonsbasert lønn. Ledelsen opplever imidlertid at dagens avlønningsform har ført til uheldige vridningseffekter, som i hovedsak påvirker fleksibiliteten i selskapet. Flexibilitet vil si muligheten en kundekonsulent har til å utføre flere typer arbeidsoppgaver, for eksempel å betjene digitale kanaler og telefon. Den prestasjonsbaserte lønnen består av to komponenter. Den ene delen er et fastlønnselement, som er avhengig av utdanningsnivå og ansiennitet. Den andre delen er et variabelt element, som baseres på ulike målekriterier, og er spesifisert i en såkalt kampanjemodell. Kampanjemodellen åpner for at bonusmodellen kan endres ofte og på kort varsel, som avhenger av hvilke momenter ledelsen ønsker at det fokuseres på. Sommeren 2018 var for eksempel pågangen fra kunder svært stor og effektivitet var viktig. Kampanjemodellen ble tilpasset slik at bedre effektivitet ga økt bonus, målt i antall samtaler per tidsenhet. Høsten 2018 var det færre kundefølgende, og ledelsen erstattet effektivitet med kundetilfredshet i kampanjemodellen.

Det er forsket mye på hvilken effekt lønn har på prestasjon og motivasjon. I psykologisk teori skilles det mellom indre, ytre og prososial motivasjon (Ryan & Deci, 2000a). Monetære insentiver kan fortrenge indre motivasjon og føre til annen effekt enn ønskelig (Deci, Koestner & Ryan, 1999). Prestasjonslønn har særlig gitt god effekt når arbeidsoppgavene er lette, ikke-motiverende, monotone og lette å måle (Lazear E. P., 2000). Dersom den ansatte har høy indre motivasjon for å utføre arbeidet, kan fastlønn gi god effekt (Kuvaas, 2006).

Atkinson presenterte ulike former for fleksibilitet i rammeverket «The Flexible Firm Model», som tar for seg hvordan virksomheter kan bli bedre rustet til å møte i et volatilt marked (Atkinson, 1984). Forsikringsselskapet har høsten 2018 gjennomført tiltak for å tilpasse seg numerisk og funksjonell fleksibilitet. Numerisk fleksibilitet er å justere arbeidsstyrken etter etterspørsel ved bruk av ekstern arbeidskraft, mens funksjonell fleksibilitet er å allokere arbeidsstyrken til ulike arbeidsoppgaver. Forsikringsselskapet har økt bemanningen og etablert et nytt team for å håndtere økt kundeetterspørsel. Teamet består hovedsakelig av midlertidige ansatte, som har kontrakt ut 2018. Virksomheten har dermed benyttet seg av numerisk fleksibilitet gjennom bruken av korttidskontrakter. I tillegg har bedriften lært opp teamet til å kunne håndtere flere arbeidsoppgaver. På denne måten kan teamet allokere til aktiviteter og oppgaver hvor det er særlig behov, hvilket er en form for funksjonell fleksibilitet.

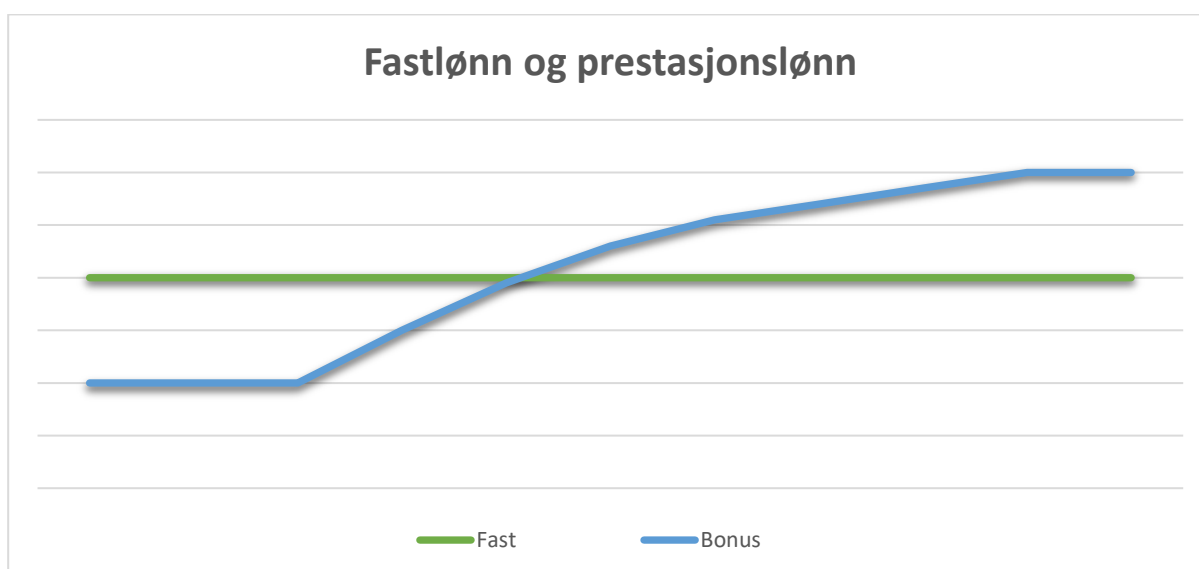
Prinsipal agent-modellen beskriver forholdet mellom to parter. Prinsipalen ansetter en agent for å utføre en oppgave for prinsipalen (Hendrikse, 2003). Prinsipalen kan ikke observere agentens innsats, kun resultatet av agentens innsats. Resultatet kan i tillegg være påvirket av ytre faktorer. Det foreligger dermed asymmetrisk informasjon, som vil si at agenten har mer informasjon om egen innsats enn prinsipalen (Bragelien, 2009). Det oppstår utfordringer når agenten og prinsipalen har motstridende interesser. Agenten er i utgangspunktet ikke motivert for å yte høy innsats. Prinsipalens oppgave blir derfor å gi de riktige insentivene til agenten. Ønsket effekt er økt verdiskaping for prinsipalen.

Adferdsøkonomi studerer hvordan psykologiske og sosiale faktorer påvirker økonomiske beslutninger, og litteraturen er en hybrid av økonomi og psykologi. Adferdsøkonomi i sin moderne form fikk sitt store gjennombrudd med artikkelen «Prospect Theory» av Amos Tversky og Daniel Kahneman (1979). «Prospect Theory» er en alternativ teori til forventet nytteverdi. Teorien tar hensyn til at mennesker undervurderer sannsynligheter, og de har ulik nytte forbundet med gevinster og tap. Mennesket er ikke nyttemaksimerende, som klassisk økonomisk teori forutsetter at det er. Mennesket ønsker å nå et visst nyttenivå og er fornøyd når målet er nådd, selv om det ikke er det maksimale nyttenivået som oppnås.

I oppgaven vil vi se nærmere på om fastlønn fører til økt fleksibilitet, og hvordan dette spiller sammen med motivasjonsteori, prinsipal-agent-teori og adferdsøkonomi. Datagrunnlaget vil være intervju, spørreundersøkelse og sekundærdata fra Forsikringsselskapet. Intervjuene har

bidratt til å få et overblikk av situasjonen i Forsikringsselskapet, og den bidratt til utforme spørreundersøkelsen.

Det vil bli gjennomført to analyser. Den ene baserer seg på data fra spørreundersøkelsen, og den analyserer holdninger og prestasjoner for 75 kundekonsulenter i Forsikringsselskapet. Den andre analysen baserer seg på sekundærdata fra Forsikringsselskapet. Sekundærdataene er samlet inn fra et pilotprosjekt Forsikringsselskapet gjennomførte. Pilotprosjektet gikk ut på at 18 nyansatte kundekonsulenter ble fordelt i to team med ulik avlønningsstruktur. Det ene teamet mottok fastlønn. Det andre teamet mottok et lavere fastlønnsэлеment enn det første teamet, men det hadde i tillegg mulighet for å få bonus, basert på individuelle prestasjoner. En illustrasjon av avlønningsformene er vist i figur 1-1. Når kundekonsulenter presterer over et visst nivå, øker bonusen og de kan da oppnå høyere lønn enn de med fastlønn.



Figur 1-1 - Illustrasjon fastlønn og prestasjonslønn

1.2 Oppgavens problemstilling og presisering

Formålet med studien er å undersøke om avlønningsform påvirker salg, kundetilfredshet og hvor fleksible kundekonsulentene er i arbeidshverdagen. Økt fleksibilitet vil ha liten verdi dersom dette fører til negative effekter på budsjettoppnåelse og kundeopplevelse. Budsjettoppnåelse og kundeopplevelse er faktorer som må opprettholdes uavhengig av avlønningsstruktur, for at Forsikringsselskapet over tid skal kunne levere en god tjeneste. Dette gir oss følgende problemstilling:

Hvordan påvirkes fleksibilitet, kundetilfredshet og lønnsomhet av avlønningsform?

Forsikringsselskapet måler i dag kundetilfredshet og lønnsomhet på individnivå og teamnivå. De har imidlertid ikke gjennomført målinger av fleksibilitet. Vi har dermed samlet inn data på ulike fleksibilitetsmål i spørreundersøkelsen. Vi definerer i oppgaven å være fleksibel som viljen og muligheten en kundekonsulent har til å skifte mellom kundekanaler og andre arbeidsoppgaver (Birkinshaw & Hagström, 2000, s. 5). En fleksibel kunderådgiver kan ta imot henvendelser i kundens foretrukne kanal, og kunden kan henvises til en annen kundekonsulent, dersom det er det beste for kunden. Muligheten til å være fleksibel fordrer en lønnsstruktur som ikke gir kundekonsulentene vridningseffekter mot en spesiell arbeidsoppgave. I tillegg fordrer dette verktøy og systemer som gjør det mulig å gjennomføre arbeidet på en hensiktsmessig måte.

I studien benevnes ansatte i kundesenteret som kundekonsulenter. Forsikringsselskapet vurderer en kundekonsulents prestasjon ut ifra tre prestasjonsmål, og prestasjonsoppnåelse over et fastsatt nivå gir bonus. I pilotperioden er måltallene lønnsomhet, tilstedeværelse og kundetilfredshet. Vi analyserer og vurderer alle tre i studien. I tillegg til de tre måltallene Forsikringsselskapet bruker, kommer vi til å gjennomføre en analyse av hvilke holdninger kundekonsulentenes har til fleksibilitet. Fleksibilitet måles ikke i dagens bonusmodell.

For å måle lønnsomhet, analyserer vi salg- og budsjettoppnåelse på individnivå. Salgsoppnåelse er en kundekonsulents samlede salg i pilotperioden, og budsjettoppnåelse er salg i forhold til den enkeltes tilordnede budsjett. En budsjettoppnåelse på minst 100 prosent gir bonus. Tilstedeværelse et annet måltall, som måler hvor stor del av tiden kundekonsulenten utfører planlagte oppgaver. En score på over 75% tilstedeværelse utløser en stegvis bonus. Kundetilfredshet vurderes ut fra tilbakemelding fra kunde. Etter hver samtale med kundesenteret får kunden tilsendt en SMS, hvor de blir spurt om å gi en karakter fra én til ti på hvor tilfreds de var med kontakten de hadde med kundekonsulenten. En kundetilfredshet på minst 9,1 gir bonus.

Tilstedeværelse er et måltall som måler andel av arbeidsdagen kundekonsulentene bruker på planlagte arbeidsoppgaver. I analysen vil vi diskutere tilstedeværelse i sammenheng med budsjettoppnåelse og fleksibilitet.

1.3 Fremgangsmåte

For å få kjennskap til Forsikringsselskapet, forsikringsbransjen og hva som var utfordringen i selskapet, gjennomførte vi innledningsvis 15 intervjuer med ansatte i selskapet. Intervjuobjektene var ledere, teamledere og kundekonsulenter. Hensikten var å få frem synspunkter fra ulike posisjoner i Forsikringsselskapet, og i tillegg holdninger til prestasjonslønn og fleksibilitet. Deretter fikk vi tilgang til data fra Forsikringsselskapet, som inneholdt måltall for kundekonsulentenes prestasjoner. Forsikringsselskapet hadde ingen data på fleksibilitet. Vi gjennomførte derfor en spørreundersøkelse rettet mot ledere og kundekonsulenter i kundesenteret for privatkunder. Hensikten var å få et bilde av holdninger knyttet til egen prestasjon, avlønningsform og motivasjon.

Spørreundersøkelsen ble sendt til 287 ansatte, og vi fikk 197 svar. Dette gir en responsrate på 68,6 prosent. Innsamlet data har blitt brukt til å analysere de to teamene med ulik avlønningsstruktur opp mot hverandre. Analysen tar utgangspunkt i tre hypoteser, som vi utviklet med utgangspunkt i teori, empiri og funn fra kartleggingsintervjuene. Den første hypotesene hypotesen er: «*Kundekonsulenter med prestasjonslønn har høyere budsjettoppnåelse*». Den andre er: «*Fastlønn fører til mer fleksible ansatte*». Den siste er: «*Fastlønn fører til bedre kundetilfredshet*». I slutfasen av studien diskuterte vi funn opp mot teori og empiri, som samlet bidro til å besvare problemstillingen.

I analysen av fleksibilitet, budsjettoppnåelse, tilstedeværelse og kundetilfredshet, ser vi Fleksiteamet opp mot kontrollgruppen og opp mot andre prestasjonsteam i Øst og Vest. For enkelhetsskyld omtaler vi prestasjonstemaene i øst for «Øst» og prestasjonsteamene i vest for «Vest». Fleksiteamet er lokalisert i vest, men er i oppgaven ikke en del av Vest, med mindre annet er spesifisert. Hensikten er å få flere observasjoner enn kun fra de 18 nyansatte, og å få frem synspunkter fra kundekonsulenter med lenger fartstid i selskapet. Analysen av salgsoppnåelse og budsjettoppnåelse vil vi hovedsakelig se Fleksiteamet opp mot kontrollgruppen, og den er basert på data fra Forsikringsselskapet.

1.4 Avgrensning av oppgaven

Vi undersøker hvilke effekter ulike avlønningsformer har på prestasjon. Studien er avgrenset til et kundesenter for privatkunder i et norsk forsikringsselskap. Vi vil i studien se på hvordan

kundekonsulenter på individ- og teamnivå med ulik avlønningsstruktur presterer i forhold til ulike måltall. Studien tar for seg leders holdninger til kundekonsulentenes prestasjoner, kundekonsulentenes egne holdninger og kundekonsulentenes prestasjoner med tanke på effektivitet, salgsoppnåelse og kundetilfredshet. Data fra spørreundersøkelsen er på teamnivå, mens data for prestasjoner er på både individ og teamnivå. Oppgaven er videre avgrenset til å se på prestasjonsbasert lønn, i form av lønnsøkning og bonus. Vi ser dermed bort fra andre former for finansielle belønninger, som pensjon og forsikringer.

1.5 Oppgavens struktur

Vi har delt inn oppgaven i ti kapitler. I kapittel 1 har vi presentert bakgrunnen for oppgaven problemstillingen, og hvilke avgrensninger vi har gjort. I kapittel 2 presenterer vi forsikringsbransjen i Norge og Forsikringsselskapet. Videre i kapittel 2 ser vi på dagens avlønningspraksis, og hvorfor den utredes. Kapittel 3 presenterer vi vårt teoretiske rammeverk. Hensikten er å etablere en teoretisk forståelse om belønning, motivasjon, økonomisk teori og fleksibilitet. I kapittel 4 presenterer vi relevant empiri, som bygger på teori og innsamlede data. I kapittel 5 utvikler vi tre hypoteser, som baserer seg på teori, empiri og funn fra intervjuene. I kapittel 6 beskriver vi metoden som er valgt. Vi argumenter for ulike metodiske valg vi har gjort, og hvordan disse valgene gjør studien egnet til å svare på problemstillingen. I samme kapittel legger vi frem hvordan vi har samlet inn, behandlet og analysert data. I tillegg vurderer vi oppgavens validitet og reliabilitet. I kapittel 7 presenterer vi funnene våre. I kapittel 8 diskuterer vi hypotesene i sammenheng med funnene vi har gjort. Kapittel 9 samler trådene med bruk av Brageliens rammeverk for bonus (2012). Avslutningsvis, i kapittel 10, oppsummerer vi og presenterer vår konklusjon, etterfulgt av forslag til videre forskning.

2. Bakgrunn

I dette kapittelet presenterer vi bakgrunnsinformasjon som er sentral for oppgaven. Vi presenterer forsikringsbransjen, Forsikringsselskapet og Forsikringsselskapets avlønningsstruktur. Hensikten er å danne et kunnskapsgrunnlag som skaper forståelse for oppgaven.

Informasjonen i kapittelet er samlet inn fra ledere og kundekonsulenter i selskapet, gjennom intervju, e-postkorrespondanse og andre interne dokumenter. Forsikringsselskapet har et krav om konfidensialitet for oppgaven. Informasjon som kan identifisere selskapet, herunder kildehenvisninger, har blitt utelatt. Det er derfor få kildehenvisninger i beskrivelsen av selskapet, kundesenteret og avlønningsstrukturen. Videre presenterer vi utgangspunktet for oppgaven, herunder hva som har vært tidligere praksis i selskapet og hva som er grunnlaget for at det har blitt gjennomført en studie av ulike effekter av avlønningsstrukturer.

2.1 Den norske forsikringsbransjen

Forsikring er en ordning som har til oppgave å erstatte økonomisk tap som forårsakes av tilfeldige, uforutsette hendelser, som for eksempel tyveri, brann, bil- og flyulykker, forlis, naturskader, ulykkeshendelser, dødsfall og skade påført annen person eller annen persons eiendom (Store norske leksikon, 2018).

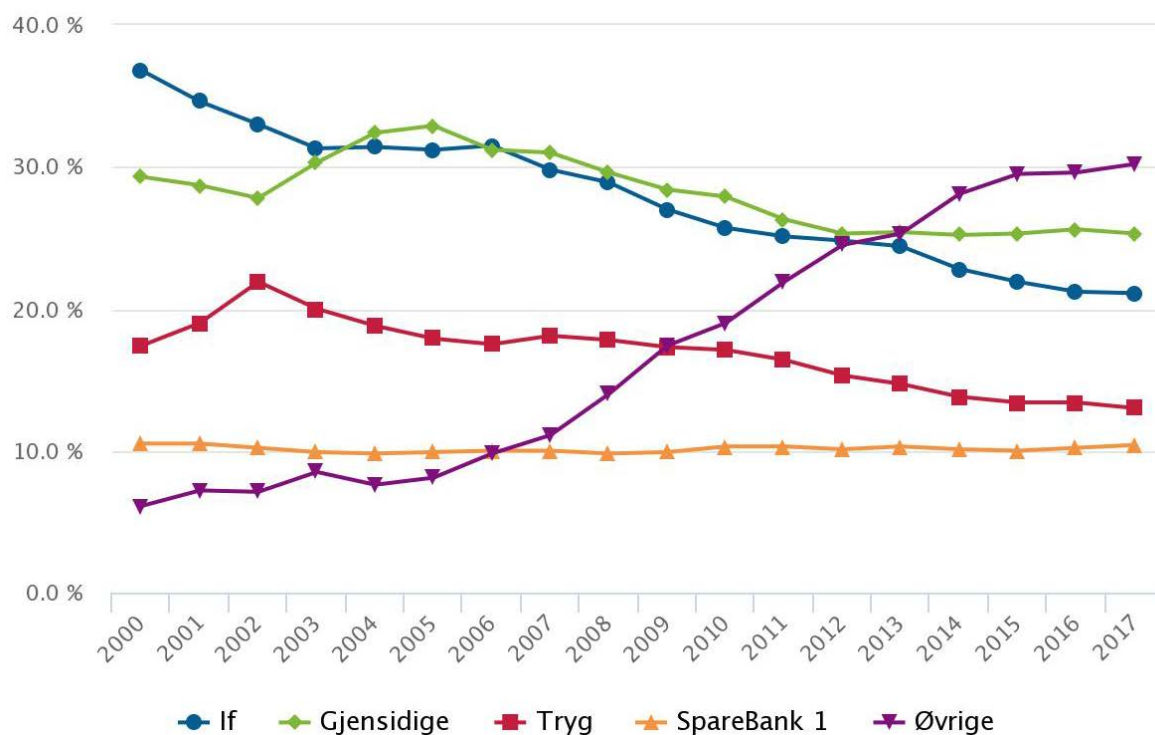
Grunntanken i forsikring er at mange er utsatt for samme risiko, og det kan være gunstig å tegne en avtale med et forsikringsselskap, for å sikre seg mot tap og ulykker. Forsikringsselskapenes primære oppgave består av å fordele risiko mellom forsikringstakere, og til en viss grad å overføre risiko fra kunden til selskapet (Gallefoss, 1999). Forsikringstakeren betaler et beløp til forsikringsselskapet fra avtalen en inngått. Forsikringsselskapet utbetaler erstatning til forsikringstakerne ved tap, skader eller ulykke. En forsikringstaker kan være privatkunde eller bedriftskunde.

Den norske forsikringsbransjen består, ifølge Finanstilsynet (2016), av områdene «Personforsikring» og «Skadeforsikring». Personforsikring er en fellesbetegnelse for livs-, ulykkes- og sykeforsikring (Store norske leksikon, 2014). Skadeforsikring er en fellesbetegnelse for alle forsikringsarter som ikke er personforsikringer. Dette innebærer forsikring mot skade eller tap av; gjenstander eller eiendom, rettigheter eller fordeler og

forsikring mot erstatningsansvar eller kostnader (Store norske leksikon, 2014). Norske forsikringsselskaper tilbyr enten skadeforsikring, livsforsikring, eller begge deler

Aktører i den norske bransjen

Den norske forsikringsbransjen er preget av hard konkurranse. De fire største aktørene, Gjensidige, If, Sparebank 1 og Tryg, hadde til sammen 70 prosent av markedet i 2017 (Finans Norge, 2018). Som figur 2-1 viser, er dette en nedgang fra 2000. Da hadde de fire samme selskapene en markedsandel på 94 prosent. I 2018 er det 25 aktører i markedet, noe som er mange i forhold til markedsstørrelsen. Markedet har i perioden 2012–2016 hatt en vekst på 6 prosent. Til sammenligning har veksten i Danmark vært på 3,9 prosent og 3,5 prosent i Sverige (Finans Norge, 2018).



Figur 2-1 - Utvikling i markedsandel – sammenligning av de fire største aktørene og øvrige selskap (Finans Norge, 2018)

En undersøkelse utført av EPSI Rating (2017), presenterer kundetilfredshet hos de ulike forsikringsselskapene i 2017. Resultatene viser at kategorien «Øvrige forsikringsselskaper» skårer godt på kundetilfredshet, og de skiller seg særlig ut på pris i forhold til de største aktørene. Undersøkelsen avdekker at omtrent 15 prosent av skadene som meldes inn til forsikringsselskapene har blitt avslått. Et interessant resultat var at kunder som får avslag på

en sak er mer tilfredse og lojale, sammenlignet med de som ikke har vært i kontakt med Forsikringsselskapet sitt det siste året. Kundetilfredsheten i bransjen er, ifølge undersøkelsen, på det høyeste nivå i målingens historie.

| KUNDETILFREDSHET PM | | | | | |
|------------------------------|------|------|------|------|------|
| Selskap | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
| DNB Forsikring | 68,4 | 66,3 | 71,3 | 69,9 | 68,3 |
| Eika Forsikring | | | | | 75,5 |
| Frende | 73,5 | 74,3 | 73,3 | 72,5 | 75,1 |
| Gjensidige | 73,5 | 70,7 | 72,2 | 72,6 | 75,1 |
| If | 71,5 | 70,4 | 71,3 | 71,6 | 73,8 |
| Sparebank 1 Forsikring | 75,0 | 72,5 | 73,5 | 73,9 | 74,1 |
| Tryg | 73,3 | 69,3 | 70,8 | 69,6 | 71,2 |
| Øvrige forsikringsselskaper* | 74,7 | 73,5 | 73,9 | 74,4 | 76,8 |
| Bransjen | 73,1 | 70,9 | 72,1 | 72,0 | 73,7 |

* Intervjuer med kunder av andre forsikringsselskaper enn de ovennevnte samles i gruppen «Øvrige». Eksempel på aktører som faller inn i denne samlegruppen er: Storebrand, Codan, KLP, Enter, OBOS Forsikring, Vardia og JBF.

Figur 2-2 - Oversikt over kundetilfredshet i Privatmarkedet (EPSI Norway, 2017)

Offentlige reguleringer, manglende substitutter og lave byttekostnader for kundene, er faktorer som bidrar til konkurransen. Offentlige myndigheter stiller strenge krav til forsikringsaktører, for eksempel konsesjon og kapitalkrav (Forsikringsloven, 2005, § 2-1, § 6-3). Flere forsikringer er lovpålagte, og det er i realiteten ikke substitutter for slike produkter. Et eksempel er ansvarsforsikring for kjøretøy (Bilansvarslova, 1961, § 15).

Digitaliseringen av forsikringsbransjen har gjort det enklere å motta og sammenligne tilbud fra ulike forsikringsselskaper, og dette har gitt lavere byttekostnader for kundene. Konkurransen i forsikringsmarkedet betegnes dermed som velfungerende og hard.

Lønnsomhet

Nøkkeltall fra 2017 viser at livsforsikringsselskapene hadde nesten 1500 milliarder kroner i forvaltningskapital, mens skadeforsikringsselskapene hadde 245 milliarder kroner, vist i 2-1.

I tillegg var omsetning, her gjengitt som premieinntekt, på 104 milliarder kroner for livsforsikringselskapene og 65 milliarder kroner for skadeforsikringselskapene (Statistisk Sentralbyrå, 2018).

| Nøkkeltall forsikringsbransjen i Norge (tall i millioner kroner) | | | |
|--|--|-----------|-----------|
| Livsforsikringselskaper | | 2017 | 2016 |
| Forvaltningskapital | | 1 499 457 | 1 380 435 |
| Premieinntekter | | 104 035 | 104 597 |
| Resultat før skatt | | 6 993 | 4 917 |
| Skadeforsikringselskaper | | 2017 | 2016 |
| Forvaltningskapital | | 245 085 | 238 160 |
| Premieinntekter | | 65 799 | 65 951 |
| Resultat før skatt | | 11 973 | 13 333 |

Tabell 2-1 - Nøkkeltall forsikringsbransjen (SSB, 2018)

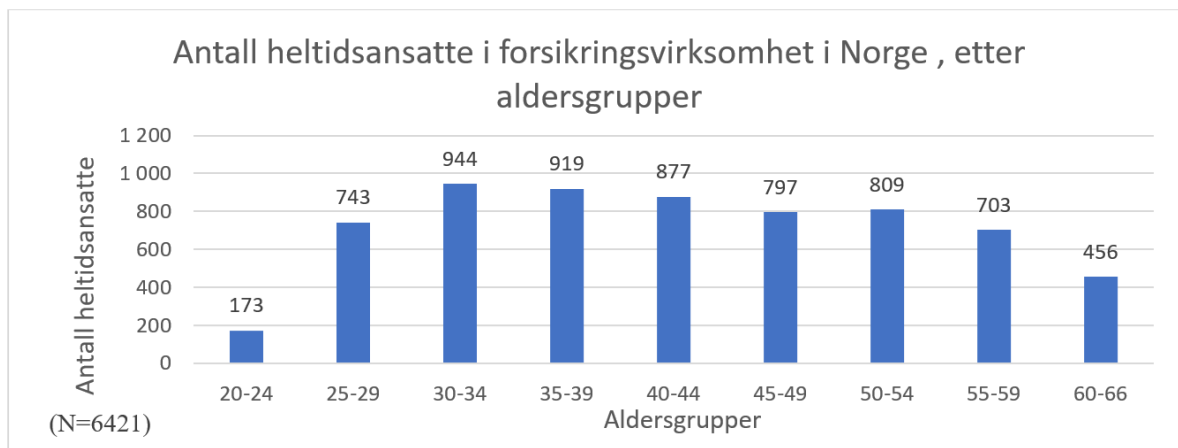
| Hovedtallstabell forsikring (i mill. kr.) | | | |
|---|--|--------|--------|
| Livsforsikringselskaper | | 2017 | 2016 |
| Forfalte premier, brutto | | 93 577 | 94 084 |
| Utbetalte erstatninger | | 54 213 | 51 231 |
| Skadeforsikringselskaper | | 2017 | 2016 |
| Premieinntekter | | 65 951 | 66 338 |
| Erstatningskostnader | | 44 508 | 46 124 |

Tabell 2-2 - Hovedtallstabell forsikring (SSB, 2018)

Det er i et forsikringselskaps interesse å maksimere antallet *gode* kunder. Det vil si kunder som er lønnsomme for selskapet. Det er ikke et mål i seg selv å maksimere antall tegnede forsikringsavtaler, grunnet moralsk hasard og skjevt utvalg. Moralsk hasard betegner når noen endrer adferd mot å være mer risikosøkende, fordi det er en annen part som bærer kostnaden for risikoen (Akerlof, 1970). Skjevt utvalg oppstår i situasjoner med asymmetrisk informasjon. En part har informasjon som vedkommende kan bruke for å utnytte den andre parten (Akerlof, 1970). I forsikringsbransjen vil skjevt utvalg komme til uttrykk ved at når forsikringspremien øker, vil de med størst sannsynlighet for å kreve utbetaling i fremtiden være de som fortsatt betaler forsikringspremien. De som har lav sannsynlighet for å kreve forsikringsutbetaling i fremtiden, vil velge å ikke kjøpe forsikring. Et forsikringselskap ender dermed opp med en

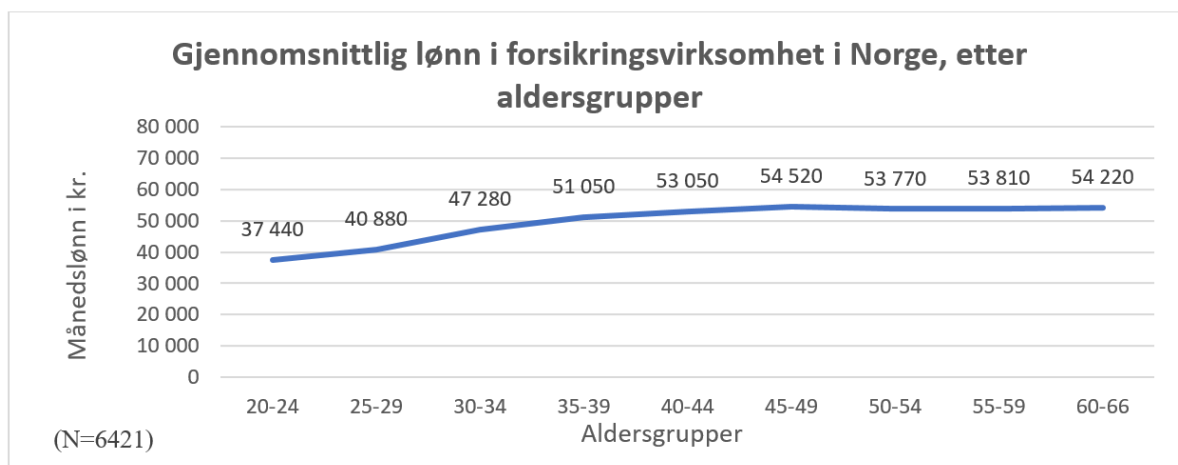
stor kundemasse, som har høy sannsynlighet for utbetalinger i fremtiden, og som dermed vil føre til redusert lønnsomhet (Akerlof, 1970).

Ansatte



Figur 2-3 - Oversikt ansatte etter alder (egenprodusert med data fra SSB, 2018)

I forsikringsbransjen var det per september 2017 omtrent 7000 ansatte, herav 6449 heltidsansatte og 670 deltidsansatte (SSB, 2018). Gjennomsnittlig månedslønn for heltidsansatte var 50 460 kroner. Kjønnfordelingen i bransjen var 51 % kvinner og 49% menn. Figur 2-3 viser antall heltidsansatte sortert etter aldersgrupper i bransjen.



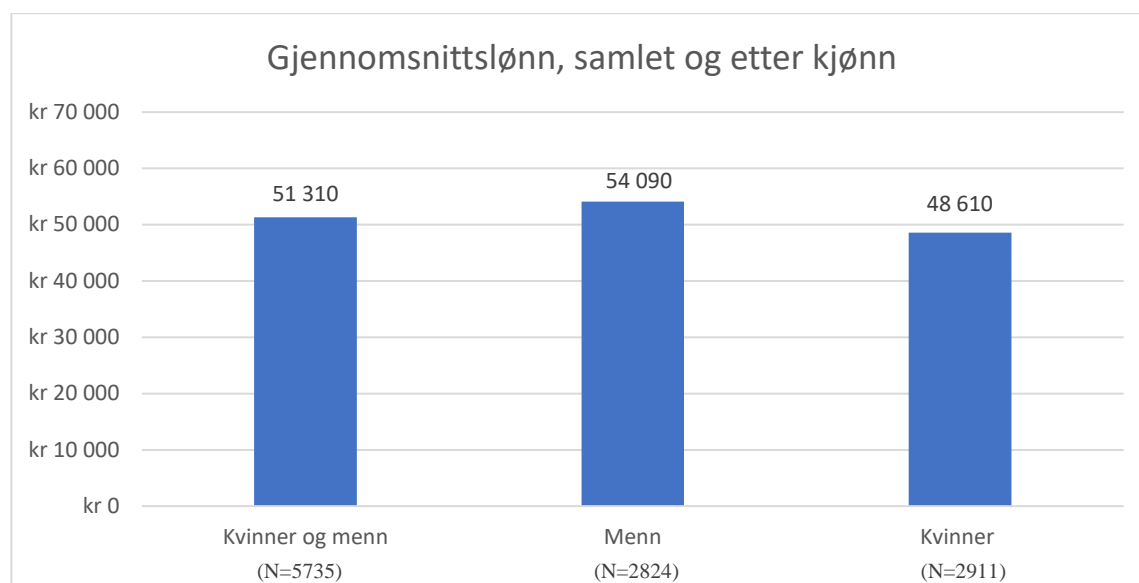
Figur 2-4 Gjennomsnittlig lønn, gruppert etter aldersgrupper (egenprodusert, basert på data fra SSB, 2018)

Lønn varierer med alder. Figur 2-4 viser at aldersgruppen 20-24 har en gjennomsnittlig månedslønn på 37 440 kroner for begge kjønn, mens tilsvarende for aldersgruppen 60-66 er 54 220 kroner.

| (Beløp i NOK) | Ordinær månedslønn | Uregistrerte tillegg | Bonus | Gjennomsnittlig total månedslønn | Antall personer |
|---------------|--------------------|----------------------|--------------|----------------------------------|-----------------|
| Menn | 50 470 | 390 | 3 230 | 54 090 | 2824 |
| Kvinner | 46 020 | 270 | 2 310 | 48 610 | 2911 |
| Samlet | 48 210 | 330 | 2 760 | 51 310 | 5735 |

Tabell 2-3 - Antall heltidsansatte i forsikringsbransjen (SSB, 2018)

Tabell 2-3 viser at menn har til høyere ti prosent høyere lønn enn kvinner. Gjennomsnittlig ordinær månedslønn er 48 210 kroner, uten uregulerte tillegg og bonus. Gjennomsnittlig månedsbonus er 2 760 kroner og gjennomsnittlige uregulerte tillegg er 330 kroner per måned for hele.



Figur 2-5 - Gjennomsnittslønn for heltidsansatte i den norske forsikringsbransjen (egenprodusert basert på data fra SSB, 2018)

Arbeidsoppgavene til kundekonsulentene er å selge ulike forsikringer, å behandle skadesaker og å gi råd på kundehenvendelser. Statisk sentralbyrå har ulike stillingstitler for en person som håndterer kunder i forsikringsbransjen: «Kundebehandler», «Kunderådgiver» og «Saksbehandler». Alle tre er nærliggende stillingstitler til «Kundekonsulent», og det er vanskelig å skille dem. Derfor presenterer vi gjennomsnittlig lønnsnivå for alle fire i tabell 2-4.

Vi ser her at «Saksbehandler» har høyest gjennomsnittlig månedslønn med 47 020 kroner, mens «Kundebehandler» har lavest med 41 660 kroner.

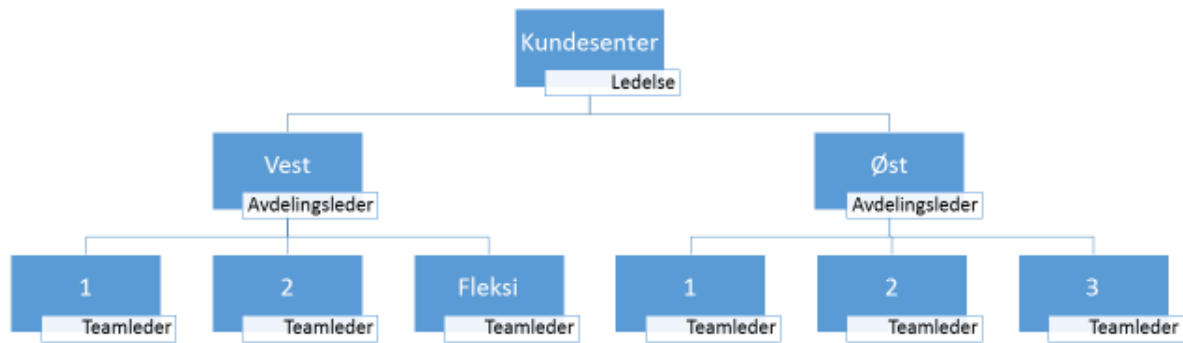
| Stillingstittel | Antall personer | Gjennomsnittlig månedslønn i kroner |
|---------------------------------|-----------------|-------------------------------------|
| 108 Kundebehandler (Forsikring) | 63 | 41 660 |
| 131 Kundekonsulent (Forsikring) | 326 | 42 940 |
| 141 Kunderådgiver (Forsikring) | 1 000 | 42 200 |
| 118 Saksbehandler (Forsikring) | 367 | 47 020 |
| Samlet | 1756 | 43 325 |

Tabell 2-4 - Antall ansatte som håndterer kunder i forsikringsbransjen og gjennomsnittlig månedslønn (SSB, 2018)

Det er 326 personer i bransjen med stillingstittelen «Kundekonsulent» (SSB, 2018). En gjennomsnittlig månedslønn er på 42 940 kroner, som inkluderer bonus og andre tillegg. Dersom alle fire stillingstittelene er representative, er det 1756 kundekonsulenter i bransjen.

2.2 Om Forsikrings-selskapet

Forsikrings-selskapet er et av de største skadeforsikrings-selskapene i Norge, og det selger forsikringer til privatpersoner og næringslivskunder. Denne studien er begrenset til Forsikrings-selskapets kundesenter for privatpersoner. I kundesenteret er det omtrent 250 kundekonsulenter. Kundekonsulentene er inndelt i ulike team, og de arbeider i ulike kommunikasjonskanaler. En type team arbeider kun digitalt. Teamet mottar kundeforhenvendelser på e-post eller på chat. En annen type team mottar kun kundeforhenvendelser på telefon. Den siste teamtypen er et fleksiteam, hvor kundekonsulentene arbeider både digitalt og på telefon. Hvert team ledes av en teamleder, som organiserer og bistår teamet ved behov. En gjennomsnittlig ansatt er omtrent 30 år, har to til tre år med høyere utdanning og har arbeidet i Forsikrings-selskapet i fire år. Utskiftingstakten i kundesenteret er dermed relativt høy. Når kundekonsulenter slutter i avdelingen, forlater de selskapet eller skifter til andre avdelinger i Forsikrings-selskapet. I figur 2-6 viser vi en stilisert illustrasjon av kundesenter for privatmarkedet. Organisasjonskartet illustrerer kun aktuelle team for studien.



Figur 2-6 - Stilisert organisasjonskart (egenutviklet)

Kundekonsulentenes verktøy for brukerstøtte er hovedsakelig telefon, chat og e-post. Arbeidsoppgavene er varierte, og kundekonsulentene skal både selge nye produkter og svare på generelle henvendelser fra kunder. En vanlig kundehenvendelse starter med at en kunde oppgir hva kontakten gjelder. Deretter blir kunden satt over til en ledig kundekonsulent, som bistår kunden med både salg og kundeservice. Alle oppgaver som gjennomføres via telefon, kan gjennomføres via digitale kanaler. Medarbeiderne svarer i gjennomsnitt på 40 henvendelser per dag, og en samtale varer gjennomsnittlig fire minutter. Systemene som brukes overvåker og registrerer kundekonsulentene aktivitet, med den hensikt å måle effektivitet og lønnsomhet. Kundekonsulentene logger på systemet ved arbeidshagens start, og de blir målt på hvor mye de sitter tilgjengelig for å ta imot samtaler i løpet av dagen, det vil si tilstedeværelse.

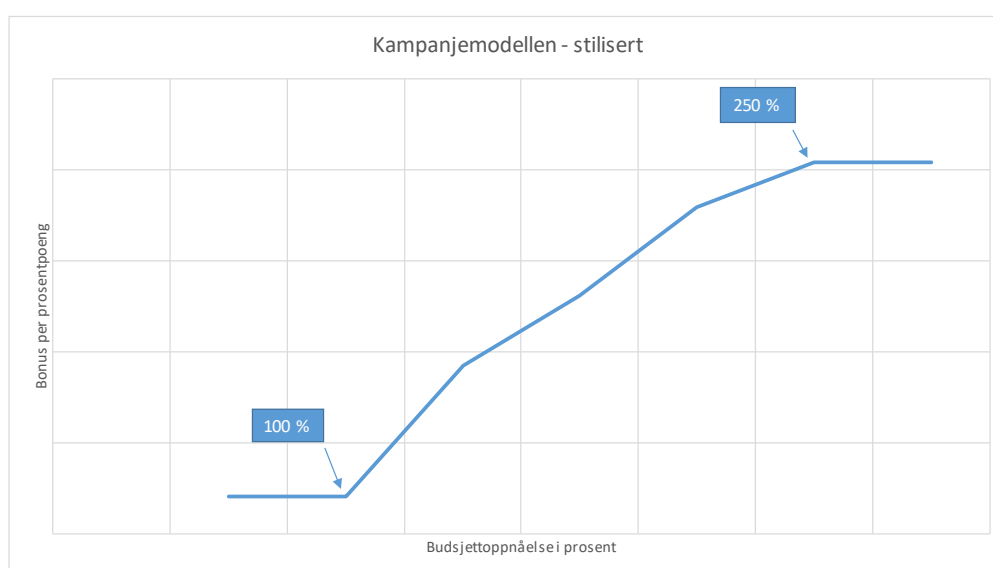
Kundekonsulentene ringer i noen tilfeller også ut til kunder. Dette kan være for å innhente informasjon, følge opp et tilbud, eller for å kontakte en kunde som ønsker å bli ringt opp igjen, for eksempel ved lang ventetid. Det er også mulig for kunden å booke et tidspunkt for å bli oppringt på via nettsidene til Forsikringsselskapet. Kundesystemet gir kundekonsulentene informasjon om kunden, men det kan også være en potensiell kunde. Primæroppgaven til kundekonsulentene er å gi eksisterende og nye kunder korrekt informasjon på en vennlig og høflig måte. Dette inkluderer å informere eksisterende kunder om deres forsikringer, og om eventuelle endringer eller om nye produkter. For å kunne gi en best mulig kundeopplevelse, er det viktig å kjenne kundens behov og å ha kunnskap om alle produktene som Forsikringsselskapet tilbyr.

Kundekonsulenter som arbeider i ulike kanaler, opparbeider seg ulik kunnskap og ekspertise, og det er ulike måter å kommunisere på i de forskjellige kanalene. For å gjøre en god jobb må medarbeiderne balansere tid og innsats. Kundekonsulentene skal både yte god service og mersalg til eksisterende kunder, samtidig som de skal selge forsikringer til nye kunder. Kundekonsulentene må i tillegg avgjøre om den nye kunden er en god kunde sett opp mot moralsk hasard og skjevt utvalg. Arbeidshverdagen til kundekonsulentene består dermed av ulike arbeidsoppgaver, og de må tidvis vurdere om kunder er lønnsomme eller ikke.

2.3 Dagens avlønningspraksis

Alle kundekonsulenter i Forsikringsselskapet har frem til 1. september 2018 hatt fastlønn og et variabelt, prestasjonsbasert element. Kundekonsulenten får bonus ved å klare eget budsjett, og ytterligere stegvis bonus for å yte en innsats som gir salg utover 100 prosent budsjettoppnåelse. Kundekonsulentene er inndelt i team, men ingen av teamene vi analyserer får bonus for oppnådd budsjettmål for teamet som helhet, kun bonusutbetaling på individnivå.

Fastlønnselementet avhenger av ansiennitet, erfaring og utdanning, og det ligger i området 26 000 til 40 000 kroner per måned. Prestasjonselementet avhenger av oppnåelse på de aktuelle målene i perioden. Per nå er det mulig å få maksimalt 27 300 kroner i individuell prestasjonslønn per måned, i tillegg til fastlønnselementet. Alle tall er før skatt. Grunnet konfidensialitet presenterer vi en stilisert versjon av kampanjemodellen i figuren under.



Figur 2-7 - Kampanjemodell prestasjonslønn

100 prosent budsjettoppnåelse gir et bestemt beløp i bonus. Hvert prosentpoeng over 100 prosent budsjettoppnåelse, gir en ekstra utbetaling per prosentpoeng. Utbetalingen endres for ulike intervaller og er avtakende. Kampanjemodellen har et tak på 250 prosent. Kundekonsulentene kan også oppnå bonus for tilstedeværelse og kundetilfredshet. Ulike trinn gir en tilhørende faktor, som multipliseres med bonus basert på budsjettoppnåelse, vist i tabell 2-5.

Etter hver samtale får kunden tilsendt en SMS med spørsmålet: «*Hvor tilfreds var du alt i alt med samtalen? Svar på en skala fra 1 til 10 hvor 1 = meget utilfreds og 10 = meget tilfreds*», som danner grunnlaget for en score på kundetilfredshet. Måltallet har trinn og faktor på tilsvarende måte som tilstedeværelse, vist i tabell 2-5. Maksimal bonus vil være 250 prosent budsjettoppnåelse, multiplisert med maksimal faktor for både tilstedeværelse og kundetilfredshet.

| Tilstedeværelse | | Kundetilfredshet | |
|--------------------------|--------|--------------------------|--------|
| Trinnvis bonusutbetaling | Faktor | Trinnvis bonusutbetaling | Faktor |
| 1 | 1 | 1 | 1 |
| 2 | 1,1 | 2 | 1,1 |
| 3 | 1,2 | 3 | 1,2 |
| 4 | 1,3 | 4 | 1,3 |

Tabell 2-5 - Bonusmodell for prestasjonsmålene tilstedeværelse og kundetilfredshet (hentet fra Forsikringssselskapet)

En salgsoppnåelse som er i intervallet 85–99 prosent av salgsbudsjett, vil gi en utbetaling tilsvarende utbetaling for 100 prosent budsjettoppnåelse, dersom tilstedeværelse eller kundetilfredshet er på trinn 2 eller høyere.

Dagens avlønningspraksis ble introdusert i 2001, og den har blitt endret flere ganger. Til nå har avlønningspraksisen vært nevnte kampanjemodell, der prestasjonsmålene kan variere ut fra mål og behov. I sommer var det mange henvendelser og mye kø for kundene, og da ble effektivitet brukt som målekriterium i den perioden. Fra september har situasjonen endret seg, og kampanjemodellen inkluderer nå kundetilfredshet istedenfor effektivitet.

Budsjettet den enkelte kundekonsulent måles mot, fastsettes en gang per år og er basert på forventet etterspørsel det kommende året. Årsbudsjettet blir fordelt på hver ansatt per dag. Kundekonsulenten har samme salgsbudsjett for hver arbeidsdag, og ledelsen har ikke tatt hensyn til sesongvariasjon i fastsettelsen av budsjettet. En konsekvens av at budsjettet ikke tar

hensyn til sesongvariasjoner, er at det i perioder med lite henvendelser blir økt press på salg for å oppnå bonus. På grunn av svingningene, oppstår det dermed enda større insentiver for kundekonsulentene til å holde på egne salg, og dermed oppnå bonus, i perioder med lav etterspørsel.

2.4 Bakgrunnen for at avlønningssystemet utredes

I kartleggingsfasen av oppgaven intervjuet vi både ledelsen og kundekonsulenter i Forsikringsselskapet, hvor hensikten var å identifisere styrker og utfordringer med dagens avlønningssystem.

Ledelsen hevdet at dagens avlønningssystem med bonusutbetalinger basert på antall salg og budsjettoppnåelse, førte til uheldige vridningseffekter, som går utover fleksibiliteten i selskapet. Når det oppstår en atypisk arbeidsoppgave, er det utfordringer med å få kundekonsulenter til å bidra, da de ønsker kompensasjon for bortfall av eventuell bonus. Dersom det oppstår kødannelser i en kanal, samtidig som det er ledig kapasitet i en annen, kvier kundekonsulenter seg for å skifte kanal. I tillegg hevdet ledelsen at nåværende avlønningssystem fører til at kundekonsulentene «jakter» nye salg, og at de tvilholder på potensielle salg, dersom de er opptatt med en annen kundehenvendelse. Istedenfor å henvise kunden til en annen kollega som er ledig, ber de kunden vente til vedkommende er tilgjengelig. En annen situasjon som ble presentert, er at når kundekonsulenten ser at en ny kunde med salgspotensial venter, vil kundekonsulenten avslutte en samtale med en kunde som ikke utløser salg omgående. Ledelsen ønsker gode kunder som blir hos Forsikringsselskapet lenge. Dette skapes gjennom gode kunderelasjoner. Det er derfor viktig at kundekonsulentene har de riktige insentivene for å ta vare på eksisterende kunder, og at de unngår vridningseffekter som fører til «salgsjakt».

Kundekonsulentene hevdet at systemet som håndterer inngående kundehendelser ikke er tilrettelagt for en sømløs flytting mellom kanalene, og at det dermed er ineffektivt og tidkrevende. I tillegg hevdet enkelte at de ikke har fått nok opplæring i andre kanaler til å gi kunden like god service som i primærkanalen. Det er utfordrende for ledelsen å få kundekonsulenter til å bytte, siden bonusutbetalinger er basert på salg i deres respektive hovedkanal. Det er i denne primærkanalen de har best kunnskap og forutsetninger for å oppnå salg, som videre gir mulighet for bonusbetaling. Enkelte kundekonsulenter hevdet at de ikke

ble kompensert for å gjøre andre arbeidsoppgaver enn primæroppgaven, som de hevdet bidro til lav motivasjon. Vi identifiserte i kartleggingsfasen at kundekonsulenter i liten grad ønsker å være fleksible, siden de ikke kompenseres for det.

2.5 Pilotprosjektet

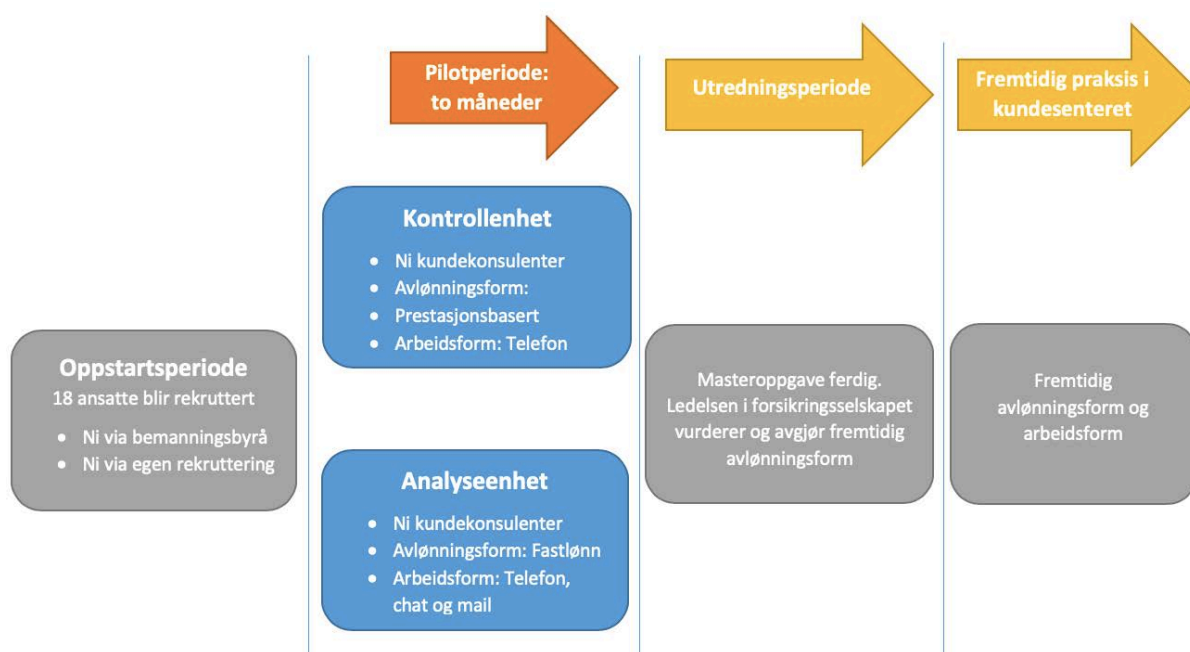
Høsten 2018 startet et pilotprosjekt for å vurdere ulike effekter av lønn. Det ble etablert to nye salgsteam. Et team hadde mulighet til å opptjene bonus, mens det andre teamet mottok kun fastlønn. Horvei og Hovdenakk (2017) undersøkte variabel lønn versus kun fastlønn i samme bedrift for forretningsområdet *næringsliv i Norge*. Kundekonsulentene i denne avdelingen hadde tidligere prestasjonsbasert lønn, men mottok etter en reorganisering kun fast avlønning. Horvei og Hovdenakk sammenlignet kundekonsulentenes prestasjoner før og etter reorganiseringen. Vi gjennomfører en lignende studie for forretningsområdet *privatkunder i Norge*. Begge forretningsområdene er i Forsikringsselskapet, og det eksisterer således likheter i kultur og prosedyrer, men det er forskjeller i arbeidsstruktur og arbeidsoppgaver. I avdeling for næringslivskunder jobber kundekonsulentene hovedsakelig i team ut mot bedriftskunder, mens det i avdeling for privatkunder, er det hovedsakelig en kundekonsulent som betjener den enkelte privatkunde.

Ledelsen ønsket å undersøke om motstanden til å bytte kanal, og å arbeide med andre arbeidsoppgaver enn i primærkanalen, skyldes at kundekonsulentene har prestasjonsbasert avlønning. I august 2018 iverksatte ledelsen et pilotprosjekt for å utrede ulike avlønningsformer, som gjaldt for september og oktober 2018. I pilotprosjektet ble 18 nyansatte fordelt i to team. Et team skulle operere i alle kundekanaler, omtalt som Fleksiteamet, og var analyseenhet i pilotprosjektet og i vår studie. Fleksiteamet var eneste serviceteam i kundesenteret med kun fastlønn. Det andre teamet jobbet kun på telefon. Kontrollgruppen hadde en lavere fastlønn enn analyseenheten, men med mulighet for prestasjonsbasert lønn. I tillegg gjennomførte vi en spørreundersøkelse med den hensikt å identifisere holdninger til fleksibilitet blant både nyansatte og erfarne kundekonsulenter.

Dagens avlønningsmodell har bidratt til salgsfokuserte kundekonsulenter, som leverer bra på budsjettoppnåelse, men en uheldig effekt er ifølge ledelsen, at dette har slått negativt ut på kundetilfredsheten. Ledelsen ønsket dermed en utvikling i retning av at kundekonsulenter skal bli mer fleksible. Kundekonsulentene skal kunne håndtere flere kundekanaler, og de skal

fokusere mindre på bonus. Hensikten med pilotprosjektet var dermed å sammenligne de to teamene, og å vurdere hvorvidt fastlønn kan bidra til å dempe vridningseffektene i Forsikringsselskapet.

Kundekonsulentene i analyseenheten bestod hovedsakelig av nyansatte som er ansatt på midlertidige kontrakter gjennom bemanningsbyrå ut 2018. Dersom de nyansatte presterte bra i pilotprosjektet, hadde de mulighet for å få fast ansettelse. I ansettelsesprosessen ble de forespeilet en prestasjonsbasert lønn, og de har derfor, i tillegg fastlønnselementet, mottatt kompensasjon for bortfall av mulighet til å få bonus. Ifølge ledelsen ville insentivene for å gjøre det bra i pilotprosjektet derfor være sterkere for Fleksiteamet når det er mulighet for fast ansettelse, sammenlignet med dersom det ikke hadde vært mulighet for det. Hele pilotprosjektet med oppstarts- og utredningsperiode er illustrert i figur 2-8.



Figur 2-8 - modell for pilotprosjektet

Den sterke konkurransen i forsikringsbransjen medfører at Forsikringsselskapet er avhengig av å kunne levere god kundeservice. Flere konkurrenter har de siste årene gått fra prestasjonsbasert lønn til fast avlønning av kundekonsulenter, med gode resultater. En av

konkurrentene rapporterte om høyere kundetilfredshet og salg som følge av overgang til fast avlønning.

Pilotprosjektet hadde til hensikt å utrede hvorvidt fastlønn kunne bidra til å dempe vridningseffektene. Ledelsen i Forsikringsselskapet ønsket dermed å gjennomføre et pilotprosjekt som undersøkte hvilken avlønningsform som legger til rette for den beste kundeopplevelsen, som gir fleksible kundekonsulenter og gir god lønnsomhet for eierne.

2.6 Oppsummering

I kapittelet har vi presentert forsikringsbransjen i Norge, som kjennetegnes av mange aktører. Forsikringsselskapenes primære oppgave består i å fordele risiko mellom forsikringstakere, og til en viss grad å overføre risiko fra kunden til selskapet (Gallefoss, 1999). I tillegg har vi presentert Forsikringsselskapet og deres avlønningspraksis. En av utfordringene var at avlønningsmodellen med prestasjonsbasert avlønning skapte vridningseffekter, ved at salgsfokuset medførte at kundekonsulentene ble mindre fleksible til utføre andre oppgaver i hverdagen.

Det siste vi så på i kapittelet var hvordan og hvorfor pilotprosjektet ble gjennomført. Pilotprosjektet varte i to måneder, og 18 nyansatte kundekonsulenter ble delt inn i to grupper. Den ene gruppen fikk fastlønn og skulle håndtere flere arbeidskanaler, mens den andre fikk prestasjonslønn og skulle arbeide kun på telefon. Begge teamene ble målt på budsjettoppnåelse, kundetilfredshet og tilstedeværelse, i tillegg til fleksibilitet. Hensikten med pilotprosjektet var dermed å sammenligne de to teamene, og å vurdere hvorvidt fastlønn kan bidra til å dempe vridningseffektene i Forsikringsselskapet.

I de to neste kapitlene presterer vi teori og empiri knyttet til avlønning, motivasjon og prestasjon før vi utvikler hypotesene som brukes for å besvare problemstillingen.

3. Teori

Teori er antakelser og kunnskaper om virkeligheten (Johannessen, Kristoffersen & Tufte, 2011). Vi vil i dette kapitlet presentere det teoretiske rammeverket for studien, som beskriver hvordan avlønningsform påvirker arbeidstakers motivasjon, prestasjon og fleksibilitet. Det er en avveining om man skal gå i dybden på få teorier, eller om man skal presentere et mangfold av teorier, for å ha et bredt grunnlag å basere analysen og drøftelse på. Vi har valgt sistnevnte og har hatt god nytte av en bred teoriplattform i diskusjonskapitlet.

Belønning er et overordnet tema som inneholder elementer av motivasjon, insentiver og økonomisk teori. Dermed er det naturlig å begynne kapitlet med teori om belønning. Her tar vi utgangspunkt i Bragelien (2009).

Videre presenterer vi motivasjon, og vi tar for oss indre og ytre motivasjon, selvbestemmelsesteori og prososial motivasjon (Ryan & Deci, 2000; Grant, 2007). Belønninger kan i enkelte tilfeller fortrenge indre motivasjon (Deci, 1971).

Belønning og motivasjon er knyttet til økonomisk teori, som for eksempel prinsipal-agentmodellen (Eisenhardt, 1989). I nyere tid har antakelsene som ligger til grunn i klassisk økonomisk teori blitt utfordret av adferdsøkonomi, gjennom økonomiske eksperimenter og feltstudier (Thaler, 2016). Adferdsøkonomi kan sees på som en hybrid av klassisk økonomisk teori og psykologiske teorier.

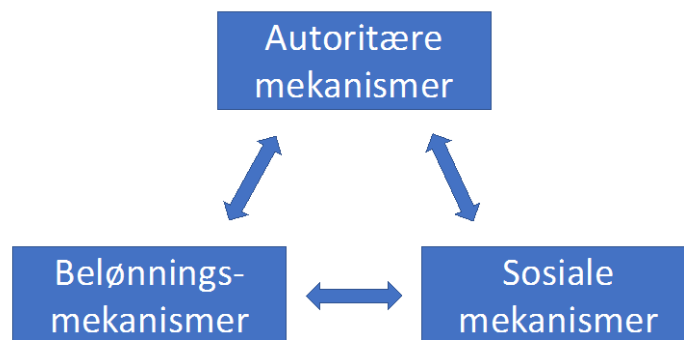
Teori om fleksibilitet bygger på elementer innenfor både belønning og motivasjon, særlig innenfor vridningseffekter av belønning, og hvordan teorien påvirker motivasjon. Utgangspunktet for fleksibilitet er Atkinsons «The Flexible Firm Model» (1984).

3.1 Belønning

En leder har tre ulike styringsmekanismer for å styre adferd i en bedrift. De tre er autoritære, sosiale og belønningsrelaterte styringsmekanismer (Bragelien, 2009). Autoritære styringsmekanismer er regler og rutiner lederen har for å instruere arbeidstakere direkte. Sosiale styringsmekanismer er utvikling av sosiale regler og normer for adferd, som håndheves av en arbeidstakers kolleger. Når arbeidstakeren motiveres til en gitt adferd gjennom en ytre belønning, for eksempel gjennom lønn, kalles dette belønningsmekanismer. Lønningen kan enten

være fast eller variabel, der den variable lønnen kan baseres ut i fra ulike målekriterium (Bragelien, 2009). Vi vil i dette delkapittelet hovedsakelig se på individbasert prestasjonslønn, dersom ikke annet er spesifisert.

De tre mekanismene fungerer i et samspill, sammen vil de påvirke hva som blir gjort i bedriften (Bragelien, 2009). Samspillet er illustrert i figur 3-1. De autoritære og sosiale styringsmekanismene er krevende for lederen, og de krever mye informasjon og innsikt. I tillegg kan styringsmekanismene være uforutsigbare, noe for eksempel utviklingen av en bedriftskultur vil være (Bragelien, 2009). Belønningsmekanismer oppfattes gjerne som mindre tidkrevende, fordi belønningene kan baseres på resultatet av det arbeidstakeren gjør. For at en insentivmekanisme skal ha ønsket effekt, må den være kompatibel med de andre styringsmekanismene (Bragelien, 2009). Lederen må ta hensyn til samspillet mellom disse mekanismene i utarbeidelsen av belønningssystemer. For eksempel kan individuell prestasjonslønn være uheldig i bedrifter hvor samarbeid er viktig (Starheim, 2008).



Figur 3-1 - Mekanismer for å påvirke adferd (Bragelien, 2009)

Innenfor belønningsmekanismer skiller det mellom monetære og ikke-monetære belønninger (Bragelien, 2009). Med monetære belønninger menes belønninger i form av penger, mens ikke-monetære belønninger er belønninger i form av ros, forfremmelse, mer autonomi, lederansvar, interessante arbeidsoppgaver og tilsvarende. Kaplan og Atkinson (2014) skiller mellom ytre og indre belønning. Ytre belønning er en påskjønnelse som en person gir til en annen. Dette kan være penger eller anerkjennelse. Indre belønning er noe som kommer innenfra mennesket selv, for eksempel tilfredsstillelsen man får av å gjøre en oppgave man liker. Ikke-monetær og monetær belønning, og indre og ytre belønning har nær sammenheng med motivasjon, og samspillet presenteres i delkapittelet om motivasjon. Vår studie ser på

hvilken lønnsstruktur som gir best fleksibilitet, og det er derfor naturlig å vektlegge ytre og monetær belønning i stor grad.

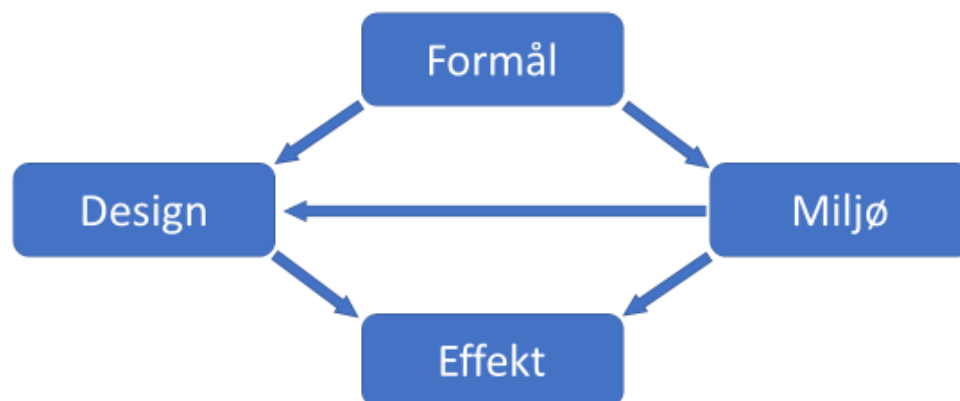
Formålet med belønninger er å styre adferd, ved å gi insentiver til arbeidstakeren for å utføre ønsket adferd. Bragelien (2009, s. 430) definerer insentiver som en belønning en arbeidstaker eller gruppe oppnår, som resultat av vedkommende sine aktiviteter eller beslutninger. Belønningen påvirkes direkte av oppgaven arbeidstakeren eller gruppen utfører, og atferden påvirkes av belønningen. Belønning vil dermed ha en direkte effekt på adferd. I tillegg kan belønning ha en indirekte effekt på adferd, ved å påvirke normer og verdier hos arbeidstaker (Bragelien, 2009). For eksempel kan teambonus i en bedrift føre til at de ansatte oppmuntrer og disiplinere hverandre til å prestere bra for å oppnå bonus. Direkte og indirekte motivasjonseffekt er illustrert i figur 3-2.



Figur 3-2 - Direkte og indirekte effekter av belønninger (Bragelien, 2009)

For å kunne gi belønning for ønsket adferd, er lederen avhengig av å kunne måle atferden. Ofte vil det ikke være mulig for lederen å måle arbeidstakeren adferd direkte, og man benytter derfor produsert output eller et signal som mål på adferd (Prendergast, 1999). Målingen kan også være påvirket av ytre faktorer (Bragelien, 2009). Arbeidstakeren skal ofte utføre flere arbeidsoppgaver, og det er oppgaven som arbeidstakeren måles på som vedkommende vil prioritere (Holmström & Milgrom, 1991). Endring av en arbeiders adferd mot en arbeidsoppgave, kalles vridningseffekter. I litteraturen om vridningseffekter hevdes det flere ganger at man får det man måler (For eksempel Prendergast, 1999).

Bragelien (2012) presenterer et rammeverk for å diskutere effekt av belønningsordninger. For at valget av belønningsstruktur skal ha noen effekt, må det sees opp mot formålet med belønningsstrukturen. I en kartlegging bør det vurderes om formålet er å motivere, vri oppmerksomhet mot enkelte oppgaver, eller å beholde gode ansatte. Videre er designet av belønningsstrukturen viktig for å få ønsket effekt. Ansvarlige for belønningsordningen må identifisere hvilke kriterier virksomheten skal måle. Effekten av ordningen vil avhenge av miljøet i selskapet, for eksempel holdning, motivasjon, og ansatte og ledelsens evne til å samarbeide. Miljøet vil også legge føringer for designet av belønningsstrukturen. Samspillet er illustrert i figur 3-3. Over tid vil virkningene også kunne gå motsatt vei enn illustrert i figuren. Effekten av bonusordning vil for eksempel kunne ha virkninger på miljøet og designet, som igjen vil påvirke formålet. Vi kommer tilbake til rammeverket, og bruker det i diskusjonskapitlet.



Figur 3-3 - Rammeverk for å diskutere bonus (Bragelien, 2009)

Formålet med studien er å undersøke hvilken lønnsstruktur som gir best fleksibilitet i et forsikringsselskap. Det er derfor mest hensiktsmessig å se på belønningsmekanismer i form av lønn, og hvilken direkte og indirekte påvirkning dette har på fleksibilitet.

Avlønningssystemet i en virksomhet er relatert til teorien om prinsipal og agent, hvor hensikten er å forstå problemstillinger knyttet til økonomisk kompensasjon og motstridende interesser (Prendergast, 1999). En prinsipal antar at en agent er opptatt av ytre insentiver, og at vedkommende dermed er ytre motivert. Prinsipalen kan da velge å tilby prestasjonslønn eller fastlønn. Prestasjonslønn kan bidra til å påvirke adferden og holdningene til agenten, som

fører til at agenten yter mer innsats. I tillegg kan prestasjonslønn ha en seleksjonseffekt ved at den kan tiltrekke, beholde og kvitte seg med medarbeidere (Kuvaas, 2008).

Alternativer til individbasert prestasjonslønn

Et alternativ til individbasert prestasjonslønn, er teambasert prestasjonslønn. I virksomheter hvor resultatet er avhengig av felles innsats, er det vanskelig å avgjøre de individuelle medlemmenes innsats (Hendrikse, 2003). Hendrikse bruker flytting av et piano for å illustrere resultat og innsats i et team. Resultatet kan enkelt observeres, enten flyttes pianoet, ellers flyttes det ikke. Innsatsen til de individuelle medlemmene er derimot vanskeligere å observere. Hvert medlem vet at dersom en person til kommer for å bidra, vil fordelingen av belønningen deles på flere. Belønningen av ekstra innsats fordeles mellom alle i teamet, mens kostnaden forbundet med ekstra innsats, bæres av hvert enkelt teammedlem. Situasjonen kalles $1/n$ -problemet eller gratispassasjerproblemet. (Hendrikse, 2003).

Teambonus er i flere tilfeller å foretrekke når målinger er vanskelige å gjennomføre på individnivå, som å flytte et piano. I tillegg kan teambonus gi positive følger ved at teammedlemmene påvirker hverandre til å yte bedre, som blir en form for intern overvåking (Bragelien, 2009). Intern overvåking er et tiltak for å redusere utfordringen med gratispassasjerer. Avlønningsformen er også aktuell dersom de ansatte skal arbeide samme over lenger tid. På samme vis som ved individuell prestasjonslønn, kan en ledelse påvirke adferden i retning av hva teamet måles på. Dersom et av teammedlemmene yter markant lavere innsats enn resten av teamet, får teamet redusert bonus. Dermed kan avlønningsformen bidra til at de svakeste hever sett sin prestasjon, ved at intern overvåking fører til press fra teamet om å yte høyere innsats (Bragelien, 2009).

En utfordring med teambonus er at insentiveffekten til det enkelte teammedlemmet reduseres når antall medlemmer i teamet, n , øker. Utfordringen kommer av at den enkeltes innsats vil få mindre påvirkning på gruppens resultat, når n øker (Braglien, 2009). Den enkeltes bonus kan ikke overstige $1/n$ av bonusen som oppnås i teamet. Når n er stor kan de personlige kostnadene for innsats bli større enn bonusutbetalingen. En annen utfordring dreier seg om rettferdighet, ved at et teammedlem som yter lavere innsats oppnår samme belønning som resten. Dersom belønninger innføres på bakgrunn av teamets innsats, vil dette føre til at de sterkeste teammedlemmene reduserer sin innsats, siden den enkeltes innsats ikke observeres

(Bragelien, 2009). Teambonus kan dermed funke bra i små grupper som jobber sammen over tid og måles på teamnivå (Bragelien, 2009).

Et annet alternativ til prestasjonslønn er fastlønn. Her mottar agenten kun et fast beløp for å utføre arbeidet, og ingen mulighet for ytterligere bonus. Agenten vil oppnå en sikker og forutsigbar inntekt, samtidig har ledelsen kontroll over lønnskostnader. Systemet er blant annet basert på ansattes kompetanse, ferdigheter og ansvar (Armstrong, 2007; Nordhaug, 2002). Vi kommer tilbake til fastlønn i empirikapittelet.

Vi presenterer videre i dette kapittelet teori om motivasjon og økonomisk teori, og vi knytter begge disse temaene opp mot prestasjonslønn og fastlønn.

3.2 Motivasjon

Belønning handler om å gi insentiver som motiverer arbeidstakeren til å utføre arbeid som fører til økt verdiskaping for virksomheten (Bragelien, 2009). Hvordan ledelsen kan motivere ansatte, er et viktig element i denne sammenhengen. Før vi presenterer økonomiske teorier om hvordan man motiverende arbeidstaker til å ha sammenfallende interesser med ledelsen, presenterer vi relevante teorier om motivasjon. Det psykologiske teorigrunnet om motivasjon er omfattende (se for eksempel Kaufmann & Kaufmann, 2013, s. 113-146), og vi presenterer derfor et utvalg teorier som er relevante for vår studie.

Å være motivert betyr at man ønsker å utrette noe (Ryan & Deci, 2000b). Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 113) definerer i organisasjonssammenheng motivasjon som *«de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder adferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål»*. I vår presentasjon av motivasjon tar vi utgangspunkt i McGregors Teori X og Teori Y.

Teori X og Teori Y tar for seg hvordan ledere oppfatter arbeidstakerne i virksomheten (McGregor, 1960). Ledere som følger teori X antar at en gjennomsnittlige arbeidstaker har en iboende motvilje mot å jobbe, og vedkommende ønsker å unngå arbeid hvis det er mulig. På grunn av motviljen til å jobbe, må ledere tvinge, kontrollere og true arbeidstakeren med straff for å få h til å yte tilstrekkelig innsats, for å nå virksomhetens mål. Teori X tar utgangspunkt i

at det gjennomsnittlige mennesket foretrekker å bli fortalt hva som skal gjøres. Det ønsker å unngå ansvar, det har få ambisjoner, og det er sterkt opptatt av sikkerhet.

I Teori Y antar ledere at en arbeidstaker er iboende villige for å gjøre en god jobb, Arbeidstakeren opplever glede med arbeidet, og vedkommende arbeider for å bli bedre, uten noen form for ytre insentiver. Ledere anser de ansatte som en av virksomhetens mest verdifulle eiendeler, og de er i stor grad selvgående og deltar uoppfordret i arbeidsoppgaver som bidrar til å nå virksomhetens mål. Teori X og Teori Y er dermed to ulike tilnærminger en leder kan ha til arbeidstakere i virksomheten.

Selvbestemmelsesteori er et teoretisk rammeverk innen motivasjonsteori. Rammeverket tar utgangspunkt i empiriske metoder, og det fokuserer på at motivasjon avhenger av i hvilken grad behovene for kompetanseopplevelse og selvbestemmelse er oppfylt (Deci & Ryan, 2000). Selvbestemmelsesteori avdekker at mennesket har tre grunnleggende behov, som er autonomi, kompetanse og tilhørighet. Behovet for autonomi referer ikke til selvstendighet, men i større grad følelsen av fri vilje, relatert til gjennomførelsen av en oppgave. Selvbestemmelsesteori skiller mellom ytre og indre motivasjon, et skille som gir opphav til underteoriene kognitiv evalueringsteori og organismisk integrasjonsteori¹ (Deci & Ryan, 2000). De tre behovene kan enten forsterke eller redusere motivasjon, avhengig av om behovene blir møtt eller ei.

Indre motivasjon er definert som utførelsen av en aktivitet, fordi man liker det man gjør (Kuvaas & Dysvik, 2016). Kognitiv evalueringsteori hevder at de underliggende indre motivasjonsfaktorene er behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet. Dersom behovene blir dekket, forsterkes den indre motivasjonen (Deci & Ryan, 2000). Effekten på motivasjon av en belønning, avhenger av hvordan den påvirker oppfattet autonomi og kompetanse. For at belønningen skal ha ønsket effekt, må den føre til at både opplevd autonomi og kompetanse øker. Dersom kun en av disse øker, vil ikke belønningen ha effekt. Indre motivasjon er ikke avhengig av ytre faktorer, noe tilhørighet er. Likevel sier selvbestemmelsesteori at en trygg relasjonell base kan være viktig for utviklingen av indre motivasjon.

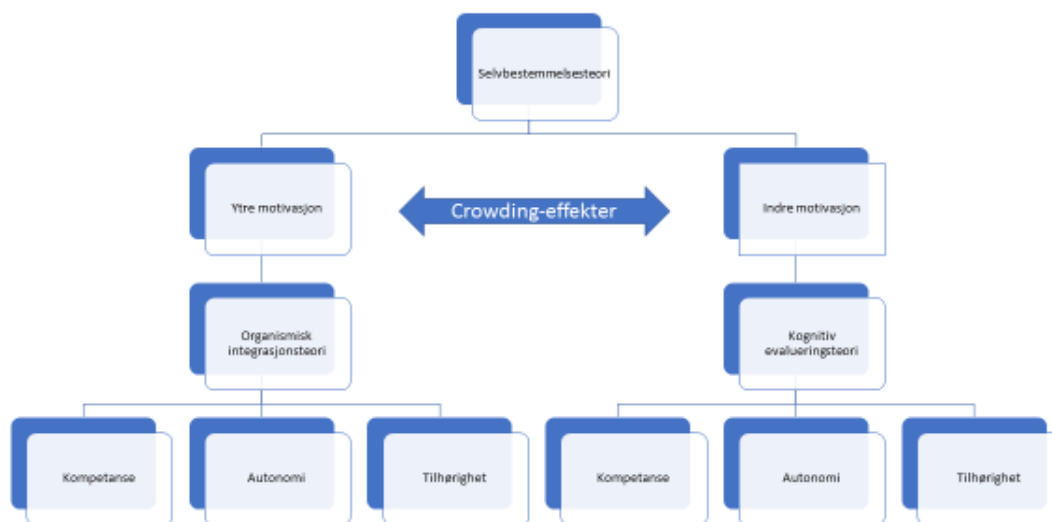
¹ Egen norsk oversettelse av *organismic integration theory* (Deci og Ryan, 2000).

Ytre motivasjon oppstår når en aktivitet blir utført med hensikt om å oppnå eller unngå en konsekvens, for eksempel en belønning eller en straff (Deci & Ryan, 2000). Organismisk integrasjonsteori hevder at ytre motivasjon blir påvirket av de samme behovene som kognitiv evalueringsteori. Behovet for kompetanse, autonomi eller tilhørighet kan skape ytre motivasjon for oppgaver som oppfattes som uinteressante. Oppgaven vil derfor gjennomføres for å tilfredsstille ett eller flere av disse behovene, og den er således en belønning. En uinteressant oppgave kan styrke ytre motivasjon, dersom denne oppgaven er verdsatt av andre. Det samme gjelder kompetanse. Dersom kompetansen som aktiviteten gir er motivasjonen for å utføre oppgaven, vil dette skape ytre motivasjon, selv om oppgaven er uinteressant. Hvis belønningen eller straffen er tilstrekkelig, kan den uinteressante oppgaven gi autonomi, dersom konteksten for belønningen er tilstrekkelig. I hvilken grad man klarer å internalisere og integrere oppgaven basert på ytre motivasjon, vil være avgjørende for i hvilken grad behovene styrker ytre motivasjon.

«Crowding out»-effekten oppstår når eksterne insentiver, som belønning eller straff, undergraver indre motivasjon (Frey & Jegen, 2001). Effekten er det motsatte av hva klassisk økonomisk teori predikerer, nemlig at en økning av monetære insentiver, vil føre til en økning av tilbud. Frey og Jegen (2001) kaller effekten for et av de mest oppsiktsvekkende avvikene i økonomisk teori. Dersom «crowding out»-effekten holder, vil den føre til en reduksjon i tilbud av arbeidskraft eller arbeidsinnsats når monetære insentiver øker. «Crowding in»-effekten er den motsatte effekten av «crowding out». «Crowding in»-effekten oppstår når monetære insentiver fører til en økning i indre motivasjon (Frey & Jegen, 2001).

Frey (1997) kaller «crowding out»-effekten «*the hidden cost of reward*», og han forklarer effekten med tre ulike psykologiske prosesser. Den første prosessen er at ytre insentiver fører til en reduksjon av opplevd selvbestemmelse. Insentivet oppfattes som en kontrollmekanisme som reduserer indre motivasjon. Sammenhengen mellom selvbestemmelsesteori og behovet for autonomi og kompetanse, er tydelig. Ytre insentiver kan føre til svekket selvfølelse. Dersom ytre insentiver blir gitt, og agenten oppfatter det som om insentivet ikke gis på grunnlag av agentens indre motivasjon, vil dette fortrenge indre motivasjon. Agenten vil oppleve at hun ikke blir belønnet for kompetansen hun har opparbeidet seg. Den siste psykologiske prosessen er at agenten blir fratatt muligheten til å vise frem den indre motivasjonen til andre. Reaksjonen blir da å fortrenge den opprinnelige indre motivasjonen.

De tre prosessene virker sammen og overlapper hverandre delvis. Felles for alle er at indre insentiver blir substituert med ytre insentiver. «Crowding out»-effekten oppleves både med monetære insentiver og ved reguleringer. Prendergast (1999, s.18) kommenterer denne effekten, men i sammenheng med at det er få empiriske bevis på at effekten faktisk eksisterer. Vi ser nærmere på dette i kapittel 4 om empiri. Sammenhengen mellom selvbestemmelsesteori og «crowding»-effekter er illustrert i figur 3-4.



Figur 3-4 – Selvbestemmelsesteori (egenutviklet)

Adam Grant (2008) knytter selvbestemmelsesteori og prososial motivasjon sammen. Prososial motivasjon har til hensikt å utføre en handling for å hjelpe noen andre enn seg selv (Grant, 2008). Prososial motivasjon har nær tilknytning til altruisme, som er et motivasjonskonsept hvor man motiveres av å øke andres velferd (Batson, 1998). Det er ikke et «en-til-en-forhold» mellom prososial adferd og altruisme. Altruistisk motivasjon trenger ikke produsere prososial adferd, og motsatt (Batson, 1998). Det er tre forskjeller mellom prososial og indre motivasjon (Kuvaas & Dysvik, 2016). Når man er indre motivert, gjennomfører man et arbeid fordi man liker det man gjør. Når man er prososialt motivert gjennomfører man et arbeid for å hjelpe andre, og ikke fordi arbeidet i seg selv oppfattes som givende. For det andre er prososial motivasjon målrettet, noe indre motivasjon ikke er. Med indre motivasjon er arbeidet et mål i seg selv. Den siste forskjellen er at indre motivasjon er en «her-og-nå-opplevelse», mens prososial motivasjon er fremtidsrettet mot å fullføre arbeidet som er til fordel for andre.

Målsettingsteori er en motivasjonsteori, der arbeidet mot å nå et bestemt mål er en sentral motivasjonsfaktor (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Det første av tre prinsipper i målsettingsteori er at spesifikke mål har større effekt på ytelse sammenlignet med generelle mål. Et annet prinsipp er at vanskelige mål er mer motiverende for innsats. Det siste prinsippet er at tilbakemelding fører til større ytelse sammenlignet med ingen tilbakemelding. Innen målsettingsteori er det to betingelser, som er forpliktelse og mestringsevne. Det er viktig å sikre at den ansatte forplikter seg til å nå målet, for at målet skal ha effekt. Videre må den ansatte tro at han eller hun har de evnene som trengs for å nå målet.

Vi har i delkapittelet vist at det i teorien skilles mellom indre og ytre motivasjon, og at disse gjensidig påvirker hverandre. Selvbestemmelsesteori har identifisert tre drivere for motivasjon, som er behovene for kompetanse, autonomi og tilhørighet (Deci & Ryan, 2000).

3.3 Økonomisk teori

Klassisk økonomisk teori bygger på to sentrale forutsetninger (Cappelen & Tungodden, 2012). Den første forutsetningen er at mennesker er rasjonelle vesener, som alltid ønsker å maksimere egen nytte. Hvert individ vil gjøre en avveining mellom fordeler og ulemper med tilgjengelige alternativer. Det alternativet som gir individet høyest nytte, gitt individuelle preferanser, er den optimale beslutningen. Den andre forutsetningen bygger på at hvert individ kun handler ut fra egeninteresse. Andres nytte, eller forhold utover det som gagnar individet selv, vil det ikke bli tatt hensyn til. Innen klassisk økonomisk teori er prinsipal-agent-modellen sentral for vår oppgave.

Prinsipal-agent-teori

Prinsipal-agent-teori er en samfunnsøkonomisk teori, som tar for seg forholdet mellom en oppdragsgiver (prinsipal) og en oppdragstaker (agent) (Hendrikse, 2003). Teorien tar for seg hvordan man ved bruk av insentiver kan få samsvar mellom målene til prinsipalen og agenten (Holmström & Milgrom, 1991). Ved anvendelse av prinsipal-agent-rammeverket er det aktuelt å kjenne til at modellen er en forenkling av realiteten, og antakelser som ligger til grunn ikke nødvendigvis gir et situasjonsbilde som stemmer helt overens med faktiske forhold.

Prinsipal-agent-teori tar utgangspunkt i at en prinsipal delegerer eller desentraliserer arbeid til en agent. Grunnen er at prinsipalen har begrenset tid, kapasitet eller kunnskap kapasitet til å

gjennomføre en oppgave (Holmström & Milgrom, 1991). Forholdet mellom partene er styrt av en kontrakt utformet av prinsipalen, der agenten kan velge å akseptere kontrakten eller ei. Dersom agenten aksepterer kontrakten, velger agenten innsatsnivå etter at kontrakten er inngått. Prestasjon kan blant annet måles i antall arbeidstimer, salgoppnåelse eller kundetilfredshet. I denne oppgaven, og den videre behandlingen av prinsipal-agent-teori, vil vi kun forholde oss til innsats som faktisk arbeidsinnsats, for eksempel antall besvarte kundehenvendelser. Arbeidsoppgavene som Forsikringsselskapet, prinsipalen, delegerer til kundekonsulenten, agenten, er å behandle kundehenvendelser. Hvorvidt kundehenvendelsene er salg eller kundeservice, er i denne sammenheng mindre interessant, siden vi kun måler henvendelser.

Prinsipalen kan i modellen kun observere hva agenten produserer, og ikke innsatsen som ligger bak (Hendrikse, 2003). Usikkerheten gjør at prinsipalen aldri vil være sikker på agentens innsats. Tilsvarende vil agenten aldri være sikker på at prinsipalen vil belønne agenten skikkelig ved god innsats. Prinsipalen setter systemkostnadene opp mot avvikskostnadene for å finne en optimal insentivkontrakt, som er en avveining mellom best mulig insentiver og å utsette agenten for lavest mulig risiko. En illustrasjon av prinsipal-agent-forholdet er vist i figur 3-5.



Figur 3-5 - Styringsutfordringer i prinsipal agent-teori (Bragelien, 2017)

En perfekt kontrakt ville i prinsippet løst problemet med å motivere arbeidstakeren til å arbeide med aktiviteter som gir best verdiskaping for prinsipalen (Milgrom & Roberts, 1992). Kontrakten ville tatt hensyn til alle mulige utfall, og den ville fordelt de tilhørende inntektene og kostnadene slik at begge parter ville ha fulgt kontraktens bestemmelser. Dersom den opprinnelige kontrakten var optimal, ville utfallet av forholdet også vært optimalt. Det er derimot urimelig å anta at idealet er mulig å oppnå i praksis. Problemer i prinsipal-agent-forholdet oppstår fordi kontrakter som styrer forholdet ikke kan beskrive og fange opp alle mulige forhold, slik en perfekt, fullstendig kontrakt ville ha gjort.

Ifølge Hendrikse (2003) har et prinsipal-agent-forhold tre elementer. Det første elementet er at det må foreligge et overskudd. Overskudd innebærer i denne sammenheng at betalingsviljen til prinsipalen for å ansette agenten er høyere enn agentens kostnad for innsats. De to andre elementene er interessemotsetninger og asymmetrisk informasjon.

Interessemotsetninger

For at prinsipal-agent-teori skal være interessant i et teoretisk perspektiv, må det foreligge interessemotsetninger mellom partene. Teoretisk sett er interessemotsetningene knyttet til fordelingen av det nevnte overskuddet. Prinsipalen ønsker høyest mulig overskudd fra agentens innsats, og agenten ønsker lavest mulig kostnad forbundet med egen innsats.

Begge parter ønsker mest mulig av overskuddet. Dersom agenten mottar fast lønn, antas det at agenten handler ut fra egeninteresser. Agentens interesser samsvarer ikke med prinsipalens ønsker, og agenten vil i utgangspunktet yte lav innsats (Bragelien, 2009). Agenten lave innsats kan skyldes latskap, eller at vedkommende vil unngå uinteressante arbeidsoppgaver. Det er tydelig at modellen tar utgangspunkt i Teori X, som vi presenterte tidligere i kapittelet. Interessemotsetninger fører til suboptimalisering, som er avgjørelser ansatte tar som optimerer egen vinning, og som ikke er optimale for virksomheten som helhet.

Suboptimalisering fører til agentkostnader, som videre kan deles inn i to kostnadsgruppene avvikskostnader og systemkostnader (Bragelien, 2009). Avvikskostnader er kostnader forbundet med asymmetrisk informasjon og interessekonflikter, mens systemkostnader er kostnader prinsipalen pådrar seg for å redusere avvikskostnadene. Systemkostnader kan være forbundet med overvåkning, reorganisering og kontroll.

Asymmetrisk informasjon

Det siste elementet i et prinsipal-agent-forhold, er asymmetrisk informasjon. Asymmetrisk informasjon oppstår når partene i et forhold har ulik informasjon (Hendrikse, 2003). Dette gir opphav til problemer knyttet til ugunstig utvalg og moralsk hasard. Begrepene ble presentert i kapittel 2.1 om forsikringsbransjen. Forklaringen her vil være analog til den som er gitt tidligere. Det er likevel hensiktsmessig å gi en forklaring knyttet til modellen.

Ugunstig utvalg

Ugunstig utvalg oppstår som en følge av asymmetrisk informasjon. Før inngåelsen av en kontrakt kan prinsipalen ha begrenset kjennskap til agentens egenskaper og kvalifikasjoner. Agenten kjenner sine egne kvalifikasjoner og egenskaper bedre enn prinsipalen, og det kan føre til uheldige utvalgseffekter. Prinsipalen kan da risikere å ansette en agent som ikke har de ønskede kvalifikasjonene og egenskapene. Situasjonen kalles ugunstig utvalg. En annen betegnelse på fenomenet er skjult karakteristik-problemet, siden prinsipalen ikke kjenner til agentens egenskaper og kvalifikasjoner (Hendrikse, 2003).

For å redusere problemet med skjult handling, kan prinsipalen utforme en kontrakt som gjør at agenter med de riktige egenskapene, ønsker å inngå kontrakten (Milgrom & Roberts, 1992). Dersom prinsipalen utformer kontrakten med et lavt fastlønnselement og mulighet for bonus ved godt resultat, vil agenter som kan levere et godt resultat tiltrekkes. Agenter som ikke har denne muligheten ville ikke ha klart å levere et godt resultat og ville dermed mottatt en lav lønn. Denne mekanismen kalles sorteringseffekt.

Moralsk hasard

Mens ugunstig utvalg oppstår før kontraktinngåelsen, oppstår moralsk hasard at kontrakten er inngått. I modellen kan ikke prinsipalen observere agentens faktiske innsats, kun resultatet av agentens innsats (Hendrikse, 2003). Prinsipalen har utformet en kontrakt som agenten aksepterer. Etter kontraktinngåelsen velger agenten innsats. Resultatet kan påvirkes av eksterne faktorer, såkalt støy. Dersom eksterne faktorer har større betydning for resultatet enn agentens innsats, kan resultatet bli høyt, selv om agenten yter lav innsats. En følge blir da at agenten oppnår bonusutbetaling. Moralsk hasard er dermed risikoen forbundet med å betale en agent for et godt resultat når agenten har ytt lav innsats (Hendrikse, 2003). Dette problemet

kalles skjult handling-problemet, da prinsipalen ikke kan observere agentens innsats (Hendrikse, 2003).

Risikopreferanser

Prinsipal-agent-modellen antar at agenten er risikoavers. Risikoaversjon betyr at man foretrekker en sikker inntekt fremfor en usikker inntekt, når alternativene har lik forventning (Hendrikse, 2003). Agenten har gjerne lønn som eneste inntektskilde, og hun ønsker derfor et stabilt nivå på denne (Bragelien, 2009). Prinsipalen antas å være risikonøytral, som vil si at man er indifferent i valget mellom sikker og usikker inntekt, når forventningen til alternativene er lik (Hendrikse, 2003). Prinsipalen har dermed bedre evne til å bære risiko, sammenlignet med agenten. Prinsipalen antas å ha investert i mange ulike prosjekter, risikoen kan dermed diversifiseres bort (Hendrikse, 2003). Ulike risikopreferanser skaper et effektivitetstap, siden man i kontrakten må tilby agenten en premie for å ta på seg risiko ved å utføre arbeidet.

Insentivintensitetsprinsippet

Interessene til agenten og prinsipalen er i utgangspunktet motstridende (Holmström & Milgrom, 1991). Prinsipalen ønsker at agenten skal øke inntekten til prinsipalen mest mulig, mens agenten egentlig ikke har lyst til å arbeide, med mindre dette er til agentens egen fordel. I prinsipal-agent-modellen vil det ikke være mulig for prinsipalen å måle agentens innsats, det er kun mulig for prinsipalen å måle det agenten har produsert. Ytre faktorer kan føre til gode resultater, uten at dette skyldes agentens innsats.

For at agenten skal være villig til å godta kontrakten som prinsipalen foreslår, må kontrakten gi en utbetaling til agenten som er minst like god som alternativkostnaden. Betingelsen kalles frivillig deltakelse-betingelsen (Bragelien, 2009). En aktuell alternativkostnad er inntekt ved arbeidsløshetsstrygd. Videre vil prinsipalen ønske at agenten yter høy innsats. For å motivere agenten, må kontrakten utformes slik at agenten ønsker å yte høy innsats. Den betingelsen kalles frivillig innsats-betingelsen (Bragelien, 2009). Et eksempel kan være at prinsipalen betaler høyere lønn for godt resultat enn for dårlig resultat. Med andre ord vil god innsats bli belønnet.

Modellen som presenteres tar utgangspunkt i problematikken rundt moralsk hasard, der prinsipalen ikke kan observere agentens innsats. Modellen tar hensyn til agentens risikoaversjon, påvirkningen agentens innsats har på prinsipalens profitt, måleusikkerhet av

agentens innsats og agentens insentivfølsomhet. Forklaringen av modellen er basert på Milgrom og Roberts (1992) og Hendrikse (2003). Resultatet kan uttrykkes ved følgende formel: $z = e + x$

Prinsipalens resultat, z , er avhengig av agentens innsats, e , og en støyvariabel, x , som representerer eksterne faktorer som påvirker resultatet. Støyleddet er en stokastisk variabel som antas å ha en forventning lik null og med lik varians som resultatet. Som nevnt tidligere kan prinsipalen kun observere resultatet, z .

Prinsipalen tilbyr agenten en lineær avlønningsmodell. Denne modellen består av et fast element, α , og et variabelt element, β , som er avhengig av resultatet, z . Prinsipalen velger α og β . Lønnen w er gitt av følgende formel: $w = \alpha + \beta z$

Ved å kombinere w og z , kan vi utlede et uttrykk for optimal bonus, β . $P'(e)$ uttrykker prinsipalens økning profitt ved økt innsats av agenten, og $C''(e)$ uttrykker agentens kostnad ved innsats e . r er et mål på agentens risikoaversjon og V er et mål på måleusikkerhet. Høy verdi av V indikerer at agentens innsats er vanskelig å måle. Vi henviser til Hendrikse (2003, s. 155) for utledning av formelen.

$$\beta^* = \frac{P'(e)}{1 + rVC''(e)}$$

Av formelen ser vi at optimal insentivstyrke, størrelsen på β , avhenger av marginal verdi av agentens innsats, agentens risikoaversjon, måleusikkerhet og agentens insentivfølsomhet. Det er ikke hensiktsmessig å gi insentiver for økt innsats, med mindre det er profitabelt, noe som uttrykkes gjennom $P'(e)$. Insentivstyrken er proporsjonal med lønnsomheten til den marginale verdien av agentens innsats, gitt at de andre variablene holdes konstant. r uttrykker agentens risikoaversjon. Av brøken ser vi at desto mer risikoavers agenten er, desto lavere bør insentivstyrken være, når alt annet holdes konstant.

Dersom målet er å effektivt allokere risiko, bør bonusen være lavest som mulig. Prinsipalen er risikonøytral og agenten er risikoavers. En effektiv allokering vil dermed innebære at prinsipalen påtar seg all risiko. V uttrykker usikkerhet i målingen av innsats. Desto høyere usikkerheten er, desto lavere bør insentivstyrken være. Intuitivt gir dette mening, desto vanskeligere det er å måle innsats, desto mindre bør man basere lønnen på innsats. $C''(e)$ kan

tolkes krummingen av agentens kostnadsfunksjon (Bragelien, 2009). En høy verdi av $C''(e)$, uttrykker at økt innsats hos agenten fører til en stor økning i agentens kostnader ved økt innsats. Desto høyere verdi av $C''(e)$, desto mindre av agentens lønn bør baseres på bonus.

Måleproblemer

Insentivintensitetsprinsippet viser at høy måleusikkerhet, høy risikoaversjon og høy agentkostnad ved innsats trekker mot lav insentivstyrke. I denne sammenheng kan fast avlønning uten bonusmulighet være å foretrekke (Milgrom & Roberts, 1992). Slike måleproblemer gir opphav til vridningseffekter. Vridningseffekter er effekter som oppstår når insentivlønnen baseres på noen av arbeidsoppgavene som agenten skal utføre. Agenten vil derfor fokusere på de arbeidsoppgavene som gir utbetaling i form av insentivlønn, også kjent som bonus (Bragelien, 2009).

I et arbeidsforhold der prinsipalen ansetter agenten for å utføre flere ulike arbeidsoppgaver, oppstår multitask-problemet (Holmström & Milgrom, 1991). I slike situasjoner vil insentivlønn føre til, i tillegg til å allokere risiko og motivere agenten til å utføre arbeidet, vridningseffekter. Dersom ledelsen måler agenten i å utføre oppgave X, vil agents adferd vris mot oppgave X (Prendergast, 1999).

Løsninger på måleproblemer

Når måleproblemer eksisterer, kan både agenten og prinsipalen forsøke å overkomme disse ved å søke mer informasjon. Hendrikse (2003) skiller mellom agenten og prinsipalen i denne prosessen, gjennom henholdsvis *screening* og *signalling*. Agenten kan signalisere egen innsats for å redusere måleproblemene. Prinsipalen kan investere i verktøy som motvirker støy i målingene av innsats for å redusere måleusikkerheten. Dersom kostnaden ved måling av innsats er høye, vil effekten av å måle være lav (Lazear & Rosen, 1981). En løsning på måleproblemet kan være andre avlønningsformer enn modellen for optimal bonus, som vi presenterte tidligere i kapittelet.

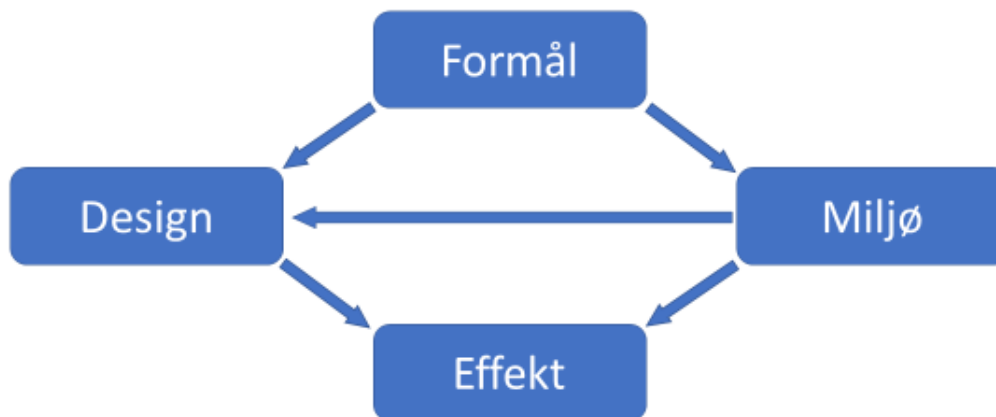
Fremfor å basere det variable elementet på innsats, kan man innføre skjønnsmessige målekriterier (Bragelien, 2009). Det er rimelig å anta at lederen kjenner sine ansatte, og hun vil således vite om agenten har utført høy eller lav innsats. I denne sammenheng er det en risiko for at bonusutbetalinger vil oppleves som urettferdige, der enkelte beskyldes for å motta trynetillegg (Bragelien, 2009). Trynetillegg er når bonus utbetales på bakgrunn av utseende

fremfor faktiske prestasjoner. En annen mulighet er relative målekriterier (Bragelien, 2009). Her baserer man eventuell bonusutbetaling basert på agentens innsats, i forhold til en relevant gruppe å sammenligne med. Målekriteriet kan skape uheldige vridningseffekter, som fører til intern konkurranse om andelen som bonusutbetalingen baseres på (Eichenwald, 2012).

Utsatt kompensasjon er en belønningsmodell der virksomheten systematisk underbetaler yngre arbeidere og overbetaler eldre arbeidstakere (Prendergast, 1999). Følgene blir at arbeidstakerne ønsker å bli værende i virksomheten lenger, i påvente av å motta høyere lønn i fremtiden. Effektiv lønn-teorien tilsier at virksomheten betaler høyere lønn enn markedslønn til sine ansatte (Prendergast, 1999). Arbeidstakeren har dermed insentiver til å yte høy innsats for å beholde jobben. Turneringsteori tilsier at belønningsmekanismene kan baseres på plassering i selskapet, fremfor monetære insentiver (Green & Stokey, 1983). En forfremmelse blir sett på som en belønning, der alle ansatte konkurrerer om å bli forfremmet til posisjoner, som er avtakende desto høyere man rykker opp i hierarkiet.

Prinsipal-agent-modellen og belønning

Tidligere i teorikapittelet ble Brageliens rammeverk for belønningsordninger (2012) presentert. I prinsipal-agent-modellen er formålet, sett i lys av rammeverket, å gi insentiver som fører til at agenten yter høyest mulig innsats. Formålet er påvirket av miljøet, og prinsipal-agent-modellen definerer miljøet ved å presentere antakelser om agenten og prinsipalen (Bragelien, 2012). Formålet og miljøet påvirker designet, hvor særlig miljøet vil påvirke insentivstyrken, i henhold til insentivintensitetsprinsippet. Effekten vil avhenge av samspillet mellom design og miljø. Modellen predikerer at med riktig insentivstyrke, basert på antakelsene i miljøet, vil effekten gi ønskede resultater. De ønskede resultatene er at agentens interesser sammenfaller prinsipalens, som en følge av at prinsipalen gir de riktige insentivene for innsats.



Figur 3-6 - Rammeverk for belønningsmodeller og prinsippal-agent-modellen (Bragelien, 2012)

3.4 Adferdsøkonomi

Adferdsøkonomi kan sees på som en kombinasjon av økonomisk teori og psykologi (Døskeland, 2014). Det engelske ordet for fagfeltet er behavioral economics. Døskeland kaller fagfeltet finansiell psykologi, mens Horvei og Hovdenakk (2017) omtaler det som adferdsteori. Vi bruker i denne oppgaven samme terminologi som Cappelen og Tungodden (2012), som benytter begrepet *adferdsøkonomi*.

Klassisk økonomisk teori antar som nevnt at mennesket er et fullkomment rasjonelt individ og handler utelukkende ut fra egeninteresse (Cappelen & Tungodden, 2012). Antakelsene medfører at mennesket kjenner til alle sine preferanser og har objektive forventninger. Basert på preferansene og forventningene, vil mennesket alltid gjøre optimale valg (Thaler, 2016). I boken *Nudge*, av Thaler og Sunstein (2008), fører antakelsene i klassisk økonomisk teori til at man antar at alle mennesker er like smarte som Albert Einstein, med like god hukommelse som en datamaskin og med viljestyrken til Mahatma Gandhi. Adferdsøkonomi har introdusert psykologiske elementer i økonomisk teori som utfordrer disse antakelsene (Cappelen & Tungodden, 2012). En av grunnene til at mennesket ikke alltid handler rasjonelt, er bruken av tommelfingerregler.

Heuristikker

Økonomiske beslutninger er ofte preget av usikkerhet og asymmetrisk informasjon (Døskeland, 2014). Dette stiller store krav til hvordan vi evaluerer ulike alternativer.

Adferdsøkonomi har vist at mennesket bruker heuristikker (for eksempel Kahneman & Tversky, 1979). En heuristikk er en enkel prosedyre som hjelper mennesket å ta en passende, men ikke perfekt, økonomisk beslutning (Døskeland, 2014).

Psykologisk forskning beskriver at mennesket veksler mellom to ulike måter å tenke på i beslutningsprosesser. Systemene kalles for system 1 og system 2 (Evans, 2008). System 1 er en automatisk måte å tenke på, som i stor grad er ubevisst og krever lite energi. System 2 er analytisk tenkning, som krever innsats for å bli aktivert (Sloman, 1996). Døskeland (2014) referer til system 1 og system 2 som henholdsvis magesfølelse og rasjonell vurdering. Hjernen vil ofte velge system 1 fremfor system 2, siden system 1 krever mindre innsats å både aktivere og å bruke (Kool, McGuire, Rosen & Botvinick, 2010).

System 2 er best egnet til å ta økonomiske beslutninger, fordi beslutningene ofte er av stor betydning og inkluderer usikkerhet. Økonomiske beslutninger tas sjelden, som medfører at vi har mindre erfaringer med bruk av system 2 (Døskeland, 2014). Samtidig ønsker hjernen å bruke system 1 i størst mulig grad, siden systemet krever mindre energi. Løsningen er heuristikker. Ulike eksterne inntrykk sender signaler til hjernen, som blir tolket gjennom system 1. Dette gir en respons i form av heuristikker uten at system 2 blir aktivert. Heuristikker fører ofte til bias, som igjen fører til suboptimale valg. Et eksempel på modeller i adferdsøkonomi som tar hensyn til slike heuristikker er referanseavhengig nytte (Kahneman & Tversky, 1979).

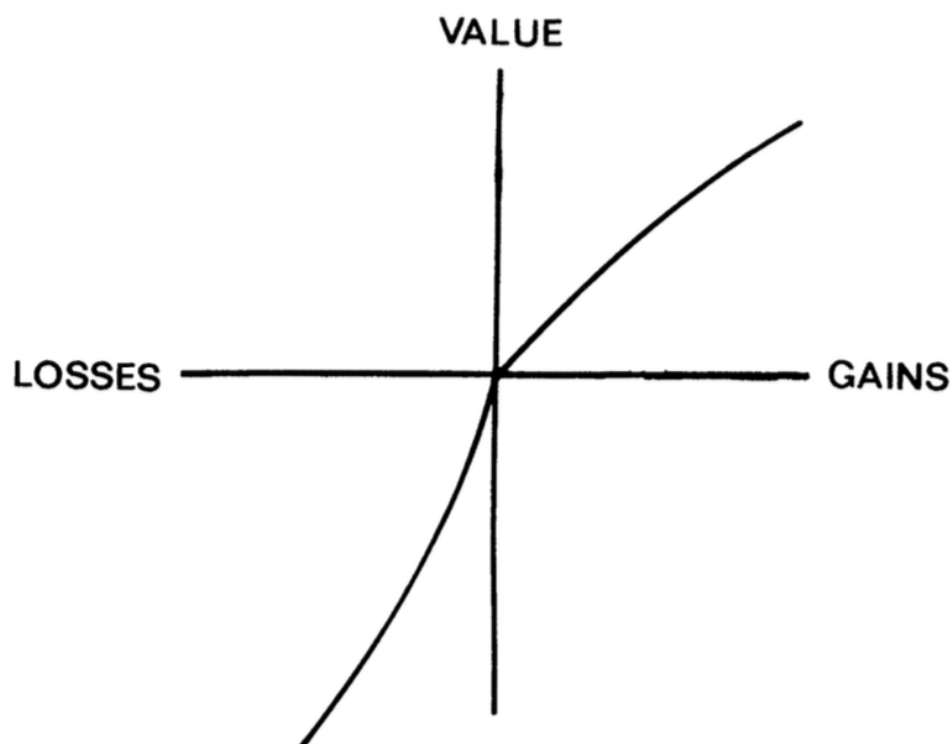
Referanseavhengig nytte

Basert på nytteverdien vi tillegger ulike pengebeløp, kan vi lage en funksjon som reflekterer endringer i nytteverdi. En slik funksjon kalles en nyttefunksjon. En nyttefunksjon avhenger bare av hvor stor formue vi har (Døskeland, 2014). Et kjennetegn for slike nyttefunksjoner er at de konkave. En konkav nyttefunksjon viser avtakende marginal nytte av økt formue.

Referanseavhengig nytte ble først presentert av Amos Tversky og Daniel Kahneman i artikkelen: «*Prospect theory: An analysis of decision under risk*» (1979). Menneskers opplevelse av verdi er relativ, og den avhenger av endringer, og ikke av nivå. Hvordan nytte oppleves, avhenger altså av et referansepunkt. En gevinst på 100 kroner har større nytte hvis du i utgangspunktet har 100 kroner fremfor 1000 kroner. Endringer i nytte avhenger også av tapsaversjon. Et tap fører til en større reduksjon i nytte, enn den økningen i nytte vi opplever

ved en tilsvarende stor gevinst (Kahneman & Tversky, 1984). Vi er med andre ord mer engstelige for å tape enn vi er lykkelige av å vinne.

Et siste element i referanseavhengig nytte, er at vi er risikosøkende ved tap (Kahneman & Tversky, 1979). Tilsvarende er vi mindre risikosøkende ved gevinst. Har vi opplevd et tap, er vi mer villige til å ta på oss risiko for å vinne tilbake det vi har tapt. Ulike holdninger til risiko fører til at nyttefunksjonen er konkav over gevinster og konveks for tap. Tapsaversjon gjør nyttefunksjonen brattere for tap enn for gevinst. Referanseavhengig nytte illustreres med figur 3-7.



Figur 3-7 - Referanseavhengig nytte (Kahneman & Tversky, 1979, s. 279).

Forankringseffekten

I noen situasjoner blir vi bedt om å lage et estimat basert på en innledende verdi. Den innledende verdien blir justert for å finne frem en endelig verdi. Verdien kan være foreslått av spørsmålets formulering, eller gjennom egne antakelser og erfaringer. Verdien av den innledende verdien påvirker det endelige estimatet og forskjellige innledende verdier gir forskjellige estimater. Denne effekten kalles forankringseffekten (Tversky & Kahneman, 1974).

Tilfredsstillende fremfor maksimerende

En annen heuristikk er tilfredsstillende valg. Begrepet «satisficing» ble introdusert av Herbert A. Simon, og det utfordrer antakelsen om at mennesket er nyttemaksimerende (Brown, 2004). «Satisficing» er en blanding av «satisfying» og «suffice». I studien brukes *tilfredsstillende* som oversettelse. Ifølge Simon (1956) vil man ta beslutninger som er tilfredsstillende fremfor maksimerende. I sin tale etter å ha mottatt Nobels Fredspris (Simon, 1979), sier han:

«(..) tilfredsstillende gjennom å finne optimale løsninger i en forenklet verden, eller finne tilfredsstillende løsninger i en mer realistisk verden. (...) ingen av fremgangsmåtene er bedre enn den andre».

Valget står mellom å forenkle verden gjennom antakelser, for deretter å maksimere nytten, eller å ta valg som gir tilfredsstillende nytte i den virkelige verden.

Overdreven optimisme

Overdreven optimisme er en menneskelig tendens til å tenke at det er større sjanse at andre opplever negative hendelser. På samme måte tenker man at det er større sjanse for at de selv opplever positive hendelser fremfor andre (Weinstein, 1980). Dette kommer blant annet til uttrykk i et fenomen som kalles planleggingsfeilslutning («planning fallacy»). Begrepet ble først beskrevet av Kahneman og Tversky (1974), og det oppstår i situasjoner hvor et menneske undervurderer hvor lang tid det tar å gjennomføre et planlagt prosjekt.

Sosiale preferanser

Teori om sosiale preferanser tar utgangspunkt i at egeninteresse-antakelsen i klassisk økonomisk teori må utvides, for å også ta hensyn til sosiale mekanismer (Charness & Rabin, 2002). Aktuelle sosiale mekanismer for studien er resiprositet, respekt og rettferdighet.

Resiprositet er en menneskelig tendens til å respondere på handlinger man mottar med gjengjeldede handlinger (Falk & Fischbacher, 2006). Positive handlinger gjengjeldes med positive, og negative gjengjeldes med negative handlinger. Ifølge Falk og Fischbacher (2006) avhenger gjengjeldelsen ikke bare av konsekvensene av handlingen, men også av intensjonen bak handlingen. Akerlof (1982) argumenterer for at lønn kan anses som en gave fra eierne til de ansatte, og at de ansatte derfor gjengjelder denne gaven med arbeidsinnsats. Graden av resiprositet avtar over tid, og den vil forsvinne når det har gått lang nok tid (Burger, Horita,

Kinoshita, Roberts & Vera, 1997). Gjengjeldelsen av handlingen man mottar, vil være proporsjonal med handlingen man mottar (Keysar, Converse, Wang & Epley, 2008).

Ansatte verdsetter ikke kun lønn for det arbeidet de gjør, de ønsker også å bli respektert (Ellingsen & Johannesson, 2007). Arbeidsgiver kan dekke de ansattes behov for respekt ved å gi de ansatte oppmerksomhet, ved å ha like hardtarbeidende ledere som ansatte og gjennom å innføre normer. Behovet for respekt kan også dekkes gjennom å gi informasjon om dyktige ansatte til vedkommende sine kollegaer. På denne måten kan gode ansatte nyte respekt fra kollegaene. Kaufmann og Kaufmann (2015) kaller respekt interaksjonsrettferdighet.

Adams (1963) utviklet likeverdsteori, som omhandler likeverd (*equity*) som motivasjonsfaktor. Likeverd har ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015) forutsigbare og til dels sterkt motiverende og demotiverende effekter på innsatsvilje og generell motivasjon i arbeidslivet. Det grunnleggende tanken i likeverdsteori er at belønning ikke utelukkende er en absolutt størrelse, den er også relativ. Mennesker vil sammenligne den lønnen de får for egen innsats med lønnen og innsatsen til andre. Mennesker ønsker at egen lønn er basert på egen innsats, og at den er likeverdig med andres lønn og innsats. Likeverdsteori handler dermed om fordelingsrettferdighet basert på innsats. Både høyere og lavere lønn vil oppleves som urettferdig sammenlignet med andre som har utøvd lik innsats. Ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015) er aktuelle referanser å sammenligne egen tidligere innsats i samme organisasjon eller fra en annen organisasjon, og andres innsats i samme eller en annen organisasjon.

I tillegg til fordelingsrettferdighet, er mennesker opptatt av prosedyrerettferdighet (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Vi er opptatt av at prosedyrene som brukes til å fordele belønning er rettferdige. Leventhal (1976) postulerer seks regler som må følges for at en belønningsfordeling skal oppfattes som rettferdig. Reglene er konsistens, upartiskhet, nøyaktighet, korrigierbarhet, representativitet og etikk. Ifølge Kaufmann og Kaufmann utgjør Leventhals regler gullstandarden for en rettferdig fordeling.

Oppsummering økonomisk teori

Klassisk økonomisk teori antar at mennesket er utelukkende handler i egeninteresse og opptrer perfekt rasjonelt. En klassisk økonomisk modell er prinsippal-agent modellen, som beskriver hvordan man skal motivere mennesket til å yte innsats som maksimerer virksomhetens resultat.

Adferdsøkonomi utfordrer antakelsene i klassisk økonomisk teori, og den forklarer hvorfor mennesket tar økonomiske beslutninger som i henhold til klassisk økonomisk teori er suboptimale. For å gjøre beslutningsprosessen raskere og enklere utvikler man tommelfingerregler som gjør behovet for å ta beslutninger mindre. Adferdsøkonomi forklarer hvorfor mennesket tar beslutninger som objektivt ikke er i deres egen interesse, og som avhenger av andre faktorer enn kun maksimering av egen nytte.

3.5 Fleksibilitet i virksomheter

«'Flexibility' would seem to be about the ability of markets (and the agents that operate in them) to respond to changing economic conditions. Ability is highlighted because the flexibility is concerned with the potential to respond to market conditions, as well as with cases where an observed response has taken place» (Beatson, 1995, s. 1).

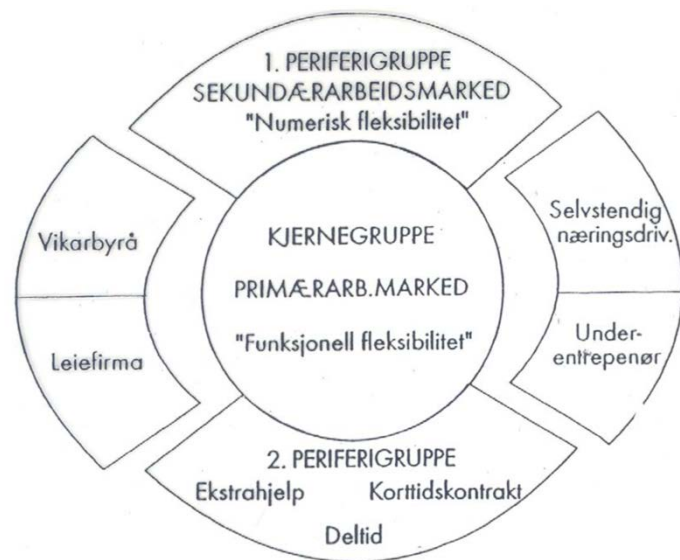
I dette delkapittelet presenterer vi teori om fleksibilitet i virksomheter. Forsikringsbransjen operer i et marked som i stor grad styres av etterspørsel fra kunder, og den påvirkes av dynamiske omgivelser. Jacobsen og Thorsvik (2017, ss. 206-207) beskriver dynamiske omgivelser som forhold og endringer organisasjonen må forholde seg til, og som har betydning for organisasjonen. Usikkerheten som eksisterer i det eksterne miljøet, kan en virksomhet redusere ved å inkludere den i deres strategi. Et virkemiddel for å redusere negative effekter av dynamiske omgivelser, er å ta hensyn til fleksibilitet.

Som teoretisk rammeverk for fleksibilitet, benytter vi Atkinsons teori om «Den fleksible bedriften». «Den fleksible bedriften» er en helhetlig modell, men det er kun delen om funksjonell fleksibilitet som er aktuell for denne oppgaven. I sin helhet inkluderer modellen også numerisk og finansiell fleksibilitet, som innebærer bruk av eksternarbeidskraft og rekruttering av ansatte og fastsetting av lønnsnivå. Numerisk og finansiell fleksibilitet vil bli presentert, men i oppgaven undersøker vi hvordan eksisterende ansatte kan bli mer fleksible i arbeidshverdagen, og vi avgrenser dermed diskusjonen av empiri til å være funksjonell fleksibilitet.

John Atkinson har hatt stor innflytelse innen arbeidslivforskning med sin modell «Den fleksible bedriften» (Atkinson, 1984). Studien tar utgangspunkt i det britiske arbeidsmarkedet på 1980-tallet. Atkinson undersøkte hvordan bedrifter bør organisere sine aktiviteter for å

oppnå høy grad av fleksibilitet. På denne måten vil bedriftene være tilpasningsdyktige i et dynamisk og volatilt marked. I modellen beskriver han tre ulike måter en bedrift kan være fleksibel på. Disse er numerisk, finansiell og funksjonell fleksibilitet. Numerisk fleksibilitet handler om justere mengden av arbeidskraft etter etterspørsel. Finansiell fleksibilitet består av å tilpasse avlønning etter tilbud- og etterspørsel i det eksterne markedet. Med funksjonell fleksibilitet, som vi fokuserer på i denne oppgaven, menes en virksomhets evne til å allokere deres faste ansatte til oppgaver som krever det (Atkinson, 1984).

Atkinson delte bedriftens aktiviteter inn i to elementer, «kjerne» og «periferi», som vist i figur 3-8. Inndelingen er basert på ansattes delegerte oppgaver og oppgavens strategiske viktighet. Bedriftens kjerne er en fleksibel arbeidskraft i form av faste ansatte med bredt kompetansespekter. En motsetning til kjerne er «periferi». Periferi består av fleksible arbeidstakere med løsere tilknytningsformer til bedriften. Vårt hovedfokus vil være på kjernen.



Figur 3-8 - Atkinsons modell for den fleksible bedrift, (gjengitt i Ramsdal, Skorstad & Strøm, 2009, ss. 24)

I Atkinsons modell er funksjonell fleksibilitet plassert i kjernen av bedriften og i kjernen av en virksomhets strategi. Ved at bedriftens ansatte raskt og enkelt kan bevege seg mellom ulike aktiviteter og arbeidsoppgaver, vil virksomheten tilpasse seg etterspørsel eller andre behov. En ledelses ønske om mer fleksibilitet, kan blant annet skyldes økt konkurranse, former for usikkerhet eller ujevn etterspørsel (Nesheim, 2004).

For at funksjonell fleksibilitet skal gi resultater, kreves det at ansatte eller team har et bredt kompetansespekter til å utføre flere oppgaver, og at de operer under klare retningslinjer (Ramsdal, Skorstad & Strøm, 2009). Relatert til prinsippal-agent-teori og kontrakter, er retningslinjer førende for hvordan arbeidet skal utføres og hvem som har ansvar. Avklaringen er særlig nødvendig når ansatte kun arbeider for bedriften for kun et oppdrag eller er midlertidig ansatte. En midlertidig ansatt kan ha mindre tilhørighet til virksomheten, og kan i noen grad ha mindre eierskap til arbeidet og resultatet som leveres (Bidwell, 2011).

Introduksjon av funksjonell fleksibilitet i en virksomhet kan føre til bedre arbeidsforhold, som igjen kan føre til at selskapet blir mer attraktiv i arbeidssøkermarkedet (van der Meer og Ringdal, 2009). Dette fører til at høyt kvalifiserte arbeidssøkere vil ønske å arbeide i virksomheten. Høyt kvalifiserte arbeidstakere vil føre til høyere lønnskostnader, de totale lønnskostnadene vil dermed ikke reduseres. Økte lønnskostnader kan derimot være hensiktsmessig gitt at dette fører til økt produktivitet.

Numerisk fleksibilitet er plassert i den perifere delen av modellen. Atkinson definerer numerisk fleksibilitet (1984) som evnen en virksomhet har til å øke eller redusere mengden av arbeidskraft eller timesinnsats, basert på endringer i etterspørselen eller andre forhold. Denne formen for fleksibilitet medfører at en gruppe arbeidstakere har løsere tilknytningsforhold til bedriften, og de kan settes inn eller skyves ut av arbeidslivet når det er behov for dem (Skorstad, 2015). Cappelli og Keller (2013) skiller mellom fem alternative måter en virksomhet kan tilegne seg arbeidskraft, der alle er løsere tilknytningsforhold, utenom fast ansettelse i topartsforhold. De aktuelle formene er: midlertidig ansettelse i et topartsforhold, ikke-ansatt som tar på seg et oppdrag, innleie av arbeidstakere fra annen virksomhet, eller kjøpe en tjeneste fra en tredjepart.

Ved å anvende andre former enn fast tilsetningsforhold, vil bedriften enklere regulere bemanning i virksomheten, og dermed være mindre eksponert for risiko knyttet til svingninger i markedet (Smith, 2001). På lenger sikt vil bedriften kunne bli svært kostnadseffektiv. For å oppnå dette bør arbeidskraftkostnader være variable og at arbeidskontrakter kan sies opp uten for store kostnader for virksomheten. Effektivisering kan bedriften oppnå ved eksterne kontrakter av arbeid. Her knyttes kompetansen til bedriften gjennom eksterne kontrakter, og ikke gjennom et fast ansettelsesforhold (Nesheim, Garnæs & Nesheim, 2003). På den annen side

viser en studie av Nollen og Axel at midlertidige ansatte ikke alltid er mer kostnadseffektive, da de kan ha lavere produktivitet (1996). Bruken av numerisk ansatte kan også ha uheldige konsekvenser på lang sikt (Michie & Sheehan-Quinn, 2001). Ved å ikke bruke et fast ansettelsesforhold kan dette føre til at virksomheter ikke bruker ressurser på opplæring og innovasjon. Dette er aktiviteter som har vist seg å være viktige drivere for langsiktig vekst og lønnsomhet.

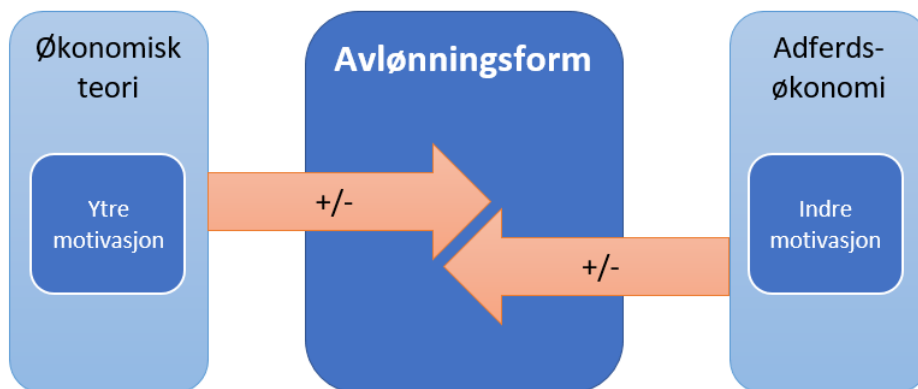
Finansiell fleksibilitet er ifølge Atkinson attraktiv for bedriftene av to grunner. For det første vil lønn og andre relaterte arbeidskraftkostnader gjenspeile tilbudet av arbeidskraft i arbeidsmarkedet. I tillegg innebærer finansiell fleksibilitet et skifte til et nytt system for lønn og godtgjørelse, som fremmer enten funksjonell eller numerisk fleksibilitet. Et eksempel på finansiell fleksibilitet kan være lønndifferensiering mellom fast ansatte og arbeidere i andre tilsetningsformer. Bedriften unngår overordnede ansettelseskostnader til de ikke-faste ansatte, for eksempel pensjon (Davis-Blake & Uzzi, 1993). Det kan trekkes paralleller til finansiell fleksibilitet og prestasjonslønn, ved at det bør være den individuelle innsatsen som bør regulere den enkeltes lønn (Ramsdal, Skorstad & Strøm, 2009). Variabel lønn og løsere tilknytningsforhold tilpasser seg i noen grad til varierende markedsetterspørsel. På denne måten vil bedriften bli mer tilpasningsdyktig ovenfor et dynamisk og volatilt marked. En virksomhet som ønsker å oppnå høy grad av numerisk fleksibilitet, vil være mindre opptatt av å etablere relasjoner mellom arbeidsgiver og arbeidstaker.

Atkinson modell har vært gjenstand for diskusjon og kritikk fra flere hold. Spesielt hvordan en bedrift skal tilpasse seg numerisk fleksibilitet har blitt kritisert. Ramsdal, Skorstad og Strøm mener Atkinsons modell har hatt et for ensidig fokus på bemanningsstrategier, spesielt ved numerisk fleksibilitet (Ramsdal, Skorstad & Strøm, 2009). Studien hevder at det ikke kan identifiseres bemanningsstrategier i Norge eller andre vestlige land som samsvarer med Atkinsons modell. Modellen tar ikke hensyn til at ansatte og ytre institusjonelle, sosiale og samfunnsmessige forhold påvirker en bedrifts tilpasninger. Konsekvenser for bedriften ved å ikke ta hensyn til forholdene, kan for eksempel medføre ustabilitet i virksomheten, brudd på arbeidsvilkår, høyere gjennomstrømning av ansatte og mer usikker arbeidshverdag for ansatte. Følgene kan bli ubalanse og lite kontinuitet i arbeidsstyrken (Ramsdal, Skorstad & Strøm, 2009). I tillegg forutsetter modellen det alltid vil være rimeligere å bruke ansatte fra det eksterne markedet. Dersom midlertidige ansatte ikke innehar ønsket kompetanse, vil

opplæringskostnader oppstå. En annen mulig utfordring er at den midlertidige ansatte leverer lavere kvalitet i arbeidet, som medfører kostnader til kvalitetskontroll. Virksomhetens håndtering av behovet for fleksibilitet bør dermed sees i sammenheng med svingningenes karakter (Nesheim, 2004). Atkinsons modell for fleksibilitet i virksomheter kritiseres dermed for å være for unyansert.

3.6 Oppsummering teori

Vi har i dette kapittelet presentert teori om belønning, motivasjon, økonomisk teori og fleksibilitet. Innenfor de tre første emnene eksisterer det mye litteratur, mens relevant litteratur innen fleksibilitet er mer begrenset. Vi har vist sammenhengen mellom belønning, motivasjon, økonomisk teori og adferdsøkonomi. I tillegg har vi presentert teori om fleksible organisasjoner.



Figur 3-9 - Illustrasjon av det teoretiske rammeverket

Figur 3-9 er en illustrasjon av hvordan ulike teorier kan sees i forhold til avlønningsform. Klassisk økonomisk teori antar at mennesket utelukkende handler i egeninteresse og opptrer perfekt rasjonelt. En klassisk økonomisk modell er prinspal-agent modellen, som beskriver hvordan man skal motivere mennesket til å yte innsats som maksimerer virksomhetens resultat. Den tar i større grad for seg ytre motivasjon og monetære insentiver. Adferdsøkonomi viser at indre motivasjon og ikke-monetære belønninger kan bidra til økt høy innsats, og den forklarer hvorfor mennesket tar økonomiske beslutninger som i henhold til klassisk økonomisk teori er suboptimale.

| Oppsummering teori | |
|---------------------------------|---|
| Belønning | Belønning handler om en ledelses ulike virkemidler for å påvirke en arbeidstaker til å utføre arbeid som fører til økt verdiskaping for virksomheten. Teorien tar for seg hvordan en leder kan påvirke en ansatts adferd ved bruk av monetære og ikke-monetære belønninger. |
| Motivasjon | Motivasjonsteori tar for seg hvordan motivasjonen hos et individ påvirkes av belønningsformer, og hvilke effekter belønninger har på indre og ytre motivasjon. |
| Klassisk økonomisk teori | Klassisk økonomisk teori tar utgangspunkt i at mennesker er rasjonelle vesener som kun handler ut fra egeninteresse og som ønsker å maksimere egen nytte. |
| Prinsipal agent | Tar for seg situasjonen der en prinsipal ansetter en agent for å utføre en oppgave. Utfordringene oppstår i det partene har motstridende interesser. Dette gir koordinerings- og kommunikasjonskostnader og agentkostnader. |
| Adferds-økonomi | Adferdsøkonomi utfordrer antakelsene i klassisk økonomisk teori og forklarer hvorfor mennesket tar økonomiske beslutninger, som i henhold til klassisk økonomisk teori er suboptimale. |
| Fleksibilitet | Vi tar utgangspunkt i Atkinsons teoretiske rammeverk for hvordan virksomheter bør tilpasse driften mot dynamiske omgivelser ved å benytte fleksible strategier. |

Tabell 3-1 - Sammendrag av teorier

Tabellen over oppsummerer teorikapittelet. I neste kapittelet presenterer vi relevant empiri knyttet til det teoretiske rammeverket.

4. Empiri

Empiri er informasjon som beskriver virkeligheten (Johannessen, Kristoffersen & Tufte, 2011). Informasjonen kan være innhentet gjennom observasjoner, erfaringer eller eksperimenter. I dette kapittelet presenterer vi empiri om belønningssystemer, motivasjon, adferdsøkonomi og fleksibilitet.

4.1 Prestasjonslønn

Flere studier viser at prestasjonslønn har effekt på ansattes prestasjoner, knyttet til produktivitet og effektivitet (Prendergast, 1999). Produktivitet dreier seg om hvor mye innsatsfaktorer, for eksempel personell, som går med til å produsere en enhet av output, som kan være en kundesamtale. Effektivitet dreier seg om vi når målene, for eksempel om kundesamtalen gir salg (Bjørnenak, 2016).

Lazear (2000) undersøkte i sin studie av Safelite Glass Corporation effekten prestasjonslønn har på ansattes produktivitet. Bedriften drev med utskifting av bilruter. Da de fikk ny ledelse, ble det innført lønn basert på antall installerte bilruter, mens de tidligere hadde blitt avlønnet for hver time. Innføringen førte til en gjennomsnittlig økning i produktivitet på 44 prosent flere installerte bilruter per arbeider. Ifølge Lazear kan halvparten av økningen tilskrives at de ansatte økte sin produksjon, mens den andre halvparten kom som et resultat av endringer i ledelse, og at de klarte å tiltrekke seg dyktige arbeidere. Videre resulterte endringen i en økning på 10 prosent i lønn per ansatt, og større variasjon i produktiviteten blant ansatte. Studien samsvarer med teori om at resultatbasert lønn kan ha positiv påvirkning på produktivitet (Lazear, 2000).

Lignende resultat kom Shearer (2004) frem til i sitt eksperiment om et firma som plantet trær. Her mottok ni tilfeldig utvalgte personer timelønn i 60 dager, og deretter fikk de prestasjonslønn i 60 dager. Prestasjonsmålet de ble avlønnet ut fra var antall plantede trær. I perioden med prestasjonslønn var arbeiderne 20 prosent mer produktive enn i perioden med fastlønn.

Lazear (2000) fant at prestasjonsbasert avlønning kan øke produktiviteten for den enkelte arbeider, og i tillegg kan den brukes som en selekteringsmekanisme for å tiltrekke seg høyt

produktive arbeidere til virksomheten. Prendergast (1999) kom frem til tilnærmet like resultater, og han observerte at når en bedrift gikk fra fastlønn til prestasjonslønn, økte den gjennomsnittlige kvaliteten arbeiderne leverte. Bandiera, Barankay og Rasul (2007) forsket på effekten prestasjonslønn kan ha på ledernivå, og funnene støtter opp under seleksjonseffekten. Deres funn viste at ledere som belønnes etter prestasjoner vil i større grad rekruttere dyktige ansatte, og de mindre dyktige vil velges bort.

Studiene som har blitt presentert til nå har vært av produksjons- og salgsbedrifter. Hvorvidt samme resultat vil være overførbart til for eksempel offentlig eller tjenestesektor, er ikke sikkert. Lazear (2000) sin studie har blitt kritisert for å undersøke en bedrift som var særlig egnet for prestasjonsbasert lønnsystem. Arbeidsoppgavene var enkle og målbare, og kvaliteten enkel å kontrollere. I Safelite var det lite krav til samarbeid mellom arbeiderne. Det er også uklart hvordan moralen og effektiviteten var før avlønningssystemet ble endret. Dersom det var lav score fra før, kan en kunstig høy økning oppstå når insentivene innføres (Pfeffer & Sutton, 2006). Pfeffer og Sutton kritiserte videre prestasjonslønnens effekter. De hevdet at den kan motivere til adferd og påvirke sammensetning av ansatte, men det kan også slå tilbake med feil form for adferd og ansatte med uønskede egenskaper. Dette vil særlig gjelde i tilfeller hvor prestasjonsmålene er skjeve og vridningseffektene skaper et snevert syn på arbeidsoppgavene som skal utføres.

I artikkelen «*Pay and performance in a call centre: principals and agents or principally angels?*», studerte Aarbu og Torsvik (2007) et norsk forsikringsselskap i perioden 2001 til 2004. Forsikringsselskapet innførte resultatbasert avlønning i kundesenteret for inngående samtaler i 2001. Bonusen baserte seg på ulike målinger for prestasjon gjennom årene, og den var avhengig av både teamet og den individuelle sin salgsoppnåelse. Aarbu og Torsvik sammenlignet salgsoppnåelse før og etter innføringen av resultatbasert lønn. Et av funnene etter innføring av prestasjonslønn var økt salg. Noen av årsakene var at kundekonsulentene besvarte flere samtaler, og de solgte forsikringer til en større andel av kundene som de håndterte. Produktiviteten økte ved innføring av insentiver. Aarbu og Torsvik identifiserte imidlertid ingen form for resiprositet eller rettferdighet i kundekonsulentenes motivasjon. Kundekonsulentene vred oppmerksomheten mot aktiviteter som førte til utbetaling av bonus.

Flere studier hevder at bruk av prestasjonslønn ikke bare fører med seg positive effekter. Baker, Gibbons og Murphy (1994) presenterer i sin artikkel «*Subjective Performance Measures in Optimal Incentive Contracts*» et utvalg av studier hvor ansatte har økt egen innsats for å oppnå økt belønning. Utfordringene har imidlertid vært knyttet til at prestasjonslønn har gått på bekostning av den langsiktige verdien til virksomheten. Det ble i noen tilfeller oppdaget lavere kvalitet i arbeidet som ble utført. I tillegg ble data og salgstall manipulert som en konsekvens av for stort fokus rettet mot bonus.

I bedriften H. J. Heinz Company fikk divisjonsledere bonus dersom de kunne fremlegge økte inntekter for hvert år. Mulighet for bonusopptjening førte til at ledere manipulerte regnskap, blant annet ved å oppgi forhåndsbetalte tjenester som ikke var utført. Baker et al. (1994) fant at bruk av bonus førte til uærlig adferd blant ansatte. Bilverkstedet Sears tok i bruk et belønningssystem som utløste bonus basert på profitt fra reparasjoner som kunden autoriserte. Konsekvensene her ble at kunder ble villedet til å autorisere flere reparasjoner enn nødvendig, noe som etter hvert førte til at Sears ble truet av myndighetene til å avvikle, dersom de ikke avskaffet bonusordningen.

Kuvaas (2006) gjennomførte en forskningsstudie av hvordan lønssystemer påvirker arbeidsprestasjoner, motivasjon og firmaloyalitet blant høyt utdannede. Funnene viste at prestasjonslønn kan fungere bra for oppgaver som er enkle å definere og måle. Særlig for yrker der man kan selge, produsere, eller plukke mer, hevdet Kuvaas at prestasjonslønn inspirerer til økt innsats, men ikke nødvendigvis økt kvalitet. Samme funn kom frem i metaanalysen av prestasjonsbasert avlønning gjennomført av Jenkins, Mitra, Gupta og Shaw (1998). Studien viser en positiv sammenheng mellom finansielle insentiver og kvantitet i arbeidet, men den fant ikke en tilsvarende effekt om kvalitet i arbeidet. Condly, Clark og Stolovitch (2003) hevdet imidlertid i sin studie at insentiver bidrar til økt prestasjon for både kvantitet og kvalitet i arbeidet.

Bruk av bonusutbetalinger skjøt fart på 1990-tallet (Bragelien, 2005). Historisk sett har bruken av bonus i Norge vært et lederfenomen, hvor lederlønninger i Norge har vært lave sammenlignet med andre land. Ifølge Bragelien kan dette forklares med at sentraliserte oppgjør har dominert i det norske arbeidsmarkedet, i tillegg til den norske, sosialdemokratiske kulturen. Der det tidligere kun var vanlig for ledere å motta bonusutbetalinger, har det blitt

stadig mer vanlig i alle typer bransjer og ansettelsesforhold. Bragelien (2005) presenterte i en artikkel hvordan feil bruk av bonus førte til negative effekter. Formålet med en bonusordning bør være at en bedrift opplever en eller flere av følgende effekter: ansatte som jobber hardere, ansatte som jobber smartere, ansatte som tar bedre beslutninger, at bedriften tiltrekker seg bedre kandidater eller at bedriften beholder de beste ansatte. Bragelien oppsummerte artikkelen med 10 bonustabber: overdreven tro på et operasjonelt måltall, overdreven tro på rentabilitetsmål, samme bonus til store enheter i virksomheten, overdreven tro på indirekte motivasjonseffekter, uvetting bruk av balansert måltall, overdreven tro på såkalte objektive måltall, manglende bruk av standardpriser, blanding av overskuddsdeling og insentiver, for kompliserte ordninger og ignorering av ansattes innvendinger.

Så langt i dette kapittelet har vi presentert enkeltstudier innen prestasjonslønn. I fortsettelsen av dette delkapittelet presenterer vi et utvalg av metaanalyser av prestasjonslønn.

Metaanalyser

I tabell 4-1 presenterer vi en oppsummering av relevante metaanalyser, som viser sammenhengen mellom belønning og prestasjoner. Metaanalysene inneholder både feltstudier og laboratorieeksperimenter. Feltstudier er observasjoner av et fenomen i dets naturlige miljø, mens laboratorieeksperimenter er observasjoner i kunstige sammenhenger (Jacobsen, 2015). Vi forklarer de viktigste funnene i hver analyse. Felles for alle metaanalysene er at det er en signifikant positiv sammenheng mellom belønninger og prestasjoner.

| Forfattere | Antall studier | Prestasjonseffekt av belønning |
|-----------------------------|----------------|---|
| Stajkovic & Lufthans (1997) | 19 | 17 % forbedring |
| Stajkovic & Lufthans (2003) | 72 | 23 % forbedring |
| Jenkins et al. (1998) | 39 | 12 % økning i prestasjoner målt i kvantitet |
| Condly et al. (2003) | 45 | 27 % forbedring |
| Weibel et al. (2009) | 46 | Signifikant positiv nettoeffekt av belønning på prestasjon (0,23). |
| Garbers & Konradt (2014) | 146 | Individuelle insentiver har positiv effekt på prestasjon (0,32 standardavvik) |

Tabell 4-1 - Metaanalyser av prestasjonseffekten av belønninger (Omarbeidet fra Bragelien, 2018)

Stajkovic og Lufthans (1997) undersøkte effekten av bonus på prestasjoner, og om det eksisterer faktorer som systematisk moderer forholdet mellom bonus og prestasjoner. Totalt 19 studier ble brukt i analysen, som ga totalt 2818 respondenter. Metaanalysen inneholder studier fra både produksjonssektoren og tjenesteytende sektor. Stajkovic og Lufthans fant at innføring av bonuslønn fører til en økning på 17 prosent i prestasjoner. Bonus har en sterkere effekt i produksjonsbedrifter enn i servicebedrifter. De fant også at en kombinasjon av finansielle, ikke-finansielle og sosiale belønninger ga sterkere effekt enn finansielle belønninger alene. Effekten var riktignok ikke statistisk signifikant forskjellig fra effekten av finansielle belønninger alene. For serviceyrker kan finansielle insentiver ha en sterkere effekt enn ikke-finansielle insentiver. I slike yrker har muntlig tilbakemelding lavest effekt. Stajkovic og Lufthans argumenterte for at årsaken kan være at det er vanskeligere å gi konkret tilbakemelding i serviceyrker, og at det ikke kun er servicen som avgjør om kunden er fornøyd eller ikke.

Jenkins, Mitra, Gupta, og Shaw (1998) undersøkte hvordan finansielle insentiver påvirker prestasjoner, hvor prestasjon ble målt både kvantitativt og kvalitativt. Metaanalysen tok hensyn til tre modererende effekter: hvorvidt det er feltstudie eller laboratorieeksperiment, oppgavetype og teoretisk rammeverk. Effekten av monetære insentiver diskuteres typisk innenfor et teoretisk rammeverk, og derfor brukes effekten som en modererende effekt. Jenkins et al. (1998) fant at monetære insentiver og kvantitative mål har en korrelasjon på 34 prosent, mens det ikke var noen relasjon mellom monetære insentiver og kvalitative mål. I metaanalysen fant Jenkins et al. (1998) også en signifikant svakere effekt av belønninger på prestasjon for laboratoriestudier, sammenlignet med feltstudier.

I en nyere metaanalyse undersøkte Stajkovic og Lufthans (2003) effektene lønn, tilbakemeldinger og sosial anerkjennelse har på arbeidsprestasjon. Sosial anerkjennelse kommer for eksempel til uttrykk gjennom forfremmelser. Stajkovic og Lufthans undersøkte hvilken faktor som har størst effekt, og om faktorene i størst grad påvirket arbeidsprestasjonen alene, eller sammen med andre faktorer. De vurderte også om atferdsmessig styring påvirket prestasjoner. Metaanalysen fant at atferdsmessig styring økte prestasjoner med 16 prosent, monetær belønning økte prestasjoner med 23 prosent, sosial anerkjennelse økte prestasjoner med 17 prosent og tilbakemelding med 10 prosent. Når alle ble faktorene ble brukt, økte prestasjoner med 45 prosent. Sosial anerkjennelse og alle faktorene i kombinasjon var

riktignok ikke signifikante på fem prosent signifikansnivå. En kombinasjon av ulike former for belønning gir altså størst påvirkning på prestasjoner, sammenlignet med å kun benytte en belønningsform. Dette viser samspillet mellom belønningsmekanismene (Bragelien, 2009).

Condly, Clark, og Stolovitch (2003) replikerte og utvidet metaanalysen til Jenkins et al. (1998). De tok hensyn til type insentiv, type program, lengde av insentivprogrammet og hvorvidt insentivprogrammet var individ- eller gruppebasert. Hovedfunnene var at insentivprogrammer førte til en 22 prosent økning i prestasjoner. Teambaserte insentiver hadde en bedre effekt enn det individuell insentiver hadde. Her var økningen i prestasjoner 48 prosent for team, mot 19 prosent for individuell bonus. Condly et al. (2003) fant også at langsiktige insentivprogrammer har bedre effekt enn kortsiktige, med henholdsvis 44 prosent økning og 20 prosent økning. Studien fant også at endringer var større for manuelle arbeidsoppgaver enn for kunnskapsbasert arbeid, med henholdsvis 30 prosent og 20 prosent forbedring.

En annen metaanalyse undersøkte 46 studier (Weibel, Rost, & Osterloh, 2009). Metaanalysen inneholdt to analyser, hvor den første fokuserte på effektene av prestasjonslønn på prestasjoner, mens den andre analysen så på forholdet mellom prestasjonslønn og motivasjon. I den første analysen skilte Weibel et al. (2009) mellom oppgaver som er interessante og oppgaver som er uinteressante. Analysen hadde to hypoteser. Den første var at prestasjonslønn har en positiv effekt på prestasjoner, uavhengig av hvilken av de to typene oppgaver som belønnes. Den andre var at prestasjonslønn øker prestasjonen for uinteressante oppgaver og senker prestasjonen for interessante oppgaver. Resultatet var en signifikant positiv nettoeffekt av prestasjonslønn på prestasjoner. Sammenhengen var på 0,23 og den var statistisk signifikant. Forfatterne fant en moderat negativ sammenheng mellom belønninger og interessante arbeidsoppgaver på -0,13, og en signifikant positiv sammenheng mellom belønninger og uinteressante arbeidsoppgaver på 0,42.

Resultatet motstrider med funnene til Jenkins et al. (1998), som ikke fant en signifikant sammenheng mellom prestasjoner og type arbeidsoppgave. Den andre analysen fant at indre motivasjon og prestasjoner hadde en signifikant positiv sammenheng, dette sett i forhold til ytre motivasjon, som hadde en svakere sammenheng med prestasjoner.

Garbers og Konradt (2014) analyserte 146 feltstudier og laboratorieeksperimenter med totalt 31 861 respondenter. Analysen så på totalt syv hypoteser, som tok hensyn til hvorvidt prestasjonslønnen var på team- eller individnivå, fordelingsgrunnlaget av teambonus, teamsammensetning, teamstørrelse og hvor komplekse arbeidsoppgavene var. Garbers og Konradt fant en overordnet positiv effekt av prestasjonslønn på både individ- og teamnivå, og effekten var et standardavvik på 0,32. Effekten av en rettferdig fordeling av teambonus, fremfor en lik fordeling, var sterkere på prestasjoner. Samtidig er effekten av teambonus avtakende med teamstørrelse, som indikerer at gratispassasjerproblemet blir større desto større teamet er. Et ytterligere funn var en positiv sammenheng mellom komplekse arbeidsoppgaver og prestasjonslønn, som førte til høyere prestasjoner. Effekten var sterkere sammenlignet med mindre komplekse arbeidsoppgaver. Denne positive sammenhengen er det motsatte av funnene til Weibel et. al. (2009). De fant en negativ sammenheng mellom prestasjonslønn og komplekse arbeidsoppgaver. Den positive sammenhengen som Garbers og Konradt fant, motstrider med Jenkins et. al. (1998), som ikke fant noen sammenheng mellom oppgavetype og prestasjoner. Videre har insentiver en sterkere effekt for kvalitative og blandede målinger enn for kvantitative målinger alene. De observerte forholdene var sterkere for feltstudiene enn for laboratorieeksperimentene, noe som indikerer at laboratorieeksperimenter ikke kan replisere de virkelige forholdene av lønn.

Vi ser av metaanalysene at det overordnet er en signifikant positiv sammenheng mellom belønninger og prestasjoner. Ifølge Jenkins et al. (1998), var det en signifikant svakere effekt av belønninger i laboratorieeksperimenter sammenlignet med feltstudier, og oppgavetype hadde ingen modererende effekt. Ingen av de andre metaanalysene har bekreftet disse funnene.

Bruk av bonus i Norge

Lunde og Grini (2007) har undersøkt data for faktiske bonusutbetalinger for perioden 1997 til 2005. Datagrunnlaget var Statistisk Sentralbyrås årlige lønnsstatistikk. I perioden var det en økning i både bruken av bonus og i størrelsen på bonusutbetalingene. For privat sektor var andelen heltidsansatte med bonus 28 prosent i 2005, mens den var 18 prosent i 1997. Størrelsen på gjennomsnittlig bonus økte i perioden med 68 prosent. Lønnsstatistikken viste at de ansatte i finansbransjen i gjennomsnitt hadde de største bonusutbetalingene, mens salgs- og kundeserviceyrkene hadde lavest. Det var en skjevfordeling av bonusutbetalingene i perioden,

hvor ti prosent av alle heltidsansatte i privatsektor mottok mer enn halvparten av de totale bonusutbetalingene i 2005.

Loe og Lindahl (2016) undersøkte i sin masteroppgave utviklingen av bonus i Norge i perioden 2012 til 2016. Datagrunnlaget var en spørreundersøkelse sendt til 462 av Norges største virksomheter. 212 virksomheter fra privat sektor, med totalt 160 000 heltidsansatte, svarte på undersøkelsen. I perioden var det en marginal økning i bruk av bonus. I 2016 hadde 85,8 prosent av virksomhetene bonus, en økning på 1,4 prosent sammenlignet med starten av perioden. Gjennomsnittlig andel ansatte med bonus økte med 0,5 prosent i perioden, og andelen var 45 prosent i 2016. Noen interessante funn i studien var at 63 virksomheter endret andelen ansatte som mottar bonus i perioden, 26 virksomheter avviklet bruken av bonus og 37 innførte en bonusordning. Noen av virksomhetene som reduserte bruken av bonus oppga måleproblemer, suboptimalisering og manglede effekt av ordningen som grunner til avviklingen. En tredjedel av virksomhetene som innførte bonus i perioden, oppga at bruken av bonus førte til prestasjonsforbedringer.

Fra 1997 til 2016 har det vært en økning i bruken av bonus. Veksten i bruk av bonus har steget marginalt i perioden. Hva denne avtakende økningen skyldes, er usikkert. Årsaken kan være at alle virksomheter hvor bonus er hensiktsmessig, har tatt bonus i bruk. En annen årsak kan være at bonus har blitt sett på som et motefenomen, og virksomheter har hoppet på trenden i frykt for å bli hengende etter i et konkurranseutsatt marked.

Oppsummering av prestasjonslønn

I en mengde studier diskuteres positive og negative effekter ved bruk av prestasjonslønn. For at prestasjonslønn skal kunne gi insentiver for ønsket adferd, må belønningen være et direkte resultat av det vedkommende gjør (Bragelien, 2009) Dersom arbeidsoppgavene som utføres er lite motiverende og kan utføres selvstendig, kan innføring av individuell prestasjonslønn gi god effekt. Innsikten samsvarer i stor grad med prinsippal-agent-teori, hvor innføring av insentiver vil stimulere en agent til å yte høy innsats, (for eksempel Milgrom & Roberts, 1992). Prestasjonslønn er særlig velegnet når arbeidsoppgavene er enkle, monotone og standardiserte, og de bør være mulige å måle. For eksempel kan arbeid innen salg og produksjon være godt egnet for prestasjonslønn.

Samtidig viser studier at prestasjonslønn kan ha ulike effekter på kvantiteten og kvaliteten ved utførelse av en oppgave. Jenkins et al. (1998) fant blant annet at prestasjonslønn kun har positiv effekt på kvantiteten i arbeidet, men ikke kvaliteten i det utførte arbeide. Funnene har imidlertid ikke blitt støttet av senere metaanalyser (for eksempel Condly et al., 2003; Garbers & Konradt, 2014). I metaanalysen fant Garbers og Konradt en sterkere effekt av finansielle insentiver på komplekse oppgaver, sammenlignet med mindre komplekse oppgaver.

I tilfellene hvor arbeidsoppgavene i seg selv oppfattes som interessante av en agent, er det observert blandede effekter ved bruk av prestasjonslønn. For arbeidsoppgaver som er mer komplekse og som arbeidere oppfatter som interessante, kan bruk av prestasjonsbasert avlønning ha varierende effekt (Garbers & Konradt, 2014). Effekten kan ha sammenheng med teori om motivasjon, hvor interessante arbeidsoppgavene gir en indre motivasjon, og dermed ikke krever samme form for finansielle insentiver. Weibel et al. (2009) hevdet at finansielle insentiver kan ha en negativ effekt på arbeidsoppgaver som oppfattes som interessante. Dette kan ha sammenheng med at metaanalysen i stor grad inkluderte offentlige ansatte. En studie av Vandenabeele (2017) hevdet at ansatte i offentlig sektor i større grad er indre motiverte. Vi ser nærmere på indre motivasjon i delkapittelet om «crowding out»-effekten. For oppgaver hvor kvalitet, forståelse, utvikling og kreativitet er viktigere enn kvantitet, mener Kuvaas (2008) at indre motivasjon som kilde er bedre egnet til å skape vedvarende positive endringer i holdninger, verdier og adferd. På den annen side viste en metaanalyse at belønning også gir resultater når oppgavene er komplekse (Garbers & Konradt, 2014).

4.2 Fastlønn

Gardner, Van Dyne og Pierce (2004) undersøkte hvilke motiverende effekter lønnsnivået hadde på prestasjon. Ved å vurdere effekt lønnsnivået på fastlønn hadde på selvtillit og ytelse, fant de at lønnsnivå kommuniserte en følelse av hvor mye virksomheten verdsatte den ansatte. Effekten hadde påvirkning på de ansattes selvtillit, som videre økte prestasjonen.

Kuvaas (2006) undersøkte ansattes holdninger og adferd under ulike lønssystemer og lønnsnivå. Når en ledelse gir en høy fastlønn til de beste, sender de et signal om tillit til en medarbeider. De fornøyd med hva den ansatte har utført til nå, i tillegg til at de er villige til å satse på vedkommende i fremtiden. Budskapet fra ledelsen kan ha sammenheng med teori om motivasjon, hvor arbeidsoppgavene som oppfattes som interessante bidrar til indre motivasjon.

Det kreves ikke finansielle insentiver for å skape motivasjon hos medarbeideren. For jobber hvor kvalitet, forståelse, utvikling og kreativitet er viktigere enn kvantitet, mener Kuvaas (2008) at indre motivasjon som kilde er bedre egnet til å skape vedvarende positive endringer i holdninger, verdier og adferd. Bragelien (2018) viser imidlertid til nyere metastudier som indikerer at belønninger er like effektive for komplekse oppgaver, og at de virker like godt som fastlønn når prestasjoner vurderes skjønnsmessig som kvantitativt. Bragelien hevder at kreativitet i noen tilfeller kan bli bedre med belønninger, gitt at ansatte er klar over at kreativitet gir belønning.

Kuvaas, Buch, Weibel, Dysvik, og Nerstad (2017) undersøkte hvordan indre og ytre motivasjon påvirket ansatte i tre ulike studier, med totalt 5899 respondenter. Det teoretiske utgangspunktet var selvbestemmelsesteori, «crowding»-teori, målsettingsteori og signaleffekter, og hvordan disse påvirker prestasjoner. De fant en negativ sammenheng mellom indre og ytre motivasjon i alle tre studier. Videre fant de at indre motivasjon har en positiv effekt på prestasjoner og en negativ effekt på turnover, «burnout» og «work-life-balance»-konflikter. Ytre motivasjon har på den annen side en positiv effekt på turnover, «burnout» og «work-life-balance»-konflikter. I tillegg viste studien at den har en negativ, eller ingen effekt på prestasjoner og forpliktelser til virksomheten. Dette indikerer at fastlønn kan ha en positiv effekt på lengere sikt, sammenlignet med prestasjonslønn.

Bruk av fastlønn er sikkert og forutsigbart, både for medarbeider og ledelse. Den ansatte vet klart hva hun tjener, mens bedriften vet hva lønnskostnadene blir. Eier av bedrifter har videre bedre forutsetninger til å bære risiko enn ansatte. Fastlønn er dermed i noen sammenhenger å foretrekke, med mindre innføring av økonomisk insentiv kan medføre betydelig økt innsats (Bragelien, 2003). Fast avlønning kan derimot med monotone og ikke-interessante arbeidsoppgaver ikke stimulere en ansatt til å yte høy innsats. Dersom en ansatt ikke har noe som motiverer til innsats, men likevel får samme betaling uavhengig av innsats, kan en prinsippal tape på situasjonen.

4.3 Andre avlønningsformer

I artikkelen «*Microsoft's lost decade*», beskriver Eichenwald (2012) ulike organisatoriske problemer Microsoft har opplevd, blant annet med relative prestasjonsevalueringer. Et av problem var «stack ranking». Alle som ble intervjuet av Eichenwald, trakk dette frem som den

mest ødeleggende prosessen i Microsoft, og det førte til at mange ansatte forlot selskapet. Hver avdeling i selskapet ble pålagt å gi ansatte en karakter. En gitt andel skulle kategoriseres som henholdsvis veldig gode, gode, gjennomsnittlige, under snittet og til sist dårlige. Karaktersettingen hadde uheldige vridningseffekter. Ansatte fokuserte mer på hvordan de gjorde det relativt til andre ansatte i avdelingen, fremfor å fokusere på fremgang i de prosjektene de arbeidet med. De ønsket heller ikke at andre gjorde det bra. Andre sin suksess kunne påvirke deres egen rangering. Dette førte til sabotasje. Karaktersettingen ble gjennomført halvårlig, noe som førte til at fokus mot en god karakter hvert halvår, fremfor hva som var det beste for selskapet på lang sikt. Å påvirke andre ansatte og ledere for å få en god karakter ble, som en følge av karaktersettingen, viktigere enn faktisk produsert arbeid.

Teambonus benyttes blant annet for å stimulere til samarbeid og for å oppnå økt produksjon på teamnivå. Condly et al. (2003) fant at teambonus har en sterkere effekt på produktivitet sammenlignet med individuelle bonusordninger. DeMatteo, Eby og Sundstrom (1998) presenterte i sin litteraturstudie en oversikt over metaanalyser av teambonus fra perioden 1985 til 1997. Selv om det er mange studier som har sett på teambonus, er ikke klart under hvilke omstendigheter teambonus er mest hensiktsmessig å bruke. Laboratorieeksperimenter er generelt mer konsistente i forhold til feltstudier, som gir blandede funn. Funnene i laboratorieeksperimenter indikerte at sammenhengen mellom teambonus og prestasjoner er avhengig av flere faktorer, særlig hvor avhengige arbeidsoppgavene mellom teammedlemmer er av hverandre. Belønninger som ble fordelt likt ansatte hadde en sterkere positiv effekt på produktivitet, sammenlignet med belønninger som var fordelt ut ifra konkurranse. Funnene i feltstudiene viste at teambonus kan ha en sterkere positiv effekt, sammenlignet med individuell bonuslønn.

En metaanalyse av Nyberg, Maltarich, Abdulsalam, Essmann og Cragun (2018) undersøkte effekten av teambonus i 26 studier. Av disse undersøkte tolv 12 studier på sammenhengen mellom finansielle og operasjonelle effekter. Når teambonus ble fordelt likt mellom alle i teamet, ga dette høyere prestasjoner, sammenlignet med et team som har fastlønn eller individuell bonusavlønning. Dette gjelder for målekriteriene nøyaktighet, produktivitet, inntekter, salg og effektivitet. Den totale effekten teambonus hadde på prestasjoner var en signifikant positiv sammenheng på 13 %.

4.4 Motivasjon

I dette delkapittelet presenterer vi empiri av ulike effekter motivasjon kan ha på arbeidstakere. Vi presenterer studier som ser på belønning opp mot motivasjon av indre, ytre og prosialmotivasjon, i tillegg til å se på målsettingsteori og likeverdsteori.

«Crowding out»-effekten

Deci (1971) fant at monetære belønninger fører til en reduksjon i indre motivasjon. Denne effekten kalles «crowding out»-effekten, og den ble presentert i teorikapitlet. Studien gjennomførte to ulike eksperimenter. Det første eksperimentet varte over tre dager, og det ble innført monetære insentiver på dag to. På dag en og tre ble det ikke gitt insentiver. På de ulike dagene skulle deltakerne sette sammen et puslespill. Det ble lagt ut ukeblader ved siden av bordet som en distraksjon. Hvor lang tid det ble brukt på puslespillet var et mål på indre motivasjon. I tillegg rapporterte deltakerne hvor interessant oppgaven var etter hver av de tre periodene, på en skala fra en til ni. Innsatsen i periode en og tre ble sammenlignet med en kontrollgruppe, som ikke mottok monetære insentiver i periode to.

Funnene fra eksperimentet var at selvrapportert motivasjon og innsats var lavere i periode tre, sammenlignet med periode en for deltakerne som mottok monetære insentiver i periode to. Studien fant i tillegg at innsats og motivasjon økte i periode to for deltakere som mottok monetære insentiver. I samme studie gjennomførte de et tilnærmet likt eksperiment, men belønningen var positiv tilbakemelding, i stedet for monetær belønning. Funnet var her at indre motivasjon økte som følge av positiv tilbakemelding. Deci argumenterte for denne effekten ved at monetær belønning oppfattes som kontrollerende, og at dette var grunnen til at indre motivasjon synker. Verbal tilbakemelding oppfattes ikke som kontrollerende, og den vil derfor ikke redusere indre motivasjon.

Deci, Koestner og Ryan (1999) gjennomførte en metaanalyse av 128 laboratorieeksperimenter, hvor det ble sett på effekten belønninger har på indre motivasjon. Alle eksperimentene hadde barn og studenter som respondenter. Indre motivasjon ble målt som selvrapportert interesse eller fritt valg av aktiviteter, det ble derfor gjennomført en metaanalyse for hver av de to ulike målene. Fritt valg var i studien definert som tid brukt på måleaktiviteten i en periode, der deltakerne kan velge fritt blant flere alternativer. Dette målet for indre motivasjon ble introdusert av Deci (1971). Et fåtall av studiene inneholdt belønninger

som var uavhengige av innsats. Dette var belønninger som ble gitt uten å stille krav til innsats. For avhengige belønninger ble det skilt mellom belønninger som var avhengige av deltakelse, fullføring og prestasjon. Belønninger som var avhengige av deltakelse, stilte ingen krav om innsats, resultat eller fullføring av aktiviteten, kun hvorvidt deltakerne arbeidet med aktiviteten.

Analysen av fritt valg av aktivitet viste at alle typer belønninger har en overordnet negativ effekt på fritt valg. Analysen skilte videre mellom de ulike typene av belønninger. Resultatene viste at belønninger som var materielle, forventede og avhengige av deltakelse, fullføring og prestasjoner, hadde en signifikant negativ påvirkning på indre motivasjon hos både barn og studenter. Positive tilbakemeldinger hadde en positiv effekt for indre motivasjon hos studenter. Belønninger som var ikke forventet og som ikke var avhengig av fullføring, hadde ingen effekt på indre motivasjon.

Resultatene for selvrapportert interesse var svakere sammenlignet med resultatene for fritt valg. Overordnet har ikke belønninger en signifikant effekt på selvrapportert interesse. Videre analyse viste at verbale belønninger hadde en signifikant positiv effekt på indre motivasjon. Materielle belønninger hadde en signifikant negativ effekt på indre motivasjon når den var forventet. Dersom aktiviteten var betinget av deltakelse eller fullføring, hadde det en signifikant negativ effekt på selvrapportert interesse. Aktiviteter som ikke var betinget av fullføring eller var betinget av prestasjoner, hadde ikke signifikant effekt på selvrapportert interesse.

Deci, Koestner og Ryan konkluderte med at belønninger kan styre adferd, men at dette kan ha en negativ effekt på selvbestemmelse, som igjen kan ha negativ effekt på indre motivasjon. Bruken av betingede belønninger kan dermed føre til at mennesker slutter å ta ansvar for å motivere seg selv.

Gneezy og Rustichini (2000) presenterte i artikkelen «*Pay Enough or Don't Pay at All*» eksperimenter som utfordret antakelsen om at økonomiske insentiver fører til høyere innsats. I eksperimentene ble ulike grupper gitt ulik belønning for å gjennomføre en aktivitet. Innsatsen hos deltakere i de ulike gruppene ble sammenlignet med en kontrollgruppe, som ikke mottok monetære insentiver. Funnene i eksperimentene var at prestasjonen ble dårligere for deltakerne som mottok lav belønning, mens den blir bedre for de som mottok høy belønning. Funnene

indikerer at styrken på en belønning må være høy nok. Hvis belønningen oppfattes som lav, vil motivasjonen påvirkes i negativ retning.

Studiene som er presentert i dette delkapittelet kan gi inntrykk av at innsatsen synker når den indre motivasjonen synker. Vi mener at det også kan være andre grunner til at innsatsen ble lavere med monetære insentiver, som også er kommentert av Bragelien (2018). Innsatsen og motivasjonen kan synke ved at man blir skuffet over å ikke motta belønning etter å ha mottatt det i en periode. Videre kan det være at subjektene er slitne etter å ha gjennomført eksperimentet flere ganger, og at dette påvirker innsats og motivasjon.

Prososial og indre motivasjon

Ansatte som er indre motiverte føler seg naturlig drevet til å gjennomføre arbeidet, og gjennomførelsen oppfattes som givende (Grant, 2008). Prososial motivasjon er en prosess preget av mindre autonomi. Ansatte gjennomfører arbeidet for å unngå dårlig samvittighet eller for å oppnå et mål som er til fordel for andre, og ikke fordi arbeidet oppfattes som givende (Grant, 2008). Adam Grant gjennomførte to eksperimenter for å undersøke en hypotese om at indre motivasjon har en modererende effekt mellom prososial motivasjon og utholdenhet, prestasjoner og produktivitet.

Det første eksperimentet sammenlignet motivasjon hos brannmenn ut ifra hvor mye overtid de jobbet. Brannmenn som oppga at de var både prososialt og indre motiverte, arbeidet mer overtid to måneder senere, sammenlignet med andre brannmenn. Det andre eksperimentet var i et telefonsenter. Funnene i dette eksperimentet var at ansatte som var prososialt og indre motiverte, presterte bedre når de ble målt på utholdenhet, innsats og produktivitet. Grant (2008) påviste dermed at det er en positiv sammenheng mellom prososial motivasjon og indre motivasjon. Hvorvidt den ene avhenger av den andre eller motsatt, er derimot usikkert.

Målsettingsteori

En litteraturstudie oppsummerer de viktigste funnene innen målsettingsteori (Locke & Latham, 2002). Overordnet har empiri om målsetting identifisert fire funksjoner som påvirker innsats. Den første funksjonen er at målsetting styrer adferd. Videre fører den til økt innsats. Høye mål har vist seg å føre til høyere innsats, sammenlignet med lave mål. Når testsubjekter får lov til å kontrollere tiden de bruker på en oppgave, fører høye mål til langvarig innsats.

Den fjerde og siste funksjonen mål har i påvirkningen av innsats, er at den fører til oppdagelsen av oppgavespesifikke taktikker og kunnskaper.

En metaanalyse av Mento, Steel og Karren (1987) fant en positiv sammenheng mellom prestasjoner og vanskelige, spesifikke mål. Denne effekten var gjeldene for ulike arbeidsoppgaver og for både laboratorieeksperimenter og feltstudier.

4.5 Adferdsøkonomi

En rettferdig lønn avhenger av et referansepunkt, på samme måte som referanseavhengig nytte. Kahneman, Knetsch og Thaler (1986) gjennomførte en spørreundersøkelse om holdninger til rettferdighet. De fant at de fleste ansatte anså det som rettferdig at et selskap reduserer lønnen deres, dersom inntektene går ned og dermed truer profitten. De fant også at det oppleves som urettferdig å senke lønningene dersom det er stor arbeidsledighet i det aktuelle markedet. Lønnen til medarbeidere avhenger av et referansepunkt, og det blir sett på som urettferdig dersom lønnen reduseres. Når en arbeider slutter, blir det ansett som akseptabelt å gi erstatteren en lavere lønn. Praksisen indikerer at referansepunktet er knyttet til person, og ikke til stilling. Studien til Kahneman et al. (1986) indikerte at avgjørelser som er lønnsomme på kort sikt, for eksempel å redusere lønninger, vil bli oppfattet som urettferdige, og kan dermed være ulønnsomme på lang sikt.

Blinder og Choi (1990) intervjuet 19 ledere i amerikanske firmaer i produksjonsnæringen og tjenesteytelsesnæringen. De fant de samme holdningene til lønn og eventuelle lønnskutt som Kahneman et al. (1986). Funnene viste at lønnskutt som følge av høy arbeidsløshet er urettferdig, mens et lønnskutt for å sikre videre drift er rettferdig.

Fehr, Gächter og Kirchsteiger (1997) undersøkte hvordan resiprositet påvirket håndhevelsen av kontrakter. De gjennomførte et eksperiment som gikk over flere perioder, hvor det ble skapt en markeds plass med selskaper og arbeidstakere. I markedet var det flere arbeidstakere enn arbeidsplasser. Selskapene meldte inn ønsket arbeidsmengde, og arbeidstakere valgte ønsket innsats etter at partene hadde inngått en kontrakt. Basert på arbeidstakerens innsats, har selskapene mulighet til å straffe de ansatte med en bot, dersom innsatsnivået er lavere enn det som er oppført i kontrakten. Resultatene fra eksperimentet viste at dersom selskapene tilbydde høy lønn til arbeidstakere, ble dette gjengjeldt med høy innsats fra arbeidstakerne.

Ultimatumspeillet er et spill der to spillere skal fordele en sum mellom seg (Thaler, 1988). En spiller er tilbyder og skal foreslå en fordeling av summen, mens den andre er mottaker. Mottakeren har valget mellom å godta eller avslå tilbudet. Dersom mottakeren avslår, får ingen av spillerne den foreslått fordelingen. Klassisk økonomisk teori tilsier at tilbyderen vil tilby minst mulig til mottakeren, og at mottakeren vil godta denne fordelingen (Rubinstein, 1982). Årsaken er fordi begge er nyttemaksimerende. Tilbyderen vil ta mest mulig selv, og mottakeren vil godta alle tilbud større enn null, da dette er mer enn det vedkommende allerede har. Güth, Schmittberger og Schwarze (1982) påviste at dette ikke stemmer i praksis, og gjennomsnittlig tilbud var en andel på 37 prosent av fordelingsbeløpet når spillet spilles én gang. Når spillet spilles to ganger, og rollene byttes slik at begge er tilbyder og mottak i hver sin periode, blir tilbudet 47 prosent.

Et annet eksperiment av Kahneman, Knetsch og Thaler (1986b) undersøkte om mennesker er villige til å ofre penger for å straffe en tilbyder som tidligere har foreslått en urettferdig fordeling. Resultatet av eksperimentet var at 74 prosent av deltakerne valgte en lavere fordeling med en tilbyder som tidligere hadde utvist rettferdig fordeling, fremfor en høyere fordeling med en urettferdig tilbyder. I virkeligheten vil altså en fordeling være mer rettferdig enn det økonomisk teori tilsier.

Sosiale preferanser

Ellingsen og Johannesson (2007) viste at ansatte ikke kun verdsetter monetære belønninger. I litteraturstudien presenterte Ellingsen og Johannesson empiriske studier som viste at respekt er viktig for ansatte. Virksomheten kan vise respekt gjennom anerkjennelse og takknemlighet. Virksomheter kan også vise respekt gjennom å trekke frem gode ansatte, i form av feiringer eller gaver. I studien nevner Ellingsen og Johannesson også Hawthorne-eksperimentene, hvor oppmerksomhet blir ansett som en motiverende faktor. Virksomheter kan også vise respekt gjennom tillit.

I teorikapitlet presenterte vi system 1 og system 2 (Evans, 2008). Nevroøkonomien bygger videre på dette, og den forsøker å knytte sammen økonomisk teori og nevrologiske prosesser i hjernen (Sanfey, Rilling, Aronson, Nystrom & Cohen, 2003). Forskningsfeltet studerer aktiviteten i hjernen når vi foretar økonomiske beslutninger ved bruk av moderne skanningsteknologi, spesielt funksjonell magnetresonansavbildning (fMRI) (Cappelen,

Sørensen & Tungodden, 2014). Sanfey et al. (2003) fant at under diktatorspillet blir områder i hjernen forbundet med følelser knyttet til rettferdighet aktivert, dersom fordelingen er urettferdig. En studie av (Knoch, Pascual-Leone, Meyer, Treyer, & Fehr, 2006) fant at dersom man stimulerer disse områdene i hjernen, er man mindre villig til å avvise urettferdige tilbud, men man vil fortsatt føle at dette er en urettferdig fordeling.

Greenberg (1990) utarbeidet en oppsummering av tidligere empiri innen likeverdsteori. Etter at teorien ble utviklet på 1960-tallet (Adams, 1963), ble det gjennomført flere empiriske studier. Flere av studiene gikk ut på at deltakerne i eksperimentet gjennomførte kontorarbeid, og de fikk beskjed om at andre, likt kvalifiserte fikk bedre eller dårligere betalt enn dem. Studiene fant at deltakerne reduserte innsatsen dersom de fikk dårligere betalt, og økte innsatsen dersom de fikk bedre betalt. De empiriske bevisene for likeverdsteori er generelt ansett som å være sterke (Greenberg, 1990).

Nevroøkonomiske studier har vist at mennesker er instinktivt rettferdige (Cappelen, Sørensen & Tungodden, 2014). Migheli, Ortona, og Lotito (2013) viste at desto lenger tid en person bruker på å fordele en gitt sum, desto mindre rettferdig vil fordelingen være. Observasjonene taler for at rettferdighet er en viktig sosial preferanse, men at denne er avtakende med tid. Hva som er en rettferdig fordeling, avhenger av kulturell bakgrunn og arbeidsinnsats. Almås, Cappelen og Tungodden (2017) fant at folk flest godtar en urettferdig fordeling, når dette baserer seg på ulike prestasjoner. Når en fordeling derimot blir gjort på grunnlag av flaks, oppleves den som urettferdig. Når en av to personer mottar en sum basert på flaks, vil de fordele summen likt, dersom de får muligheten til det. Det finnes imidlertid kulturelle forskjeller. For eksempel er amerikanerne mer tilbøyelige til å beholde en urettferdig fordeling basert på flaks, sammenlignet med nordmenn (Cappelen, Sørensen & Tungodden, 2014).

Starheim hevdet i sin masteroppgave (2008) at individuelle og ulike bonuser for arbeid oppleves som urettferdig, når samarbeid var viktig. Dette kan forklares med gratispassasjerproblemet og utfordringer med å måle innsats i team, hvor samarbeid er viktig for resultatet. Likeverdsteori sier at mennesker ser på belønning som relativt. Hvorvidt belønningen oppfattes som rettferdig, avhenger av hva tilsvarende ansatte har mottatt i

belønning. Dersom to ansatte med lik innsats får ulik betaling, vil begge oppfatte betalingene som urettferdig. Dette er i tråd med funnene til Almås, Cappelen og Tungodden.

Cohn, Fehr og Goette (2015) gjennomførte en feltstudie, der de undersøkte om høyere lønn fører til økt innsats. Deltakerne i eksperimentet var promotører for en ny avis, som ble delt ut gratis. En kontrollgruppe mottok en lav timelønn på 22 franc, og en analyseenhet mottok en høy timelønn på 27 franc. En del av feltstudien var et laboratorieeksperiment, hvor forskerne observerte ulike holdninger til resiprositet. Laboratorieeksperimentet var et spill om fordelingen av en gitt sum mellom deltakeren og en annen part. Holdningene til resiprositet i laboratorieeksperimentet var heterogene, det vil si at noen var egoistiske og tok en større andel av fordelingen selv, mens andre valgte en rettferdig fordeling. Hovedfunnet i studien var at holdninger til rettferdighet av den opprinnelige lønnen har stor betydning for hvordan en lønnsøkning oppfattes. Lønnsøkningen førte til signifikant høyere innsats.

Belønning er et symbol på innsats og kompetanse. Når en handling fører til negative konsekvenser, er det rimelig å anta at man vil se en reduksjon av handlingen. Gneezy og Rustichini (2000) sine funn taler imot denne effekten. De observerte antallet foreldre som hentet barna for sent i ti forskjellige barnehager i fire uker. Fra uke fem til og med starten av uke syv, innførte seks av barnehagene bot, dersom foreldrene hentet barna for sent. De resterende fire fungerte som kontrollgruppe. Fra uke syv til og med 10 ble boten fjernet. Gneezy og Rustichini observerte at antall foreldre som hentet barna for sent økte i uke fire til syv, altså i den perioden der boten ble innført. Antall foreldre som hentet barna for sent var på samme nivå som når boten var innført, da boten ble fjernet. Effekten av straff medførte i dette tilfellet en økning i negative handlinger. Studien motstrider dermed det standard økonomisk teori predikerer.

4.6 Fleksibilitet

I teorikapittelet presenterte vi Atkinsons rammeverk, «The Flexible Firm Model» Atkinson utarbeidet numerisk, finansiell og funksjonell form for fleksibilitet. I presentasjonen av empiri om fleksibilitet, avgrensers vi oss til funksjonell fleksibilitet, siden dette er mest aktuelt for vår studie. Funksjonell fleksibilitet er når en ansatt kan håndtere ulike arbeidsoppgaver og kan allokere etter behov (Atkinson, 1984).

Michie og Sheehan-Quinn (2001) gjennomførte telefonintervjuer av britiske selskaper med over 50 ansatte. Undersøkelsen inkluderte 361 selskaper, herav 242 selskaper produksjonsbedrifter. Formålet med studien var å undersøke dynamikker i det britiske arbeidsmarked. I studien undersøkte de blant annet påvirkningen funksjonell fleksibilitet har på innovasjon og finansielle prestasjoner for virksomheten. I analysen i studien var funksjonell fleksibilitet definert som en dummyvariabel, som var basert på svarene selskapene ga i spørreundersøkelsen. Indikasjoner på funksjonell fleksibilitet var om ledelsen i selskapene oppfordrer de ansatte til å utføre ulike arbeidsoppgaver. Funnene indikerte at funksjonell fleksibilitet hadde en positiv assosiasjon med både innovasjon og finansielle prestasjoner, begge sammenhengene var signifikante på fem prosent signifikansnivå. I tillegg var det en sterk positiv sammenheng mellom lav turnover og funksjonell fleksibilitet. Michie og Sheehan-Quinn hevdet at sammenhengen kan skyldes at man med lav turnover vil beholde kunnskap som var spesifikk til virksomheten, som igjen vil føre til økt innovasjon og lønnsomhet.

Arvanitis (2005) undersøkte 1400 sveitsiske selskaper med mer enn 20 ansatte, ved bruk av spørreundersøkelser. Formålet med studien var å definere og måle numerisk og fleksibel fleksibilitet, hvordan disse påvirket prestasjoner, innovasjon og hvordan de virket sammen. Som måling av funksjonell fleksibilitet, brukte studien hvorvidt det eksisterte samarbeid, jobbrotasjon, desentralisering av beslutninger og flat organisasjonsstruktur som tilnærming. Målene på funksjonell fleksibilitet ble slått sammen til én variabel i analysen. Et av funnene i studien var at funksjonell fleksibilitet hadde en positiv effekt på produktivitet. Et annet funn var at det eksisterte en positiv sammenheng mellom funksjonell fleksibilitet og innovasjon.

Kleinknecht, Oostendorp, Pradhan og Naastepad (2006) undersøkte sammenhengen mellom funksjonell fleksibilitet og en virksomhets prestasjoner. Datagrunnlaget var hentet inn av «*The*

Organisation for Strategic Labour Market Research of the Netherlands». Dataene inneholdt virksomheter fra alle sektorene i Nederland. For å måle funksjonell fleksibilitet brukte de andel ansatte som byttet stilling internt i selskaper. Studien fant at selskaper som inkluderte funksjonell fleksibilitet i driften, oppnådde signifikant høyere vekst i både salg og antall ansatte. Effekten var sterkest for selskaper som driver med innovasjon. Ved å bruke funksjonell fleksibilitet signaliserte virksomhetene tillit og lojalitet til de ansatte. Dette var ønskelig for å akkumulere kunnskap i selskapet, samt for å hindre kunnskapslekkasje til andre selskaper.

Van der Meer og Ringdal (2009) undersøkte om bruken av numerisk og funksjonell fleksibilitet påvirket private norske virksomheters prestasjoner. Analysen var begrenset til 769 private foretak. Datagrunnlaget var Arbeids- og bedriftsundersøkelsen fra 2003, som var gjennomført av Statistisk Sentralbyrå (Holt, 2003). I undersøkelsen ble et representativt utvalg av norske virksomheter med flere enn elleve ansatte intervjuet om en rekke temaer, deriblant numerisk og funksjonell fleksibilitet. Van der Meer og Ringdal utvidet dataene med årlig salg, antall ansatte, eiendeler, materialkostnader og lønnskostnader for perioden 1995 til 2003. I tillegg ble data om utdanningsnivå, ansiennitet, sykefravær og fagorganisering hentet inn fra ulike registre.

Salg per ansatt ble brukt som mål på produktivitet og lønn per ansatt ble brukt som mål på lønnsnivå. I analysen var salg og lønn per ansatt avhengige variabler, og en rekke måltall ble brukt som uavhengige variabler. Forfatterne oppgir at det var krevende å finne gode måltall på fleksibilitet. Indikatorer på funksjonell fleksibilitet var jobbrotasjon, i hvilken grad ansatte kunne organisere eget arbeid, samarbeid, i hvilken grad andre kunne utøve kontroll over den ansatte, og hvorvidt ansatte kunne arbeide hjemmefra. Som kontrollvariabler ble utdanningsnivå, alder, fagforeningsgrad, kvinneandel, sykefravær, andelen lærlinger, opplæring og frykt for konkurranse brukt. Datagrunnlaget gjorde det ikke mulig å måle graden av funksjonell fleksibilitet, og det ble derfor målt hvorvidt funksjonell fleksibilitet var iverksatt eller ei som en dummyvariabel. Datagrunnlaget var tverrsnittsdata, som vil si at studien ikke kan forklare kausale sammenhenger (Jacobsen, 2015).

Av de nevnte indikatorene på funksjonell fleksibilitet, var det kun jobbrotasjon som var assosiert med produktivitet og lønn, og assosiasjonen var negativ. Funnene indikerte at

virksomheter som innfører jobbrotasjon har lavere lønnskostnader og lavere produktivitet. Jobbrotasjon menes med at ansatte arbeider med ulike oppgaver i virksomheten. Funnene indikerte at jobbrotasjon ikke gjør det mulig for ansatte å oppnå spesialiserings- og læringseffekter. De andre indikatorene av funksjonell fleksibilitet hadde ingen signifikant sammenheng med produktivitet og lønnskostnader. Ifølge Van der Meer og Ringdal var ikke nødvendigvis den negative effekten av jobbrotasjon en følge av bruken av funksjonell fleksibilitet. Siden datagrunnlaget var tverrsnittsdata, er det ikke mulig å forklare kausale sammenhenger. Av denne grunn kan virksomheter med lav produktivitet ha innført funksjonell fleksibilitet i et forsøk på å øke produktiviteten.

Studiene vi har presentert har funnet varierende effekter på prestasjoner av funksjonell effektivitet. Funnene til van der Meer og Ringdal viser ingen sammenheng mellom funksjonell fleksibilitet og produktivitet, mens utenlandske studier viser en positiv sammenheng med produktivitet og lønnsomhet i andre land. Ingen av studiene analyserer sammenhengen mellom avlønningsform og funksjonell fleksibilitet. I litteratursøket har vi ikke funnet studier som ser på denne sammenhengen.

4.7 Oppsummering empiri

I kapitlet har vi presentert empiri, med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket som ble presentert i kapittel 3. Vi har presentert både empiriske enkeltstudier og metaanalyser av ulike former for belønning, motivasjon, adferdsøkonomi og fleksibilitet.

Vi har i delen om prestasjonslønn sett på effekter bonus har hatt på arbeidsoppgaver av ulik kompleksitet. Dersom arbeidsoppgavene som utføres er lite motiverende og kan utføres selvstendig, kan innføring av individuell prestasjonslønn gi god effekt (Milgrom & Roberts, 1992). Det virker å være enighet i litteraturen om at prestasjonslønn har positiv effekt på kvantiteten i arbeidet, men det er mer diskusjon om prestasjonslønn bidrar til økt kvalitet i arbeidet (Jenkins et al., 1998; Garbers & Konradt, 2014). I tillegg til å måle prestasjoner på individnivå, kan en ledelse basere bonus ut fra innsatsen et team leverer. Teambonus benyttes blant annet til å stimulere til samarbeid og for å oppnå økt produksjon på teamnivå. Utfordringer med avlønningsformen er knyttet til gratispassasjerprinsippet og for store team (Hendrikse, 2003). Et alternativ til prestasjonsbasert avlønning er fastlønn. Bruk av fastlønn er sikkert og forutsigbart, både for medarbeider og ledelse (Bragelien, 2003). Den ansatte vet

klart hva hun tjener, mens bedriften vet hva lønnskostnadene blir. Eier av bedrifter har videre bedre forutsetninger til å bære risiko enn ansatte. Fastlønn er dermed i noen sammenhenger å foretrekke, med mindre innføring av økonomisk insentiv kan medføre betydelig økt innsats (Bragelien, 2003). Fast avlønning vil derimot med monotone og ikke-interessante arbeidsoppgaver ikke stimulere til å yte høy innsats.

Innen motivasjonsteori er målsettingsteori, «crowding out»-effekten og målsettingsteori relevant for vår oppgave. Målsettingsteori sier at spesifikke og høye mål har størst effekt for prestasjoner (Locke & Latham, 2002). «Crowding out»-effekten oppstår når ytre belønninger fortrenger indre motivasjon (Deci, 1971). Metaanalyser viser at denne effekten ikke er signifikant for aktiviteter der belønninger er betinget av prestasjoner (Garbers & Konradt (2014).

Empiri innen adferdsøkonomi forteller at mennesker er instinktivt rettferdige og at vi søker en rettferdig fordeling (Knoch et al., 2006). Om en belønning skal fordeles likt eller basert på innsats, avhenger av om bonusen utbetales på grunnlag av flaks eller innsats. I motsetning til klassisk økonomisk teori som sier at mennesker er rasjonelle nyttemaksimerere, sier adferdsøkonomien at vi også er opptatt av sosiale preferanser som rettferdighet og respekt (Cohn, Fehr, & Goette, 2015).

Empiriske studier av fleksibilitet måler funksjonell fleksibilitet ulikt (for eksempel Kleinknecht et al., 2006; van der Meer & Ringdal, 2009). I vårt litteratursøk fant vi ingen studier som undersøkte sammenhengen mellom avlønningsform og funksjonell fleksibilitet. Internasjonale studier indikerer en positiv effekt av fleksibilitet på prestasjoner, mens en studie av norske virksomheter fant en signifikant negativ effekt av jobbrotasjon på prestasjoner. De viktigste empiriske funnene er oppsummert tabell 4-2

| Viktigste funn | |
|-------------------------------|---|
| Prestasjonslønn | Metaanalyser finner en signifikant positiv effekt av belønninger på prestasjoner |
| Fastlønn | Fastlønn sender et signal om tillit til ansatte som fører til høyere indre motivasjon |
| Andre avlønningsformer | Teambonus har positiv effekt der samarbeid er viktig. Relative vurderinger fører til intern konkurranse på bekostning av lønnsomhet |
| Motivasjon | Materielle belønninger kan ha en negativ effekt på indre motivasjon, men ikke nødvendigvis hvis belønningen er betinger på prestasjoner. Belønninger kan også ha en positiv effekt på ytre motivasjon |
| Adferdsøkonomi | Mennesker er intuitivt rettferdige. En fordeling basert på innsats anses som rettferdig |
| Signaleffekter | Belønning og straff sender et signal som påvirker adferd |
| Fleksibilitet | Funksjonell fleksibilitet og lønnsomhet har en positiv sammenheng i enkelte land, blant annet Storbritannia, Nederland og Sveits. Ingen slik sammenheng er funnet fra studien i Norge |

Tabell 4-2 - Oppsummering empiri

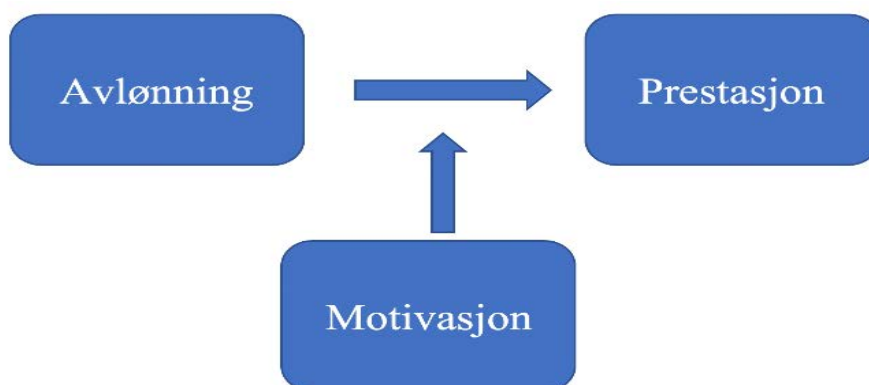
Teori og empiri som vi nå har presentert, danner grunnlaget for diskusjonen av hypotesene. I neste kapittel utvikler vi hypotesene med bakgrunn i empiri, teori og erfaringer fra de innledende intervjuene.

5. Utvikling av hypoteser

Dette kapittelet omhandler utvikling av hypoteser. En hypotese er påstand som kan testes ved bruk av vitenskapelig metode (Universitetet i Oslo, 2018). Vi utvikler tre hypoteser, som baserer seg på de innledende intervjuene, det teoretiske rammeverket fra kapittel 3 og empirien fra kapittel 4. Vi tar for oss hver av hypotesene i de kommende delkapitlene.

Vi ønsker å sammenligne effektene som ulike former for avlønning har på prestasjon. Med prestasjon og prestasjonsmåling menes oppnåelse av målekriteriene fleksibilitet, budsjettoppnåelse og kundetilfredshet, som nevnt i kapittel 2. Prestasjon utgjør i oppgaven en avhengig variabel, mens avlønningsform er en uavhengig variabel. Det vil samtidig finnes medierende og modererende variabler (Saunders, Thornhill & Lewis, 2015). Medierende variabler er variabler som forklarer forholdet mellom avlønning og prestasjon gjennom å være et mellomledd. En modererende variabel er en variabel som påvirker forholdet. Figur 5-1 viser motivasjon som en modererende variabel. En kundekonsulents motivasjon har indirekte påvirkning på relasjonen mellom avlønning og prestasjon, ved å påvirke styrken mellom avhengig og uavhengig variabel.

Avlønningsmodeller har på prestasjon, påvirkes indirekte av motivasjon til den ansatte. I figur 5-1 vil avlønning være en forklaringsvariabel som påvirker prestasjon



Figur 5-1 - Analysemodell for oppgaven (egenutviklet)

Ved bruk av deskriptiv statistikk og statistiske tester, ser vi på hvilken påvirkningskraft de ulike avlønningsformer har på salgsoppnåelse, tilstedeværelse, fleksibilitet og

kundetilfredshet. I kapittel 7 vil vi analysere hypotesene og presentere funn, og i kapittel 8 vil vi diskutere hypotesene.

5.1 H1: Kundekonsulenter med prestasjonslønn har høyere budsjettoppnåelse

Prinsipal-agent teori hevder at høy innsats hos kundekonsulenter må kompenseres med insentiver. I Forsikringsselskapet er det en klar sammenheng mellom salgsoppnåelse og bonus. Ut ifra økonomisk teori er mennesker rasjonelle individ som kun handler ut fra egne interesser, og kundekonsulenter vil derfor yte lav innsats, hvis de kun blir kompensert med et fastlønnselement. I et intervju i kartleggingsfasen av studien, hevdet en av kundekonsulentene:

«Jeg har fast lønn som gir stabilitet og jeg har individuell bonus som gjør at jeg tjener godt hvis jeg presterer bra, noe som er fint for meg som et konkurransemenneske».

En avlønningsstruktur basert på prestasjon kan ifølge økonomisk teori bidra til økt ytre motivasjon, som derigjennom økt innsats. Innen adferdsøkonomi hevdes det at mennesker tar beslutninger som objektivt sett ikke er i deres egen interesse, og beslutningene avhenger av andre faktorer enn kun maksimering av egen nytte. Et av intervjuobjektene mente at:

«Fastlønn fører til like høy motivasjon for jobben, hvis du er genuint interessert i det du driver med».

Holdningen samsvarer med Kuvaas (2006), som hevder at med en høy fastlønn sender ledelsen et budskap om at de er fornøyde med og har tillit til kundekonsulenten, også i fremtiden. En annen kundekonsulent vi intervjuet hevdet:

«Har bekjente som jobber i andre selskap som sier de kun har fastlønn, selv om de leverer langt over budsjett».

Studien til Hovdenakk og Horvei (2017) avdekket heller ikke signifikant forskjell i salgsoppnåelse mellom prestasjonsbasert og fast avlønning i bedriftsavdelingen i selskapet.

Ifølge prinsipal-agent-teori vil en kundekonsulent som ikke mottar insentiver, yte lav innsats (Bragelien, 2009). Prestasjonslønn kan fungere som en sorteringsmekanisme, hvor ansatte som er effektive vil oppnå høyere lønn (Lazear, 2000). Mindre effektive ansatte vil imidlertid

ikke motta bonus, og det kan resultere i at de slutter i jobben. En kundekonsulent med prestasjonslønn hevdet i intervjuet at det er en avveining mellom å samarbeide med kollegaer og å arbeide effektivt:

«Vi ble tidligere mål på effektivitet. Dersom jeg hjelper andre for mye, går det utover min egen effektivitet per time på telefon».

I empirikapittelet presenterte vi studier som vurderte prestasjonslønn opp mot effektivitet. Studien til Shearer (2004) viste at prestasjonslønn førte til 20 prosent mer produktive arbeidere, sammenlignet med fastlønn. Studien taler dermed for at hypotesen stemmer.

Deci, Koestner og Ryan (1999) fant at for aktiviteter som er betinget av deltakelse, var det en signifikant negativ effekt av materielle belønninger på selvrapportert interesse og fritt valg av aktiviteter. Effekten indikerer at materielle belønninger har en negativ påvirkning på indre motivasjon.

Metaanalysene som er presentert i empirikapittelet viser alle en signifikant positiv effekt mellom prestasjonslønn på prestasjoner. Garbers og Konradt (2014) fant for eksempel en signifikant positiv effekt av individuell prestasjonslønn på prestasjoner. De fant også ut at effekten er sterkere desto mer komplekse oppgavene er, og at effekten av kvalitative målinger var sterkere enn kvantitative målinger. Vi anser arbeidet kundekonsulentene gjennomfører som sammensatt, og målingene som kvantitative.

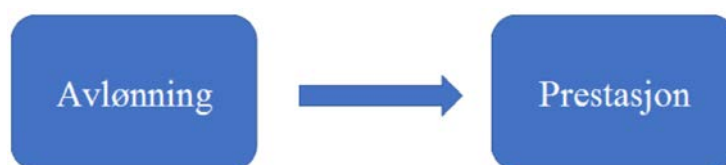
Multitask-problemet sier at en agent vil vri oppmerksomheten mot det som måles (Holmström & Milgrom, 1991). Dersom kundekonsulentene har flere arbeidsoppgaver å utføre, vil oppmerksomheten deres rettes mot den oppgaven som måles og som gir best utbetaling. Det vil derfor være rimelig å anta at kundekonsulenter som måles og belønnes på bakgrunn av budsjettoppnåelse, har høyere budsjettoppnåelse, sammenlignet med kundekonsulenter med kun fastlønn. Riktignok måles Fleksiteamet også på budsjettoppnåelse, men dette vil antakelig ikke være en like sterk insentiveffekt.

Vi oppsummerer argumenter for og imot hypotese 1 i tabell 5-1.

| Argumenter som støtte hypotesen | |
|--|--|
| Prinsipal-agent | Agenten motiveres til økt innsats av ytre insentiver |
| Multitask | Ansatte fokuserer på den aktiviteten som måles og belønnes |
| Empiri av effekter prestasjonslønn har på prestasjoner | Signifikant positiv effekt av prestasjonslønn på prestasjoner |
| Argumenter som taler imot hypotesen | |
| Crowding-out effekten | Monetære insentiver fortrenger indre motivasjon, som fører til lavere innsats |
| Deci, Koestner og Ryan (1999) | Negativ effekt av monetær insentiver på motivasjon |
| Hovdenakk og Horvei (2017) | Ingen signifikant forskjell i prestasjoner med fast- og prestasjonslønn i bedriftsavdelingen |

Tabell 5-1 - Argumenter for og mot hypotese 1

Argumenter som taler for ulik salgsoppnåelse er mer tungtveiende, sett i sammenheng med holdningene vi har observert i intervjufasen og empiri. Vi utvikler derfor en hypotese om at prestasjonslønnsteamet har høyere salgsoppnåelse.



Figur 5-2 - Modell av hypotese 2

I analysen av avlønningsform og lønnsomhet, vil vi vurdere kundekonsulentenes prestasjon på ulike måltall i pilotperioden. Datagrunnlaget vil hovedsakelig være hentet fra Forsikringsselskapet, men noen av svarene fra spørreundersøkelsen og intervjuene vil også bli brukt. Vi vil sammenligne Fleksiteamet opp mot kontrollgruppen med kundekonsulenter, siden begge gruppene ble ansatt i august. Måltallene vi bruker er salgsoppnåelse, budsjettoppnåelse, antall salg og salgsoppnåelse per salg. Måltallene er deler av kampanjemodellen, forklart i kapittel 2.3. Figur 5-2 illustrerer hypotesen i en modell med interaksjonseffekter. Det vil si at effekten som avlønningsformen har på prestasjon, er avhengig av prestasjonsmålinger, noe som vi drøftet i empirikapitlet.

5.2 H2: Fastlønn fører til mer fleksible kundekonsulenter

I intervjuene hevdet ledelsen at kundekonsulenter med fastlønn er mer villige til å ta andre arbeidsoppgaver og til å arbeide i andre kanaler, sammenlignet med kundekonsulenter som mottar prestasjonslønn. Påstanden understøttes av hva en kundekonsulent hevdet i intervju:

«Det største hinderet for fleksibilitet er at jeg har en prestasjonsbasert avlønning, og når det er så lite aktivitet på telefonen som det er nå, har jeg rett og slett ikke råd til å fokusere på andre ting».

Vedkommende utdypet at arbeidshverdagen med prestasjonsbasert avlønning ikke ga mulighet til å være fleksibel. En kundekonsulent med fastlønn hevdet derimot:

«Min jobb består i å være fleksibel og hjelpe alle andre».

I teorikapittelet presenterte vi teori om belønning og hvordan monetære insentiver kan bidra til økt ytre motivasjon. Samtidig kan ytre insentiver føre til en reduksjon i indre motivasjon (Deci, Koestner & Ryan, 1999). Prestasjonslønn vil bidra til økt fokus og innsats mot de måltallene kundekonsulenter måles på (Mento, Steel & Karren, 1987). Samtidig vil kundekonsulenter fokusere mindre på oppgaver de ikke kan motta belønning for, såkalte vridningseffekter.

Ifølge selvbestemmelsesteori opplever arbeidstakeren en følelse av valgmuligheter i forbindelse med utførelsen av egne aktiviteter, som bidrar til indre motivasjon. Bonus kan føre til «crowding out»-effekten, der monetære insentiver fortrenger indre motivasjon.

Multitask-problemet sier at en agent vil vri oppmerksomheten mot det som måles (Holmström & Milgrom, 1991). Dersom kundekonsulentene har flere arbeidsoppgaver å utføre, vil oppmerksomheten deres rettes mot den oppgaven som måles og som gir best utbetaling. Det vil derfor være rimelig å anta at kundekonsulenter som måles og belønnes på bakgrunn av budsjettoppnåelse, har høyere budsjettoppnåelse, sammenlignet med kundekonsulenter med kun fastlønn. Riktignok måles Fleksiteamet også på budsjettoppnåelse, men dette vil antakelig ikke være en like sterk insentiveffekt.

Van der Meer og Ringdal (2009) undersøkte hvilke effekter funksjonell fleksibilitet hadde på produktivitet og lønn i norske selskaper. De kom frem til at det kun var jobbrotasjon som var

hadde effekt på produktivitet, og denne sammenhengen var negativ. Utenlandske studier finner derimot en positiv sammenheng mellom funksjonell fleksibilitet og produktivitet (Arvanitis, 2005; Michie & Sheehan-Quinn, 2001; Kleinknecht et. al., 2006).

I empirikapittelet presenterte vi en studie av Holmström og Milgrom (1991), som viste at lærere med prestasjonslønn fokuserte på det de ble målt på. Lærerne ble avlønnet basert på prøveresultater, og de rettet undervisningen mot disse prøvene, mens lærere med fastlønn fokuserte på hele pensumet. Funnene i artikkelen understøtter observasjonene våre i kartleggingsfasen, hvor vi observerte vridningseffekter mot oppgaver som ga mulighet for bonus.

Arbeidsoppgavene til kundekonsulentene er overordnet kundeservice og salg. Prestasjonslønnsteamet blir avlønnet etter budsjettoppnåelse, tilstedeværelse og kundetilfredshet. Forsikringsselskapet utfører ikke målinger av fleksibilitet, og det er dermed ikke mulig å oppnå bonus ved å være fleksibel.

| Argumenter for | |
|--------------------------------|--|
| Multitask | Med fastlønn unngår man multitask-problemet |
| Crowding-out | Med fastlønn vil ikke monetære insentiver fortrenge indre motivasjon |
| Arvanitis (2005) | Positiv effekt av funksjonell fleksibilitet på prestasjoner |
| Argumenter mot | |
| Målsettingsteori | Mål fører til høyere innsats, fleksibilitet måles ikke per i dag |
| Van der Meer og Ringdal (2009) | Jobbrotasjon har en negativ sammenheng med prestasjoner |

Tabell 5-2 - Argumenter for og mot hypotese to

Empiri om belønning og egne observasjoner fra intervjuene er grunnlaget for at vi utvikler en hypotese om at fastlønn fører til mer fleksible kundekonsulenter. Tabell 5-2 oppsummerer argumenter for og mot hypotese to om at kundekonsulenter med fastlønn er mer fleksible sammenlignet med kundekonsulenter med prestasjonslønn. Våre antakelser er at kundekonsulentene med prestasjonslønn vil vri oppmerksomhet bort fra å være fleksibel, og fokusere på arbeidsoppgavene de måles på.



Figur 5-3 - Modell av hypotese 2

I figur 5-3 er hypotesen fremstilt i en modell. Forklaringsvariabelen «Avlønningsform» har direkte effekt på den avhengige variablene «Fleksible ansatte». I analysen av hvordan avlønningsform påvirker fleksibilitet, bruker vi hovedsakelig data fra spørreundersøkelsen og intervjuene. Fra intervjuene har vi fått nyttige innspill på aktuelle målefaktorer som kan brukes for å måle fleksibilitet. Antall henvisninger av en kunde til en kollega og villighet til å gjøre andre oppgaver, er foreslåtte måltall på fleksibilitet. Fra spørreundersøkelsen vil vi sammenligne kundekonsulenter med fastlønn opp mot kundekonsulenter med prestasjonslønn i Øst og Vest, for å både se på forskjeller knyttet til avlønningsform og lokasjon. Spørsmålene som tar for seg henvisninger, holdninger og avlønningsstruktur, er mest sentrale i analysen.

5.3 H3: Fastlønn fører til bedre kundetilfredshet

«Crowding out»-effekten indikerer at ytre belønninger kan fortrenge indre motivasjon. Dersom kundekonsulenten i utgangspunktet er indre motivert for å yte god kundeservice, kan salgsbonus fortrenge indre motivasjon. Et mål om å yte god kundeservice blir byttet ut med et mål om å oppnå høyest mulig bonus gjennom salg. Konsekvensen kan være kortere behandlingstid per kunde, dersom det ikke er mulighet for ytterligere salgspotensial. Et utsagn fra en av kundekonsulentene i intervjuene understøtter dette:

«Selv om jeg personlig har nytt godt av prestasjonsbasert avlønning, er det tydelig at dette går ut over kvalitet og service til kunder».

Innen motivasjonsteorien hevdes det at fastlønn gir høyere indre motivasjon, siden ingen ytre belønninger fortrenger den indre motivasjonen. Samtidig tilsier prososial motivasjon at man blir motivert av å hjelpe andre (Grant, 2008). Følgene kan føre til bedre kundetilfredshet ved at kundekonsulenten bruker mer tid per samtale da det ikke foreligger insentiver for å «jakte» salg. «Crowding out»-effekten vil ikke være like sterk for kundekonsulenter med fastlønn, siden de ikke har samme prestasjonspress som de med prestasjonslønn. Kundekonsulenter med

fastlønn kan dermed ta seg tid til yte ekstra kundeservice. På denne måten oppnås et forhold mellom kundekonsulent og kunde som kan skape kundetilfredshet og mulighet for mersalg. Ifølge Grant (2008) vil kundekonsulenter som er prososialt og indre motiverte prestere bedre, dette fordrer at de har nok tid per samtale til å yte god kundeservice.

Vi antar at det med fastlønn ikke foreligger like sterke insentiver for å fokusere på salg, og at dette fører til at kundekonsulentene tar seg bedre tid per samtale. Dette vil igjen føre til bedre kundetilfredshet. Det vil altså ikke foreligge like sterke vridningseffekter med fastlønn (Bragelien, 2009).

I jobber hvor kvalitet, forståelse, utvikling og kreativitet er viktigere enn kvantitet, hevder Kuvaas (2008) at indre motivasjon er godt egnet til å skape vedvarende positive holdninger, verdier og adferd. Adferden til kundekonsulenter med fastlønn er i mindre grad rettet mot målinger som kan gi bonus, og vi antar at de oppnår høyere score fra kundene. Vi oppsummerer argumentene for og mot at fastlønn fører til bedre kundetilfredshet i tabell 5-3.

| Argumenter for | |
|--------------------------|--|
| Crowding out | Med fastlønn vil ikke ytre insentiver fortrenge indre motivasjon |
| Vridningseffekter | Det vil ikke foreligge like sterke vridningseffekter i fastlønnsteamet, og de vil ha bedre tid til å yte god service |
| Argumenter mot | |
| Målesystemet | Fleksiteamet måles på de samme målene som prestasjonsteamene. De får likevel ingen kompensasjon for å levere gode prestasjoner |

Tabell 5-3 - Argumenter for og mot hypotese tre

Argumentene som tar for at kundekonsulenter med fastlønn har høyere kundetilfredshet, vurderes som mest tungtveiende. Vi utvikler dermed en hypotese som hevder at fastlønn fører til bedre kundetilfredshet. Figur 5-4 illustrer at avlønningsform har direkte effekt på kundetilfredshet.



Figur 5-4 - Modell av hypotese tre

I analysen av avlønningsform og kundetilfredshet, benytter vi spørreundersøkelsen som datagrunnlag. Vi vil sammenligne kundekonsulentene med fastlønn opp mot prestasjonslønnteamene i Øst og Vest. Analysen vil undersøke holdningene kundekonsulentene har til avlønningsform, sett i forhold til kundens behov.

5.4 Oppsummering hypoteser

Med utgangspunkt i teori, empiri og observasjoner fra kartleggingsintervjuene, har vi utviklet tre hypoteser. Hypotesene skal bidra til å besvare problemstillingen, og de omhandler effektene lønnsomhet, kundetilfredshet og fleksibilitet. I hypotese 1 sier vi at fastlønn vil føre til høyere budsjettoppnåelse enn fastlønn, med bakgrunn i økonomisk teori, belønningsteori og empiri. I den andre hypotesen undersøker vi hvordan avlønningsstruktur påvirker en kundekonsulents vilje og mulighet til å være fleksibel. Med utgangspunkt i belønningsteori fører prestasjonslønn med seg en dreining mot oppgaver som gir mulighet for bonus. Kundekonsulenter med fastlønn vil derfor ikke være like påvirket, og vi hevder at kundekonsulenter med fastlønn i større grad vil være villige fleksible enn de med prestasjonslønn. I den siste hypotesen vil vi undersøke om avlønningsstruktur påvirker kundetilfredshet. Med utgangspunkt i observasjoner fra kartleggingsintervjuene og med motivasjonsteorien, utvikler vi en hypotese som sier at fastlønn fører til bedre kundetilfredshet. Vi har valgt å ikke utvikle en egen hypotese om tilstedeværelse. Vi mener at måltallet har nær sammenheng med budsjettoppnåelse og fleksibilitet, og vil derfor diskutere tilstedeværelse under både hypotese 1 og 2.

I analysen av hypotesene bruker vi datamateriale fra tre kilder, og det benyttes ulike data i hver hypotese. Tabell 5-4 gir en oversikt over hvilke utvalg som brukes i de forskjellige hypotesene.

| Hypotese | Prestasjonsmål | Utvalg | Datagrunnlag |
|---|---|---|---|
| H1: Kunde-konsulenter med prestasjonslønn har høyere budsjettoppnåelse | Lønnsomhet (salgs- og budsjett-oppnåelse) | Fleksiteam (n=9) | Data fra Forsikringsselskapet |
| | | Kontrollgruppe (n=9) | |
| | | Fleksi(n=12) Prestasjonsteam Øst (n=37) Prestasjonsteam Vest (n=26) | Spørreundersøkelse Innledende intervjuer |
| H2: Fastlønn fører til mer fleksible ansatte | Fleksibilitet | Fleksiteam (n=9) | Data fra Forsikringsselskapet |
| | | Kontrollgruppe (n=9) | |
| | | Fleksi(n=12) Prestasjonsteam Øst (n=37) Prestasjonsteam Vest (n=26) | Spørreundersøkelse Innledende intervjuer |
| H3: Fastlønn fører til bedre kundetilfredshet | Kunde-tilfredshet | Fleksiteam (n=9) | Data fra Forsikringsselskapet |
| | | Kontrollgruppe (n=9) | |
| | | Fleksi(n=12) Prestasjonsteam Øst (n=37) Prestasjonsteam Vest (n=26) | Spørreundersøkelse Innledende intervjuer |

Tabell 5-4 - Oversikt hypoteser

Fleksiteamet i spørreundersøkelsen består av tolv kundekonsulenter, hvor alle har fastlønn. De tilhører Fleksitemaet i organisasjonskartet. Disse kundekonsulentene vil sammenlignes opp mot andre kundekonsulenter som tilhører team med prestasjonslønn i øst og vest, omtalt som «Øst» og «Vest». Respondentene kan ikke identifiseres, og vil kun måles på teamnivå, siden vi ikke har kunnet spore respondenter på individnivå i spørreundersøkelsen grunnet personvern hensyn.

I pilotprosjektet er Fleksiteamet ni identifiserte nyansatte personer som mottar fastlønn, og tilhører Fleksitemaet i organisasjonskartet. De ni sammenlignes på individ- og teamnivå opp mot en kontrollgruppe med ni nyansatte kundekonsulenter som har prestasjonslønn. Her er datagrunnlaget sekundærdata fra Forsikringsselskapet. Fleksiteamet i spørreundersøkelsen og Fleksiteamet i pilotprosjektet vil i stor grad være de samme personene, men hovedforskjellen er at de Fleksitemaet kan identifiseres på individnivå og består av data fra Forsikringsselskapet.

I neste kapittel presenteres valg vi har gjort i forhold til fremgangsmåte og metode. Her går vi nærmere inn på datamaterialet fra intervjuene, spørreundersøkelsen og sekundærdata som er hentet fra Forsikringsselskapet. Kapitlet omhandler også reliabilitet, validitet og etiske hensyn.

6. Metode

Jacobsen (2015) beskriver metode som en måte å gå fram på for å samle inn kunnskap om virkeligheten. Dette kapitlet forklarer hvilke metodevalg vi har gjort for å svare på problemstillingen. Siden studien undersøker effekter av avlønningsform, har vi valgt en komparativ casestudie, hvor Fleksiteamet er analyseenhet og sammenlignes med andre team som har prestasjonsbasert lønn. Datagrunnlaget er sekundærdata fra Forsikringsselskapet og primærdata fra intervjuer og spørreundersøkelse. Intervjuene ble brukt som forberedelse til spørreundersøkelsen for å avdekke momenter det var hensiktsmessig å undersøke. Vi gjennomførte 15 semistrukturerte intervjuer med direktører, teamledere og kundekonsulenter. Intervjuene ble gjennomført hos Forsikringsselskapet, og hvert intervju varte i omtrent 15 minutter. Spørreundersøkelsen ble sendt ut til 264 ansatte i kundesenteret, og vi fikk 197 respondenter, det gir en svarrate på 75 prosent. Avslutningsvis i dette kapitlet vurderer vi studien opp mot reliabilitet, validitet og etiske hensyn.

6.1 Valg av metode

Problemstillingen er knyttet til utfordringer med fleksibilitet og lønnsstruktur, og den legger føringer for valg av metode. Jacobsen (2015) skiller mellom beskrivende, forklarende og eksplorerende problemstillinger.

Vi repeterer oppgavens problemstilling:

«Hvordan påvirkes fleksibilitet, kundetilfredshet og salg av avlønningsform?».

I oppgaven definerer vi det å være fleksibel som muligheten og evnen til å arbeide på tvers av kundekanaler og med ulike arbeidsoppgaver. For å kunne undersøke dette nærmere, er vi avhengige av å kjenne til situasjonen i Forsikringsselskapet. I så måte hadde problemstillingen vært en beskrivende problemstilling. Vi ønsker derimot ikke kun å beskrive situasjonen i selskapet, men heller å undersøke om avlønningsform påvirker fleksibilitet, kundetilfredshet eller lønnsomhet. Ifølge Jacobsen (2015) kan en forklarende problemstilling undersøke hvorfor en tilstand ser ut som den gjør, ofte gjennom å utforske årsaker til at noe skjer. Vi ønsker å undersøke om avlønningsform kan forklare fleksibilitet, kundetilfredshet og lønnsomhet, som gjør vår problemstilling til en forklarende problemstilling.

Metodisk tilnærming

Det skilles mellom deduktiv, induktiv og abduktiv forskningstilnærming (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016). Med en deduktiv tilnærming benytter man eksisterende teori og empiri for å utvikle en teori, som man senere tester gjennom strategien. I en induktiv tilnærming tar man utgangspunkt i data som samles inn for å lage en ny teori. Resultatet av en induktiv tilnærming vil ofte være et egenutviklet rammeverk, som forklarer sammenhenger i dataene. Ifølge Jacobsen (2015) er induktiv og deduktiv metode ytterpunkter på en skala, og en metode vil ikke være enten eller. En metode er således ikke ren induktiv eller deduktiv, men den vil i ulik grad være en kombinasjon av ytterpunktene. Den gjenværende tilnærmingen, abduktiv, er en metode hvor det samles inn data for å forklare et eksisterende fenomen med mål om å videreutvikle eksisterende eller utvikle ny teori. Deretter testes teorien videre med ny datainnsamling.

I teori- og empirikapitlene viste vi til at det er skrevet mye om problemstillingen i oppgaven. Det eksisterer mer relevant teori om avlønning og motivasjon enn fleksibilitet, men det er likevel nok til å gi oss indikasjoner på hva som vil være viktig å se nærmere på knyttet til fleksibilitet. Basert på omfanget av eksisterende teori og empiri, er det naturlig å bruke en deduktiv tilnærming i oppgaven. Årsaken er at vår studie tar utgangspunkt i eksisterende teori, og den undersøker effekter av avlønningsformer.

Forskningsdesign

Saunders et al. (2016) skiller mellom eksplorerende, deskriptiv, forklarende og evaluerende forskningsdesign. I en eksplorerende studie undersøker man et tema som man kjenner lite til fra før. En deskriptiv studie har som mål å nøyaktig beskrive en hendelse eller tema. Forklarende design kalles også kausale design, og det har som mål å etablere kausale sammenhenger mellom variabler. Med et evaluerende forskningsdesign har man som mål å undersøke hvor godt noe fungerer.

Problemstillingen legger føringen for hvilket forskningsdesign det er mest hensiktsmessig å bruke. I innledningen og i kapittel 6.1 ble problemstillingen presentert, og vi legger til grunn at problemstillingen er forklarende. Med en forklarende problemstilling vil det være naturlig å også bruke et forklarende forskningsdesign.

Forskningsmetode

Med data menes informasjon om virkeligheten (Jacobsen, 2015). Innenfor samfunnsvitenskapen skilles det mellom to ulike former for data; kvalitativ og kvantitativ (Johannessen, Kristoffersen & Tufte, 2011). Kvalitative data er gjerne data i form av ord, der intervju er et eksempel på en kvalitativ metode. Kvantitative data er data i form av tall, som kan være salgstall over en gitt periode. Heller ikke her er det snakk om motsetninger, men to ytterpunkter på en skala. En metode kan derfor bestå av både kvantitative og kvalitative elementer (Jacobsen, 2015). Johannessen et al. (2011) skiller mellom «hard» og «myk» data. Data som kan registreres ved hjelp av tall, omtales som harde tall og er kvantitativ data. Data som eksisterer som tekst, bilde, lyd og lignende, kalles for myke data, herunder kvalitativ data.

Tiden til disposisjon for oppgaven er ett semester, noe som legger begrensninger for tidsbruken. En kvalitativ metode er ofte mer tidkrevende enn en kvantitativ metode. Det tar for eksempel sju timer å transkribere én time med intervjuopptak (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016). Vi har benyttet oss av kvalitativ metode i form av intervjuer i oppstartsfasen, og av kvantitativ metode hvor relevante måltall på prestasjon og lønnsomhet analyseres. De kvantitative dataene består av interne data fra selskapet og respons fra spørreundersøkelsen. Spørreundersøkelsen ble i hovedsak gjennomført for å kartlegge holdninger til avlønnsingsform og fleksibilitet. Vi benyttet spørreundersøkelse, siden holdninger ville vært krevende å fremstille i kvantitative data, og intervjuer ville ha vært for tidkrevende. Innsamlingen av data blir nærmere belyst i delkapittel 6.2.

Strategi

Strategi defineres som planen for hvordan man går frem for å svare på problemstillingen (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016). Strategien avhenger av problemstilling, tilnærming, design og metode. I dette kapitlet har vi forklart at vår studie har en forklarende problemstilling, noe som gjør det hensiktsmessig å benytte et forklarende design. Tilnærmingen som er valgt er deduktiv metode, hvor forskningsmetoden hovedsakelig vil være kvantitativ. Samlet sett har dette ført til at vi har valgt en casestudie som strategi. En casestudie er en fremgangsmåte som samler inn mest mulig data om et nåværende avgrenset fenomen, («caset») (Yin, 2014). Ifølge Yin er det fem deler i gjennomføringen av en casestudie som er spesielt viktige. De fem er: Problemstilling, teoretiske antakelser, analyseenheter, logisk sammenheng mellom data og antakelser, og kriterier for å tolke funnene. Det skilles

mellom teoretiske og beskrivende sammenhenger mellom data, og hvorvidt det eksisterer teori på området som gir grunnlag for antakelser. Yin skiller videre mellom enkeltcasestudie og flercasestudie. Enkeltcasestudier er en studie av ett case, og flercasestudier er studier av flere separate studier, som undersøker hvorvidt det finnes sammenhenger mellom casene.

Caset i vår studie er avgrenset til Forsikringsselskapet, og det kan dermed anses som en enkeltcasestudie. Vi ønsker å sammenligne Fleksiteamet med andre team i Forsikringsselskapet. Vi mener derfor det er mer riktig å kalle studien en *komparativ casestudie*. For å undersøke caset, har vi gjennomført intervjuer og en spørreundersøkelse. Vi analyserer Forsikringsselskapet basert på problemstillingen, som igjen er basert på teoretiske antakelser. Vi diskuterer datainnsamling i kapittel 6.2 og dataanalyse i kapittel 6.4.

Tidshorisont

Valget av tidshorisont avhenger av problemstillingen. Det skilles mellom tverrsnittstudier og tidsseriestudier. Tverrsnittstudier gjennomføres på et gitt tidspunkt og er et «stillbilde» av en situasjon (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016). Mange studier er tverrsnittstudier, siden man ofte har begrenset med tid til å gjennomføre en studie. I tverrsnittstudier benyttes ofte spørreundersøkelser for å undersøke om det finnes sammenhenger i dataene. Fordelen med tverrsnittstudier at de gir en presis beskrivelse av en tilstand på et gitt tidspunkt, og de kan brukes for å finne ut fenomener som varierer sammen på et gitt tidspunkt (Jacobsen, 2015). Tidsseriestudier er på den annen side studier over en lengre periode, og de benyttes ofte for å studere endring over tid.

Studien skal undersøke hvilken lønnsstruktur som gir best lønnsomhet og fleksibilitet for kundebehandlere i deres møte med kunden, i kundens foretrukne kommunikasjonskanal. Problemstillingen og tilnærmingen er forklarende. I vår studie er det derfor hensiktsmessig å gjennomføre en tverrsnittstudie av Fleksiteamet og kontrollgruppen, der vi sammenligner lønnsomhet og fleksibilitet. Hensiktsmessig tidshorisont for datainnhenting er to måneder, basert på datagrunnlag og tid til disposisjon.

Valg av metode – oppsummering

Studien har en forklarende problemstilling, som legger føring på valg av metode. Med utgangspunkt i problemstillingen, har vi valgt å gjennomføre en komparativ casestudie. Casestudien har en deduktiv tilnærming, et forklarende forskningsdesign og bruker både

kvalitative og kvantitative data for å svare på problemstillingen. Vi bruker en tidsserieanalyse over to måneder for å sammenligne fleksibilitet på tvers av ulike avlønningsstrukturer.

6.2 Innsamling av data

Vi har benyttet oss av både primær- og sekundærdata for å svare på problemstillingen. Primærdata er data vi har hentet inn, mens sekundærdata er data hentet inn av andre, for et annet formål (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016). Metoden vi har benyttet oss av for å hente inn primærdata er en spørreundersøkelse. Sekundærdataene våre er data som Forsikringsselskapet selv samler inn for egne analyser, som brukes blant annet som grunnlag for bonusutbetalinger. Forsikringsselskapet henter inn mange forskjellige typer data, hvilket gjør det mulig å analysere en rekke ulike målekriterier. I det følgende presenteres det hvordan vi har samlet inn data, med hovedfokus på spørreundersøkelsen.

Innledningsvis i prosjektet gjennomførte vi 15 intervjuer med ansatte i ulike stillinger og med forskjellig fartstid i kundesenteret. Intervjuene gjennomførte vi over tre dager, og de varte i gjennomsnitt 15 minutter. Hensikten med intervjuene var å kartlegge og å skape et bedre bilde av hvilke momenter det var aktuelt å undersøke nærmere i spørreundersøkelsen. Intervjuene er ikke en stor del av analysen, men det er likevel hensiktsmessig å gi en kort beskrivelse av intervjuprosessen før vi går videre på selve spørreundersøkelsen og aktuelle analyser av sekundærdata.

Fleksibilitet er et abstrakt begrep som det er krevende å måle, og Forsikringsselskapet har til nå ikke samlet inn data på dette området. For å undersøke holdninger til fleksibilitet, ble det innhentet primærdata, i form av en spørreundersøkelse. Respondentene var anonyme, og det vil derfor ikke være mulig å gjøre analyser på individnivå i primærdataene. Respondentene ble spurt om hvilket team de tilhørte, og det er det laveste nivået vi identifiserer kundekonsulentene. Som en følge av dette, aggregeres dataene fra individnivå til teamnivå i analysen av primærdata.

Utvalg

I kapittel 2 som omhandlet bakgrunnen for studien, ble de ulike teamene i kundesenteret presentert. Det er hensiktsmessig å gi en kort oppsummering av innholdet i dette kapittelet, grunnet delkapittelets innhold. Vi sammenligner teamene i samme periode, og det er dermed

ikke nødvendig å foreta justeringer for sesongvariasjoner i etterspørselen. Kundekonsulentene i Fleksiteamet og i kontrollgruppene ble ansatt i samme periode, og det vil heller ikke være nødvendig å ta hensyn til eventuelle opplæringseffekter og ulikheter i kompetanse. Tidligere relevant arbeidserfaring kan vi imidlertid ikke kompensere for, da informasjon ikke er kjent.

Analyseenheten

Analyseenheten i studien er et nyetablert team. Teamet er et fleksiteam, som innebærer at kundekonsulentene skal kunne arbeide i flere kanaler, med ulike arbeidsoppgaver, basert på kundebehov. Som eneste team i kundesenteret mottar de fastlønn. Kundekonsulentene ble forespeilet en prestasjonslønn i ansettelsesprosessen, og de blir derfor kompensert med 25 prosent av gjennomsnittlig bonus for alle kundekonsulenter de siste tre årene.

I analysen av sekundærdata har vi identifisert ni medlemmer av Fleksiteamet, der tre er kvinner og seks er menn. Aldersspennet på kundekonsulentene i teamet er 25-35 år, med en gjennomsnittsalder på 28 år. Et fåtall av kundekonsulentene i dette teamet har erfaring fra kundesenter i andre bransjer.

I analysen av spørreundersøkelsen har vi 12 respondenter fra Fleksiteamet. Disse svarene sammenlignes med de andre teamene. Vi kommer nærmere inn på spørreundersøkelsen senere i kapitlet.

Kontrollenheten

I analysen av sekundærdata består Kontrollgruppen av ni kundekonsulenter, og de omtales som prestasjonsteamet. Teamet består av en fire kvinner og fem menn. Aldersspennet på kundekonsulentene er 25-35 år, med en gjennomsnittsalder på 30 år. I begge teamene er primæroppgavene salg, kundestøtte og saksbehandling. Kontrollenheten betjener kunder kun på telefon, til forskjell fra analyseenheten. Medlemmene i teamet mottar lønn basert på individuell prestasjon. Kontrollgruppens medlemmer er fordelt i både avdeling Øst og avdeling Vest, og de mottar prestasjonsbasert lønn, med et fast og et variabelt element.

Pilotprosjektet består av totalt 18 kundekonsulenter som er delt i to ulike team med ulik avlønning. Analyseenheten består av ni kundekonsulenter med fastlønn. Kontrollenheten mottar prestasjonslønn. Det er disse teamene som er utgangspunktet for analysen av salgs- og budsjettoppnåelse.

Oppsummert er Fleksiteamet analyseenheten der vi i sekundærdataene har totalt ni kundekonsulenter som vi analyserer på individnivå. I sekundærdataene sammenligner vi Fleksiteamets prestasjoner mot ni kundekonsulenter med prestasjonslønn. I spørreundersøkelsen vil vi sammenligne de tolv respondentene fra Fleksitemaet med de andre teamene på teamnivå.

Intervju

For å undersøke situasjonen i Forsikringsselskapet («caset») gjennomførte vi intervjuer med ulike ansatte på ulike nivåer i kundesenteret. I slike situasjoner anbefaler Saunders et al. (2016) å bruke semistrukturerte intervjuer. Dette er intervjuer der man har noen hovedspørsmål som man ønsker å få svar på, med oppfølgingsspørsmål basert på svarene som blir gitt. Semistrukturerte intervjuer skaper muligheten til å avdekke temaer som ikke hadde vært mulig å avdekke gjennom et strukturert intervju, der spørsmål er de samme til alle intervjuobjektene. For å strukturere intervjuene benyttet vi en intervjuguide, som inneholdt hovedspørsmålene vi ønsket å undersøke nærmere. Intervjuguiden var tilpasset rollen til de respektive ansatte i selskapet, som var direktører, teamledere og kundekonsulenter. De ble stilt spørsmål tilpasset deres arbeidshverdag og ansvarsområde. Intervjuguiden bidro til å holde strukturerte intervjuer. Intervjuene ga oss et beslutningsgrunnlag for å avgjøre om et tema var nok utbredt til at det var interessant å se nærmere på.

Intervjuene ble gjennomført i arbeidstiden i et konferanserom hos Forsikringsselskapet, og det ble avtalt på forhånd når intervjuet skulle være og hvem som skulle bli intervjuet. Dette var hensiktsmessig både for oss og Forsikringsselskapet. Kundekonsulentene kunne planlegge arbeidshverdagen sin, og forhåpentligvis unngikk vi eventuell bias på grunn av tidspress. Bias er når respondenten blir påvirket av eksterne elementer i det respondenten avgir sitt svar (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016). De ansatte ble valgt ut av lederne i to de aktuelle teamene. Derfor foreligger det en mulighet for at teamlederne valgte ut ansatte som de trodde ville gi oss et godt inntrykk av arbeidsplassen, og det er således en risiko for både deltaker- og respondent-bias. Deltaker-bias er når respondentene ikke representerer et representativt utvalg, respondent-bias oppstår når respondenten gir svar som respondenten tror intervjueren ønsker å få (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016). Vi har ingen grunn til å tro at dette faktisk er tilfellet, og det er både i vår og Forsikringsselskapets interesse å gi et mest mulig riktig bilde av situasjonen.

Intervjuene hadde en varighet på mellom 15 og 30 minutter. Gjennomføringen av intervju ble organisert slik at en av oss ledet intervjuet, mens den andre tok notater. Vi transkriberte ikke intervjuene, fordi formålet med intervjuene kun var å kartlegge relevante temaer. Det er en risiko for intervjuer-bias, der vår opptreden påvirker respondenten (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016). Vi har i størst mulig grad prøvd å fremstå som nøytrale, uten å stille ledende spørsmål for dermed å unngå at vi påvirker respondenten.

Spørreundersøkelse

Forsikringsselskapet har ikke data på fleksibilitet, og et av hovedformålene med spørreundersøkelsen var å avdekke holdninger til fleksibilitet. Som nevnt ble intervjuer benyttet som forberedelse til spørreundersøkelsen. Spørreundersøkelse er tidsbesparende og gir data som er lette å analysere og ble derfor valgt som hovedverktøy for å analysere fleksibilitet (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016). I dette delkapittelet forklarer vi valgene vi har gjort i utarbeidelsen av spørreundersøkelsen. Spørreundersøkelsen ligger vedlagt i oppgaven.

Vi benyttet oss av Qualtrics-plattformen for å lage spørreundersøkelsen. NHH har brukertilgang til plattformen, og det har vært et nyttig verktøy. Spørreundersøkelsen hadde synlig NHH-logo. Dataene vi hentet inn var anonymiserte. Det var derfor ikke nødvendig å registrere dette hos Norsk senter for forskningsdata (NSD). Behandlingen av persondata beskrives ytterligere i 6.6 som omhandler etiske hensyn.

Fleksibilitet er et abstrakt begrep. Hovedutfordringen med spørreundersøkelsen og studien som helhet, var å operasjonalisere begrepet fleksibilitet. Operasjonalisering er å gjøre et begrep målbart (Jacobsen, 2015). I spørreundersøkelsen ble det å være fleksibel definert som *«evnen og muligheten til å arbeide i ulike kundekanaler og med ulike arbeidsoppgaver»*. Operasjonalisering av fleksibilitet er viktig både for å kunne stille konsise spørsmål som er lette å forstå og for å få data som er mulige å analysere. Det viktig å unngå bias, herunder uinformerte svar og ledende spørsmål, der respondentene svarer det svaret man tror intervjuerne ønsker å få. Uinformerte svar oppstår når respondenten svarer på spørsmål som respondenten ikke har forutsetninger eller kunnskap til å svare på (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016).

Spørreundersøkelsens oppbygning

Spørreundersøkelsen bestod av ulike typer spørsmål, og den inneholdt åpne, lukkede og rangordnede spørsmål. Åpne spørsmål er spørsmål som lar respondenten skrive sitt eget svar. Lukkede spørsmål er spørsmål der svaralternativene er gitt og respondenten må velge ett svaralternativ (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016). I spørreundersøkelsen har vi brukt rangordnede spørsmål for å måle frekvens og forhold (Jacobsen, 2015). I de lukkede spørsmålene var kun ett svaralternativ mulig. Hensikten var å gjøre undersøkelsen lettest mulig å forstå, og samtidig gjøre koding og analyse av data enklere. Spørsmål med rangordnede svaralternativer hadde en Likert-skala med fem ulike graderinger. Det finnes ingen klare svar på hvor mange svaralternativer som er optimalt i en Likert-skala, men både Jacobsen (2015) og Saunders et al. (2016) anbefaler fem svaralternativer.

For å unngå uinformerte valg, hadde vi alltid et alternativ som var nøytralt, og et alternativ som var *vet ikke/ikke relevant*. Det er en risiko for at respondenten ikke svarer på spørsmålene som stilles ved å velge *vet ikke*, det er derfor en balansegang mellom å unngå uinformerte valg og å tvinge respondentene til å svare. Det finnes ikke forskningsmateriale på om bruken av nøytrale alternativer er bra eller dårlig (Jacobsen, 2015). Vi valgte å unngå uinformerte valg så langt det lot seg gjøre, og vi har derfor konsekvent brukt nøytrale alternativer i alle rangordnede spørsmål.

Ifølge Saunders et al. (2016) bør svaralternativene i skala-spørsmål være på en rett linje fremfor flere linjer eller kolonner. Retningen på Likert-skalaen endres fra spørsmål til spørsmål slik at respondenten ikke svarer på spørreundersøkelsen på «autopilot» Jacobsen (Jacobsen, 2015). Ulike retninger ville imidlertid skapt ekstra arbeid i tolkningsarbeidet av dataene, skalaen går derfor i samme retning på alle skala-spørsmål.

Svaralternativene i de lukkede spørsmålene er gjensidig utelukkende, og de er forsøkt gjort mest mulig uttømmende. Hensikten er å unngå doble spørsmål og misforståelser. Ved alle lukkede spørsmål er det også lagt til et valgfritt kommentarfelt. På denne måten har respondenten mulighet til å komme med eventuelle utfyllende kommentarer. Et frivillig kommentarfelt var også inkludert i slutten av spørreundersøkelsen for å fange opp eventuelle tilleggsmomenter som spørsmålene ikke fanget opp.

Vi har vært nøye på å ikke påvirke respondentene i utformingen av spørsmålene eller i selve oppbygningen av spørreskjemaet. Vi stilte aldri spørsmål av typen «synes du A er bra eller dårlig», men heller «Hva er din holdning til A». Vi har også tatt hensyn til rekkefølgen av spørsmålene. Rekkefølgen av spørsmål kan påvirke respondenten til å svare på en gitt måte (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016). Om respondenten eksempelvis blir spurt om å liste opp positive sider ved et fenomen for deretter i neste spørsmål bli spurt om holdningen til det samme fenomenet, vil holdningen mest sannsynlig være positiv. Vi har prøvd å unngå dette i spørreundersøkelsen, ett spørsmål er riktignok unntaket. Spørsmål 35 spør direkte om avlønningsform påvirker ønsket om å ta andre arbeidsoppgaver enn primæroppgavene. Spørsmålet kan oppfattes som svært direkte. Årsaken er at spørsmålet skal avdekke eventuelle vridningseffekter. Det direkte spørsmålet kommer sist for at det ikke skal påvirke andre svar om fleksibilitet.

Saunders med flere (2016) peker på at lengden på spørreundersøkelsen påvirker responsraten. Spørreundersøkelser med mange spørsmål, og som tar lang tid å gjennomføre, fører til en lavere responsrate. En spørreundersøkelse med for få spørsmål vil kunne gi et inntrykk av at spørreundersøkelsen er lite interessant og ikke verdt å gjennomføre. Det blir dermed en balansegang mellom å hverken stille for mange eller for få spørsmål. Spørreundersøkelsen vår hadde totalt 45 spørsmål, og gjennomsnittlig tidsbruk på besvarelsen var 14 minutter. Vi mener at vi fant en god balanse mellom antall spørsmål og tidsbruk.

Pilot

For å være sikre på at spørreundersøkelsen var forståelig, samarbeidet vi tett med veileder og Forsikringsselskapet for å avdekke eventuelle mangler og svakheter. Vi arbeidet særlig mye med spørsmålene rundt fleksibilitet. Dette er de mest kritiske spørsmålene og er svært viktige for å kunne besvare formålet med studien. Det viktigste var at disse spørsmålene ble forstått på samme måte av respondentene som av oss. For å være sikre på dette ble det gjennomført en pilottest av spørreundersøkelsen før den ble distribuert til kundekonsulentene.

Det var fem deltakere i piloten. Tre av deltakerne var medstudenter med erfaring fra ulike kundesenter i ulike bransjer, de gjenværende to var lederne som var våre kontaktpersoner i Forsikringsselskapet. Vi valgte å ikke gjennomføre piloten med flere medarbeidere fra

Forsikringsselskapet, siden det er medarbeidere fra Forsikringsselskapet som skal svare på den endelige spørreundersøkelsen og vi ønsket ikke å påvirke respondentene på forhånd.

Piloten vurderte språk, struktur, hvordan spørsmålene ble tolket og tidsbruk. Arbeidet med piloten var verdifullt og gjorde at vi fikk avdekket feil og mangler som vi ikke hadde avdekket selv. Etter at piloten var gjennomført, ble tilbakemeldingene drøftet med veileder og kontaktperson i Forsikringsselskapet, før den endelige spørreundersøkelsen ble distribuert til respondentene. Piloten gav oss også erfaring med Qualtrics, noe som var en god læring for den endelige databehandlingen og analysen.

Distribusjon og responsrate

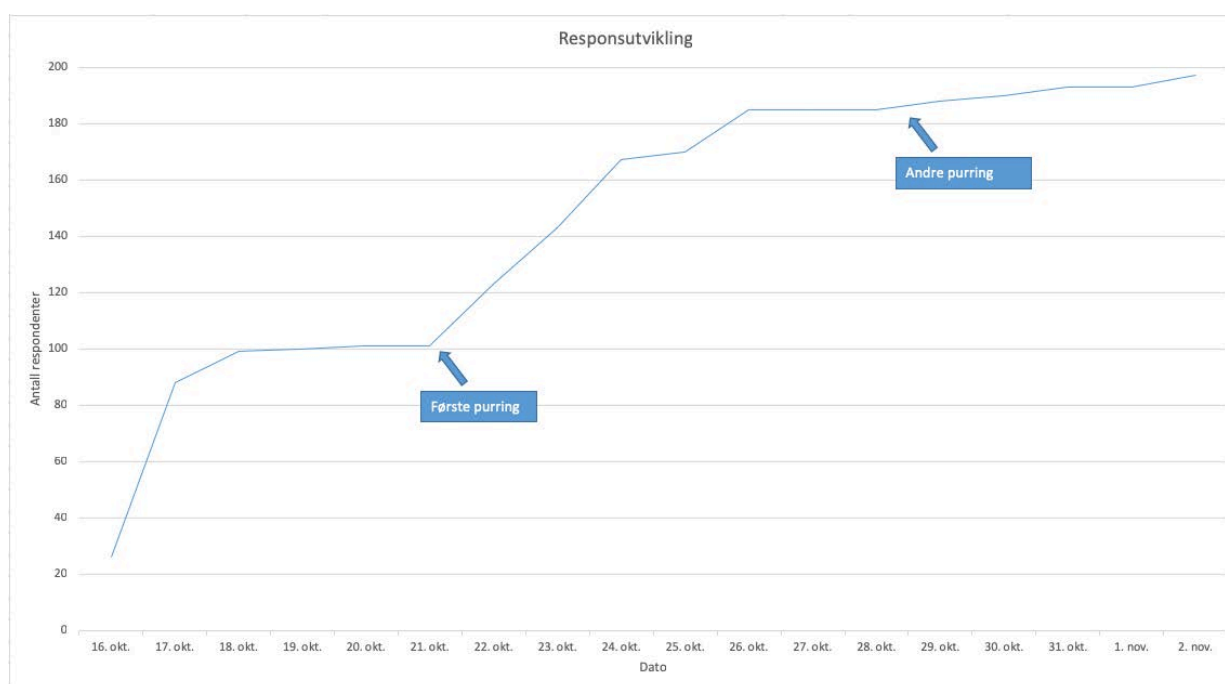
Spørreundersøkelsen ble distribuert gjennom en nettløse som ble sendt per e-post til alle de 264 kundekonsulentene i Forsikringsselskapet. I forhold til vår problemstilling, var det kun nødvendig å få svar fra kundekonsulentene med fastlønn og prestasjonslønn i avdeling Øst og Vest. Avgjørelsen om å sende undersøkelsen til samtlige kundekonsulenter har bakgrunn i formålet med spørreundersøkelsen om å avdekke holdninger til fleksibilitet. I den sammenheng var det ønskelig å gi flest mulig mulighet til å komme med innspill. Videre ønsket Forsikringsselskapet å få innblikk i hva de ansatte tenkte om dagens avlønningspraksis. Vi skrev en rapport til Forsikringsselskapet som oppsummerte funnene knyttet til alle respondentene i spørreundersøkelsen. I slutten av studien presenterte vi våre funn og analyser for ledelsen i selskapet. Dette ble respondentene informert om i introduksjonen av spørreundersøkelsen.

Spørreundersøkelsen var tilpasset slik at man svarte på hvilken avlønning man hadde i dag og hvordan dette påvirket holdninger til for eksempel avlønning, fleksibilitet og motivasjon. Tilpasningen gjorde det mulig at ansatte i ulike avdelinger med ulike avlønningsstrukturer kunne svare på samme spørreundersøkelse. Et annet element vi anser som en styrke med mange respondenter er opplevd anonymitet hos respondentene. Med mange respondenter (for eksempel mer enn 260) vil hver enkelt respondent oppleve anonymiteten som større enn med få respondenter (for eksempel mer enn 40).

Lenken ble sendt til kundekonsulentene av vår kontaktperson i Forsikringsselskapet 16.10.2018. Vi anser ikke dette som problematisk i forhold til analysen, kvaliteten i dataene eller bias, at Forsikringsselskapets ledelse sender ut lenken. Det ble spesifisert i introduksjonen

til spørreundersøkelsen at alle respondenter var anonymiserte og at data ikke ville bli delt med Forsikringsselskapet, kun i form av en endelig rapport.

Ifølge Jacobsen (2015) gjøres det vanligvis purring ti til tjue dager etter at spørreundersøkelsen er sendt ut. Grunnet den korte tidsperioden studien varte, sendte vi ut purring når responsraten flatet ut, dette var 21. oktober. Vi sendte en kort mail med påminnelse om spørreundersøkelsen til alle ansatte som fikk den første, og vi takket samtidig de som hadde svart på mailen. Responsutviklingen er vist i figur 6-1. Ifølge Jacobsen (2015) kan en ikke forvente at responsraten skal øke betraktelig, vi opplevde derimot det motsatte. Fra en svarprosent på 38 prosent økte svarprosenten til 60 prosent etter purringen. Vi valgte også å gjennomføre en siste purring 28.10.2018 med en påminnelse og en takk. Her var responsen noe dårligere og responsraten gikk fra 60 prosent til 68,6 prosent. Totalt var det 197 respondenter som svarte på spørreundersøkelsen. Baruch og Holtom (2008) gjennomførte en analyse av responsrater i 490 studier, der den gjennomsnittlige responsraten var 52,7 prosent. Ut ifra dette er vi fornøyde med responsraten.



Figur 6-1 - Responsutvikling på spørreundersøkelsen

6.3 Datamaterialet

Primærdataene ga oss både kvantitative og kvalitative data, de vil bli brukt i deskriptive og statistiske analyser.

Spørreundersøkelsen

For å kunne bruke dataene til studiens formål var det nødvendig å rense dataene. Som nevnt tidligere, ble spørreundersøkelsen sendt ut til alle kundekonsulentene, men det var ikke alle som var relevante for vår studie. Alle respondenter som arbeider med skadesaker, de som driver med salg, og de som ikke er i direkte kontakt med kunder, eksempelvis drift og forretningsutvikling, ble fjernet. Deltidsansatte er også fjernet, siden gruppen ikke er sammenlignbar med Fleksiteamet, som arbeider fulltid. Besvarelser som ikke var fullstendige, ble også fjernet.

Vi valgte også å fjerne digitalteamet fra datagrunnlaget. Digitalteamet har få ansatte, og de mottar både individuell- og teambonus. Trafikken på de digitale kanalene (e-post, chat via nettsidene til Forsikringsselskapet og Facebook) er lav. Kundekonsulentene på Fleksiteamet bruker omtrent én time per dag på digitale kanaler, resten brukes på telefon. Få ansatte og lite trafikk gir et begrenset datagrunnlag, som er grunnen til at vi valgte å fjerne digitalteamet.

Etter å ha rensset datasettet, utgjorde datamaterialet 75 respondenter. Tolv respondenter tilhører Fleksiteamet, de resterende 63 respondentene tilhører team som mottar prestasjonslønn i avdelingene Vest og Øst.

Åpne spørsmål utgjorde majoriteten av spørsmålene i spørreundersøkelsen. Følgene av dette ble et «rikt» datagrunnlag. Det er temaer som gikk igjen i kommentarene, og vi har derfor kodet disse med stikkord slik at vi kan presentere deskriptiv statistikk. Et eksempel var spørsmålet om respondenter er fornøyd eller misfornøyd med dagens avlønningsform. Temaer som motivasjon og rettferdighet gikk i igjen i svarene.

Svarene vi fikk fra spørreundersøkelsen gjorde det mulig å sammenligne holdninger til fleksibilitet mellom teamene. Funnene fra spørreundersøkelsen presenteres i kapittel 7.

Salgstall og salgsbudsjett

Salgstall og salgsbudsjett er sekundærdata på individnivå, som er hentet fra Forsikringsselskapets database. Forsikringsselskapets hadde ikke definert hva som skulle være kontrollenheten. Imidlertid ble ni kundekonsulenter ansatt med individuell prestasjonslønn samtidig som Fleksiteamet. Dermed ble vi enige med ledelsen om at de ni nyansatte var Kontrollgruppen. Oppgaven vår ble å hente ut ulike resultat og måltall på individnivå fra Forsikringsselskapets database. Til slutt ble data fra alle teammedlemmene aggregert til teamnivå. Det samme ble gjort for deltakerne i analyseenheten.

Justering av datamaterialet

Analyseenheten bestod i utgangspunktet av 15 deltakere. Det ble derimot gjort noe bearbeiding av datasettet. Én observasjon ble fjernet, siden vedkommende var teamleder. Tre andre ble og tatt ut. De var ikke nye i bedriften, men de var i Fleksiteamet for å lære opp nye kundekonsulenter. I tillegg ble to av de nye kundekonsulentene fjernet fra datasettet, siden de hadde svært få registrerte arbeidsdager i september. Dersom de hadde blitt inkludert, ville datasettet gitt et unøyaktig bilde av teamet som enhet. Dermed består analyseenheten av ni observasjoner.

Som en følge av at analyseenheten sitter en time daglig på chat og mail, har vi valgt å justere salgstallene til analyseenheten. Det har ifølge ledelsen vært svært lite aktivitet på chat og mail i pilotperioden. Det er har også vært veldig lite salg i de digitale kanalene. Vi har dermed valgt å justere opp Fleksiteamets tid på telefon til å være det samme som prestasjonsteamet har. Dette medfører at fleksitemaet får en 14 prosent (8/7) høyere salgoppnåelse enn de faktisk har oppnådd. Justeringen ble gjort i samråd med ledelsen. Vi har tatt utgangspunkt i at en arbeidsdag er åtte timer, hvor matpause og andre pauser utgjør én time. Hensikten med å justere salgoppnåelsen til hver av kundekonsulentene med fastlønn, var for å kunne sammenligne salgoppnåelsen til teamene på mest mulig likt grunnlag.

Når det kommer til budsjettoppnåelse, har ledelsen tatt hensyn til at Fleksiteamet sitter på telefon og digitale kanaler. Hver kundekonsulent i temaet har 3500 kroner lavere budsjettkrav enn kundekonsulenter i kontrollenheten. Vi justerte vi ikke opp budsjettoppnåelse for Fleksitemaet, som vi gjorde for salgoppnåelse.

I kontrollenheten ble det ikke gjort samme rensing av datasettet. Alle i kontrollenheten var nyansatte, og ingen hadde stort fravær. Dermed var det ikke nødvendig å bearbeide dataene ytterligere.

6.4 Dataanalyse

Analysen av data er både deskriptiv og statistisk. Den deskriptive analysen tar utgangspunkt i data fra spørreundersøkelsen og analyserer blant annet fleksibilitet. Den statistiske analysen tar utgangspunkt i data om salgstall og vil behandle kundekonsulentenes salg og budsjettoppnåelse. Deskriptiv statistikk er organisering, oppsummering og presentasjon av data (Keller, 2018). Vi ønsket å teste hvorvidt det er forskjell mellom analyseenheten og kontrollgruppen. Det er derfor hensiktsmessig å gjennomføre en statistisk test der man sammenligner gjennomsnittet mellom de to gruppene og avgjør om disse er forskjellige. For å teste dette kan man bruke en uavhengig t-test (Keller, 2018). En t-test forutsetter normalfordelte tall, det er derfor nødvendig å teste om dataene er normalfordelte. Dersom tallene ikke er normalfordelte kan man bruke en ikke-parametrisk teknikk. Vi testet derfor først om dataene er normalfordelte.

Tester for normalfordeling

En enkel test for å vurdere om dataene er normalfordelte er å sammenligne dataene grafisk i form av et histogram (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016). Dersom dataene vist som et histogram har tilnærmet samme form som en normalfordelingskurve, kan det antas at dataene er normalfordelte. Det er også mulig å bruke statistiske tester for å undersøke om dataene vi skal analysere er normalfordelte (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016).

Razali og Wah (2011) sammenlignet fire ulike tester for normalitet, og de fant at Shapiro-Wilk-testen er testen som gir de beste resultatene. Vi velger å benytte oss av Shapiro-Wilk-testen for data som ikke er normalfordelte, og den kan i tillegg brukes for utvalg som er lavere enn 20 (Shapiro & Wilk, 1965). Nullhypotesen i testen er at utvalget er normalfordelt. Dersom testens p-verdi er lavere enn det valgte signifikansnivået kan vi forkaste nullhypotesen om normalfordeling og kan anta at utvalget ikke er normalfordelt (Keller, 2018). En p-verdi på 0,05 betyr at det er fem prosent sjanse for at utvalget er forskjellig fra en normalfordeling gjennom tilfeldighet alene. Vi benytter oss av et signifikansnivå på fem prosent i den statistiske analysen. For å gjennomføre Shapiro-Wilk-testen benytter vi oss av statistikkprogrammet

Stata. Dersom dataene ikke er normalfordelte kan vi bruke Wilcoxon rank-sum test. Dersom dataene er normalfordelte kan vi bruke t-test.

Dataene vi har tilgang til er både på intervallform og ordinalform. Intervalldata er data som salgstall og kundetilfredshet. Flere av spørsmålene i spørreundersøkelsen er på ordinalform, der respondentene har tatt stilling til i hvilken grad de er enig med et utsagn. Hvert svaralternativ gir en tallverdi der størrelsen har betydning, og vi kan dermed skille mellom svaralternativene svært fornøyd og misfornøyd. De to ulike teamene antas å være uavhengige. Nullhypotesen er at gjennomsnittet i valgte variabel er lik mellom de to gruppene som analyseres. Dersom gjennomsnittet ikke skulle være det, vil resultatet av testen gi en p-verdi lavere enn det valgte signifikansnivået. Dersom dette er tilfelle, kan vi anta at det er en signifikant forskjell mellom gruppene. Vi vil ikke kunne forklare hvorfor det er en signifikant forskjell ut ifra resultatene i testen alene (Keller, 2018). For å forklare hvorfor det eventuelt er forskjell mellom gruppene, vil vi benytte oss av deskriptiv statistikk og funn fra intervjuer, teori og empiri. Dette kommer vi tilbake til i diskusjonskapittelet.

Wilcoxon Rank-Sum Test

Wilcoxon rank sum test benyttes for å analysere om det finnes forskjeller i fleksibilitet mellom kundekonsulenter med fastlønn og med prestasjonslønn. Testen tester det samme som en t-test ville ha gjort, men er en ikke-parametrisk test, og kan brukes med data som ikke er normalfordelte. Testen brukes for å sammenligne to avhengige grupper og avgjøre om de er signifikant forskjellige. Dersom testen gir en p-verdi som er lavere enn det valgte signifikansnivået kan vi forkaste nullhypotesen og antar at gruppene er ulike. Testen kan brukes på både intervall data og rangordnede data. (Keller, 2018).

T-test

Dersom dataene er normalfordelte kan vi bruke en uavhengig t-test (Keller, 2018). Testen brukes for å sammenligne to avhengige grupper og avgjøre om de er signifikant forskjellige. Dersom testen gir en p-verdi som er lavere enn det valgte signifikansnivået kan vi forkaste nullhypotesen og anta at gruppene er ulike. Testen kan brukes på både intervall data og rangordnede data. (Keller, 2018).

6.5 Metodens kvalitet

God forskningskvalitet er avgjørende for å gjennomføre en god studie som besvarer problemstillingen. Reliabilitet og validitet er sentrale begreper for å vurdere studiens kvalitet (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016). I dette delkapittelet vil vi drøfte studiens kvalitet med hensyn til reliabilitet, validitet og etiske hensyn.

Validitet

Man skiller mellom begreps-, intern- og ekstern validitet (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016). Begrepsvaliditet i kvantitative studier som spørreundersøkelser er hvorvidt man måler det man har til hensikt å måle. En studie har høy intern validitet når den nøyaktig klarer å påvise en kausal sammenheng mellom to variabler. Ekstern validitet er hvorvidt funnene kan generaliseres til andre grupper og situasjoner. En kjent svakhet med casestudier er høy intern validitet og lav ekstern validitet (Yin, 2014).

Begrepsvaliditet

Begrepsvaliditet er et mål på om studien måler og svarer på den problemstillingen den har som mål å finne svar på (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016). En vanlig måte å sjekke begrepsvaliditet er å la andre sjekke våre konkretiseringer (Jacobsen, 2015). Videre bør komplekse og vanskelig målbare fenomener ifølge Jacobsen (2015) deles opp i flere operative definisjoner. En ytterligere form for testing av begrepsmessig gyldighet er å sammenligne resultatene fra analysen med eksisterende teori og empiri eller andre studier av samme fenomen (Jacobsen, 2015). Dersom man skal sammenligne begrepsvaliditet med andre studier er det viktig at metoden er lik i begge studiene for å kunne si noe om begrepsvaliditet.

Som nevnt tidligere har det har vært krevende å operasjonalisere fleksibilitet. Vi fikk god hjelp av veileder og vår kontaktperson i Forsikringsselskapet i prosessen med å operasjonalisere fleksibilitet. Det har vært svært viktig for oss å være nøye med å gjøre denne operasjonaliseringen lett forståelig for respondentene, hvilket vil øke muligheten for å få gode og pålitelige svar som kan benyttes i analysen. Det har også vært viktig å inneha samme forståelse av fleksibilitet som Forsikringsselskapet, slik at vi stiller de riktige spørsmålene for å kunne svare på problemstillingen. Videre var det et bevisst valg å dele opp begrepet fleksibilitet i flere spørsmål i spørreundersøkelsen for å fange opp flere elementer knyttet til fleksibilitet. Vi har også benyttet oss av en pilotgjennomføring av spørreundersøkelsen for å

avdekke tvetydigheter og andre svakheter som kan svekke begrepsvaliditeten i spørreundersøkelsen.

Vi er ikke kjent med lignende studier av fleksibilitet og det eksisterer lite teori og empiri på fagfeltet. Vi har derfor ikke sammenligningsgrunnlag av begrepsvaliditet knyttet til fleksibilitet. Det finnes flere studier som ser på hvordan avlønningsform påvirker prestasjon og lønnsomhet. Studien til Horvei og Hovdenakk (2017) er et eksempel, og den undersøkte effekter i prestasjon ved overgangen fra prestasjonslønn til fastlønn for kundekonsulenter i avdelingen næringsliv i samme forsikringsselskap. Vi har brukt denne studien for å sammenligne begrepsvaliditet knyttet til prestasjon.

Statistisk validitet

Statistisk signifikanstesting dreier seg om å undersøke hvilken av hypotesene, nullhypotesen eller alternativhypotesen, som er riktig (Johannessen, Kristoffersen & Tufte, 2011). Et statistisk signifikant resultat vil i studien være om det er forskjell i gjennomsnittet av et målekriterium mellom Fleksiteamet og Kontrollgruppen. Dersom det er en signifikant forskjell vil det være interessant å se hvor stor forskjellen er, og om utvalget som skaper disse forskjellene er representativt. Det vil også være interessant å se om man kan generalisere eventuelle statistiske funn.

Responsraten på spørreundersøkelsen er høy. Det er derfor rimelig å anta at utvalget er representativt for Forsikringsselskapet som helhet. Hvorvidt det finnes en signifikant forskjell, og eventuelt hvor stor den er, kommer vi tilbake til i diskusjonskapittelet. Siden dette er en casestudie, og det at vi ser på et avgrenset fenomen, vil funnene vi eventuelt gjør i studien antagelig være lite generaliserbare. Statistisk validitet drøftes nærmere i diskusjonskapittelet.

Intern validitet

Intern validitet omhandler hvorvidt resultatene oppfattes som riktige (Jacobsen, 2015). Den interne validiteten er høy når det er samsvar mellom oppgavens beskrivelse av situasjonen i Forsikringsselskapet og den faktiske virkeligheten.

I utredningen anser vi den interne validiteten som høy. Vi er trygge på at dataene vi selv har hentet inn er registrert og analysert på en god måte og at vi ville ha gjort samme funn med samme data i en senere analyse. Tidligere i dette kapittelet har vi forklart hvordan vi

gjennomførte intervjuene og spørreundersøkelsen. Vi har intervjuet personer på flere nivåer i Forsikringsselskapet og gjennom dette fått en god oversikt over nåsituasjonen i Forsikringsselskapet. Vi har både i intervjuene og spørreundersøkelsen gjort vårt ytterste for å unngå bias. Dette er nærmere beskrevet under kapittel 6.2, som omhandler innsamling av data.

Høy intern validitet fordrer riktignok at sekundærdataene som er benyttet er registrert på riktig måte. Vi har ingen grunn til å tro at disse dataene er pyntet på eller manipulert, og at Forsikringsselskapet har forsøkt å fremstille data på en tiltenkt måte. Det er i Forsikringsselskapets interesse at vi gjør en god analyse med ubehandlede rådata.

Ekstern validitet

En studie har høy ekstern validitet hvis studiens funn kan generaliseres til andre situasjoner og grupper (Jacobsen, 2015) Vi har gjennomført en casestudie, og den eksterne validiteten vil være lav. Dette er et kjent problem med casestudier. Caset er unikt, og de samme faktorene og samspillet mellom disse vil være ulikt fra selskap til selskap. Det er lite trolig at de funnene vi gjør for et team i et selskap vil kunne overføres til et team i et annet selskap i en annen bransje.

Reliabilitet

Reliabilitet refererer til hvor enkelt det vil være å gjennomføre en tilsvarende studie med samme datagrunnlag og hvorvidt en ny studie vil gjøre de samme funnene som det vi har gjort (Jacobsen, 2015). Man skiller mellom undersøkereffekt, konteksteffekt og registrering av data som hovedgruppene av momenter som det må tas hensyn til for å oppnå en høy grad av reliabilitet.

Undersøkereffekt

Alle undersøkelser vil utsette undersøkelsesobjektene for ulike typer stimuli og signaler som disse reagerer på. Undersøkereffekt er effekten undersøkeren selv kan ha på fenomenet som studeres (Jacobsen, 2015).

Vår interaksjon med kundekonsulentene har vært begrenset, og vår påvirkning på undersøkelsesobjektene, herunder kundekonsulentene, har vært minimal. Vi gjennomførte intervjuer innledningsvis i studien for å kartlegge situasjonen her, og vi kan ha påvirket intervjuobjektene gjennom intervjuer-bias, som tidligere er nevnt i metodekapittelet. Måten

spørsmålene er stilt i spørreundersøkelsen kan påvirke intervjuobjektene. For å prøve å unngå slik påvirkning, er det gjennomført pilottester av spørreundersøkelsen.

Konteksteffekt

Konteksten rundt studien kan påvirke resultatene i studien. For eksempel kan tid og sted et intervju blir gjennomført påvirke respondentens svar (Jacobsen, 2015). For å minimere effekten, har vi gjennomført intervjuer i lokalene til Forsikringsselskapet, og vi avtalte på forhånd når intervjuene skulle være. Spørreundersøkelsen hadde lang svarfrist, og den kunne gjennomføres når som helst. Ledelsen satte av tid i bemanningsplanen, slik at kundekonsulentene hadde mulighet til å gjennomføre undersøkelsen i arbeidstiden.

Registrering og analyse av data

Feil eller unøyaktig registrering av data er en trussel mot studiens reliabilitet (Jacobsen, 2015). Primærdataene som vi har samlet inn har blitt kategorisert, og analysene er gjennomført flere ganger for å være sikre på at resultatene er konsistente. Hvordan sekundærdata har blitt samlet inn, har vi imidlertid ikke kontroll over.

Spørreundersøkelsens kvalitet

I tillegg til de nevnte utfordringene med reliabilitet og validitet knyttet til metode, finnes det utfordringer som er særegne for spørreundersøkelser. De største problemene knyttet til utformingen av spørreskjemaet, er ifølge Jacobsen (2015) ledende spørsmål, ledende spørsmålskontekst, uklare spørsmål og doble spørsmål. De to førstnevnte er når enten spørsmålet i seg selv er ledende, eller at det stilles i en spesiell psykologisk situasjon eller sammenheng. Uklare spørsmål er når respondenten svarer på spørsmål hun eller hun ikke vet hva handler om. Sistnevnte problem er doble spørsmål, hvor ett spørsmål egentlig inneholder to eller flere spørsmål, slik at det er uklart hva respondenten egentlig svarer på.

Jacobsen (2015) trekker videre frem trekk ved respondenten som en svakhet ved spørreundersøkelser. Spørreundersøkelser er lite forpliktende, og en utfordring kan dermed være svakheter knyttet til spørreundersøkelsens kvalitet. Når det er i respondents egeninteresse å ikke svare korrekt, kalles svarene strategiske svar. Strategiske svar kan oppstå når respondenten er usikker på anonymiteten. Hvis respondenten er tvunget til å avgi et svar på et spørsmål som respondenten ikke har kunnskap om, kan dette ha uheldig påvirkning på spørreundersøkelsens kvalitet. Et tredje forhold er ureflekterte svar. Ureflekterte svar er en

følge av at spørreskjemaer ofte oppfattes som lite forpliktende. Trekk ved respondentens kontekst, vil videre kunne påvirke svarene som blir avgitt. Når spørreundersøkelsen er ferdig, vil feil i koding og analyse av data kunne påvirke spørreundersøkelsens kvalitet.

For å unngå feil i utforming av spørreskjemaet, har vi som tidligere nevnt arbeidet tett med både veileder og kontaktperson i Forsikringsselskapet. Det er lite å gjøre med trekk ved respondenten, men vi håper arbeidet som er lagt ned i utarbeidelsen av spørreskjemaet bidrar til å gjøre det minst mulig utvetydig og lite krevende for respondenten å svare.

Spørreundersøkelsen ble sendt til de ansatte via jobbmailen deres. E-posten ble sendt fra en av lederne i Forsikringsselskapet. Vi har ingen grunn til å tro at dette skal ha påvirket respondentene, og vi forklarer tydelig i innledningen at svarene er anonyme og at Forsikringsselskapet ikke vil få direkte tilgang til dataene. Spørreundersøkelsen ble sendt til 287 ansatte i forsikringsselskapet, herunder ledere, kundekonsulenter og andre ansatte. 197 ansatte besvarte spørreundersøkelsen, noe som gir svarrate på 68,6 prosent. Vi anser svarraten som svært god.

Respondentene fikk tilgang til spørreundersøkelsen via en lenke. Lenken er lik for alle respondenter og vi kan således ikke spore noen av respondentene. Dette ble gjort for å sikre respondentenes anonymitet. Som en følge av dette, kan vi ikke utelukke at respondenter har gjennomført undersøkelsen flere ganger, som kan være en svakhet.

Av grunner vi ikke kjenner til, ble spørreundersøkelsen avsluttet for tidlig for 22 av respondentene. Årsaken var teknisk feil hos Qualtrics. Svarene er ufullstendige, og vi har valgt å trekke de ut av analysen. En konsekvens av dette, er at kvaliteten i spørreundersøkelsen kan bli påvirket, ved at utvalget blir skjevt og lavere.

6.6 Etsiske hensyn

Konfidensialitet vært et vilkår fra selskapet for at vi skal få tilgang til data og andre ressurser i selskapet. Konfidensialitet i både teksten og ved behandling av datamaterialet har vært viktig for oss å overholde. Videre har anonymitet i forbindelse med intervjuer og spørreundersøkelsen med de ansatte vært vesentlig.

I spørreundersøkelsen har vi brukt Qualtrics og holdt oss til retningslinjene til Datafaglig sekretariat ved Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD). Data har blitt oppbevart på en hensiktsmessig måte, og de har blitt slettet etter at analysen er gjennomført. Vi samler ikke inn sensitive persondata i spørreundersøkelsen, og vi har besluttet at det ikke har vært nødvendig å melde prosjektet til NSD. Spørreundersøkelsen ble distribuert gjennom en anonym nettløse sendt på e-post. Vi vil av den grunn ikke kunne spore IP-adresser og andre personopplysninger som medfører meldeplikt til NSD.

Ifølge Jacobsen (2015) er utgangspunktet for den norske forskningsetikken tre grunnleggende krav knyttet til forholdet mellom forsker og de studien handler om. Kravene er informert samtykke, krav på privatliv og krav om å bli korrekt gjengitt. Informert samtykke er at den som undersøkes deltar frivillig, har full informasjon om undersøkelsen og forstår informasjonen som blir gitt om undersøkelsen. For å opprettholde dette kravet i spørreundersøkelsen, har vi i introduksjonsteksten til spørreundersøkelsen informert om hvem vi er, hva vi skal undersøke og hvordan dataene blir behandlet i ettertid. Kravet på privatliv omhandler hvilke data som samles inn og hvor lett det er å identifisere enkeltpersoner ut fra dataene som samles inn. Vi vil vanskelig kunne identifisere enkeltpersoner ut fra dataene i spørreundersøkelsen. I undersøkelsen spør vi om kjønn, utdanning og hvilket team respondenten arbeider i, som er det laveste nivået vi kan identifisere kundekonsulentene på. Å bli korrekt gjengitt er det siste kravet, og det vil være viktig å opprettholde for å sikre en god analyse. Kravet handler om å gjengi data, som kan være sitater eller svar avgitt i spørreundersøkelsen, korrekt uten å redigere eller manipulere dataene. Vi har riktignok gjort endringer på språket der det har vært behov, men dette har ikke gått på bekostning av budskapet i sitatene.

Vi skriver oppgaven for Forsikringsselskapet, som kan skape etiske dilemmaer (Jacobsen, 2015). Aktuelle etiske dilemmaer omhandler hvorvidt det forekommer manipulasjon fra vår eller Forsikringsselskapets side for å komme frem til ønskede funn. På samme måte som med respondentbias, har vi ingen grunn til å tro at det dataene er manipulerte, siden det er i Forsikringsselskapets interesse at analysen baseres på fakta.

6.7 Oppsummering metode

Studiens problemstilling er forklarende, dette fører til en forklarende tilnærming og et deduktiv design. Vi har gjennomført en komparativ casestudie, hvor vi benytter kvalitativ og kvantitativ metode. Analysen av både primær- og sekundærdata har vært deskriptiv og statistisk.

| Datakilder | Antall respondenter/ deltakere | Datatype |
|---|-----------------------------------|---------------------------|
| Intervju | 15 | Kvalitativ |
| Spørreundersøkelse | 197 | Kvantitativ og kvalitativ |
| Sekundærdata fra Forsikringselskapet | 18 | Kvantitativ |

Tabell 6-1 - Oversikt datakilder

Vi har hentet data fra flere ulike kilder. Figur 6-2 viser hvilke datakilder som har blitt benyttet i innsamling av data. Vi gjennomførte semistrukturerte intervjuer for å avdekke interessante momenter å undersøke. Basert på informasjonen, utarbeidet vi en spørreundersøkelse for å avdekke holdninger til fleksibilitet og avlønningsform. Svar fra spørreundersøkelsen gav oss datagrunnlaget for å kunne analysere fleksibilitet. Økt fleksibilitet er ikke hensiktsmessig dersom dette går på bekostning av kundetilfredshet og lønnsomhet. For å undersøke dette, benyttet vi oss av sekundærdata fra Forsikringselskapet.

I dette kapitlet har vi også vurdert studiens validitet og reliabilitet, og tatt for oss etiske hensyn. Tabell 6-1 oppsummerer studiens metode.

| Oppsummering av studiens metode | |
|---------------------------------|--|
| Problemstilling | Forklarende |
| Metodisk tilnærming | Forklarende |
| Forskningsdesign | Deduktiv |
| Forskningsmetode | Kvalitativ og kvantitativ |
| Strategi | Komparativ casestudie |
| Tidshorisont | Tversnittstudie |
| Innsamling av data | Sekundærdata, intervju og spørreundersøkelse |
| Analyse av data | Deskriptiv og statistisk |
| Validitet | Tilfredsstillende |
| Reliabilitet | God |
| Etiske hensyn | Tilfredsstillende |

Tabell 6-2 - Oppsummering av studiens metode

I de neste kapitlene går vi over til analyse og diskusjon av hypotesene, før vi besvarer problemstillingen. Kapittel 7 presenterer funn knyttet til studiens problemstilling, kapittel 8 diskuterer hypotesene i sammenheng med teori og empiri før. I kapittel 9 følger en generell diskusjon før vi konkluderer og svarer på problemstillingen i kapittel 10.

7. Funn

I dette kapittelet presenterer vi våre funn. Datagrunnlaget vi har benyttet for å besvare problemstillingen er intervjuer, sekundærdata fra Forsikringsselskapet og data innhentet gjennom en spørreundersøkelse. Funnene vil være en del av grunnlaget for diskusjonen av hypoteser i kapittel 8. Vi gjentar hovedproblemstillingen:

Hvordan påvirkes fleksibilitet, kundetilfredshet og lønnsomhet av avlønningsform?

Med utgangspunkt i at vi benytter flere datakilder, anser vi det som hensiktsmessig å presentere funnene fra de ulike datakildene hver for seg. Vi presenterer først funnene vi har gjort i intervjuene, deretter sekundærdata fra Forsikringsselskapet og til sist funnene fra spørreundersøkelsen. Som vi nevnte i kapittel 1, omtaler vi prestasjonstemaene som lokalisert i øst for «Øst» og prestasjonsteamene som er lokalisert i vest for «Vest». Fleksiteamet er lokalisert i vest, men er her altså ikke en del av Vest, med mindre annet er spesifisert.

Vi gjør oppmerksom på at vi i dette kapittelet kun presenterer våre funn fra de ulike datagrunnlagene. I kapittel 8 vil vi diskutere funnene i sammenheng med hypotesene utviklet i kapittel 5.

7.1 Intervjuene

For å få et overblikk over situasjonen i Forsikringsselskapet, gjennomførte vi 15 innledende intervjuer med ledelsen og kundekonsulenter i kundesenteret. Intervjuene var med fire direktører, fire teamledere og syv kundekonsulenter. Kundekonsulentene arbeidet i forskjellige team, og de hadde ulik avlønningsform. Informasjonen vi fikk i intervjuene, bidro til å utarbeide aktuelle spørsmål til spørreundersøkelsen, og den ga oss grunnlag for å utvikle hypotesene. Utvikling av hypoteser og spørreundersøkelsen er beskrevet i henholdsvis kapittel 5 og 6. I dette delkapittelet presenterer vi de relevante funnene vi har gjort i intervjuene. Vi deler inn funnene fra ledelse, teamledere og kundekonsulenter. Funnene er relatert til dagens modell, holdninger til avlønningsmodeller og holdninger til fleksibilitet.

Ledelse

De første intervjuene vi gjennomførte var med ledelsen. Vi ønsket å danne oss et bilde av hva de ønsket å oppnå i kundesenteret. Samtlige ledere ønsket dyktige og kunnskapsrike

kundekonsulenter, som tar gode avgjørelser i samsvar med Forsikringsselskapets egne interesser. To av lederne i Forsikringsselskapet forklarte hvordan de ønsket at kundekonsulentene skulle fremstå:

«Idealet er kompetansemedarbeideren som skal briljere ut mot kunden».

«Ønsket adferd i kundesenteret innebærer å hele tiden gjøre det som er best for kunden. Dette innebærer å kunne håndtere kundene mest mulig effektivt og lønnsomt for Forsikringsselskapet, og ikke hva som er optimalt for selgeren selv».

Vi ønsket videre å få frem hvilke erfaringer ledelsen hadde med kampanjemodellen. De mente at prestasjonslønn har ført til økt fokus på salg, men at det har gått på bekostning av kundetilfredsstillelse og fleksibilitet. Samtidig er det ønskelig med høyest mulig salg:

«Fleksibilitet er viktig fordi kunden ønsker flere kanaler, forventer å få kontakt i alle kanaler, og forventer at Forsikringsselskapet vet det de har sagt tidligere, i alle kanaler. Kunden forventer at man kan hoppe på tvers av kanaler».

«Prestasjonslønn er en enkel form for ledelse. Medarbeideren går der det er penger. En konsekvens er at det blir stort fokus på salg, og medarbeidere spør 'hva får jeg for det' for arbeidsoppgaver som ikke gir bonus».

For å kunne analysere fleksibilitet, var vi avhengige av å kunne måle fleksibilitet, og vi spurte derfor etter forslag for hvordan dette kunne gjøres:

«Fleksibilitet kan kanskje måles med antall henvisninger mellom ansatte eller mellom kanaler. Prosentandel brukt på ulike kanaler og arbeidsoppgaver er også en mulighet. Dette må sees i sammenheng med resultat på salg».

«Fleksibilitet er evnen til å løse flere oppgaver».

Pilotprosjektet hadde fast avlønning og individbonus som belønningsmodeller. Vi var interessert i om de hadde prøvd andre modeller tidligere. Teambonus har blitt prøvd i kundesenteret, men erfaringene var ikke optimale:

«Vi har prøvd teambonus, men dette førte bare til konflikter i teamene».

Samlet sett hevdet lederne at kundekonsulentene leverte gode salgstall, og de hadde høy innsats i arbeidet de ble målt på. Imidlertid hevdet noen ledere at kundekonsulentene i for liten grad ivaretok selskapets interesser, og i for stor grad sine egne, i form av ensrettet fokus på måltallene som utløste bonus. Særlig var det utfordringer knyttet til fleksibilitet. Ledelsen ønsket større grad av fleksibilitet, men var usikre på hvordan de skulle oppnå det.

Teamledere

Etter å ha gjennomført de første intervjuene med lederne, ønsket vi å kartlegge teamledernes holdninger og meninger. Deres rolle mellom kundekonsulenter og ledelse i organisasjonen, gjorde at deres synspunkter var særlig interessante. Vi var opptatt av å få vite teamledernes erfaringer med dagens kampanjemodell, og hvordan teamene deres presterte. Teamlederne deler ledelsens oppfatninger om at prestasjonslønn fører til økt fokus på salg på bekostning av kundetilfredsstillelse:

«Bonus fører til et unødvendig stort press når målet er kvalitet. Det er dog nødvendig for å få folk til å stå på».

«Gode selgere får gjerne dårlig score på kundetilfredshet».

«Kampanjemodellen belønner kynisme. Det er tilfeldig hvilke kunder som gir salg».

«Det er veldig få henvisninger mellom ansatte i dag».

«Utfordringene med dagens kampanjemodell er kvalitet. Kundekonsulentene gjør noe for egen bonus sin skyld, og ikke til fordel for Forsikringsselskapet som helhet».

«Fleksibilitet blir uten tvil hemmet av prestasjonslønn. Kundekonsulenter tar salg som egentlig noen andre har bedre forutsetninger for å gjennomføre».

Teamlederne oppga også at det var stor variasjon i budsjettoppnåelsen i teamet. Noen få kundekonsulenter har høy budsjettoppnåelse. Omtrent halvparten av teamet klarer ikke å oppnå budsjett. Budsjettoppnåelsen for den enkelte kundekonsulent er jevn fra måned til måned. Teamlederne forklarte videre hva de synes om prestasjonsbasert lønn og sitt eget team:

«Utfordringene med kampanjemodellen er at det er noen få som tjener utrolig mye, mens andre aldri når budsjett. Det er mange som jakter salg, disse scorer lavere på kundetilfredshet».

«50 prosent av teamet mitt når opp på salgsbudsjett. De beste ligger på 140 til 150 prosent».

«I teamet mitt er 25 prosent av kundekonsulentene på topp, 25 prosent midt imellom og resten klarer ikke å oppnå budsjett».

«De ansatte er mest opptatt av rettferdig lønn, sett opp mot andre team i Forsikringsselskapet og hos konkurrentene».

«Et eget team i ledelsen lager budsjett for det neste året i oktober/november. Budsjettet deles på dager som fordeles på ansatte. Dette budsjettet endres ikke underveis».

Videre spurte vi teamlederne om hvordan fleksibilitet kan måles. En av teamlederne mente at fleksibilitet ville være vanskelig å oppnå med dagens modell for Fleksiteamet, da de uansett måles på budsjettoppnåelse. Forslagene var:

«Jeg tror ikke type lønn har noe å si for fleksibilitet. Kundekonsulentene har uansett mål de må nå i forhold til budsjett».

«Fleksibilitet betyr å hjelpe hverandre. Enten dette er å gi bort salg, eller samarbeid på tvers av avdelinger. Det kan kanskje måles på ventetid for kunden».

«Antall henvisninger kan være et godt mål på fleksibilitet».

Teamlederne hadde samme synspunkt som ledelsen når det gjaldt teambonus, og de hadde dårlige erfaringer med det. Kommentarene til teambonus var:

«Vi har prøvd teambonus. Det ble veldig mange gratispassasjerer».

«Vi har høyere salg med prestasjonsbonus sammenlignet med teambonus».

Teamlederne har dermed blandede erfaringer med teambonus. Samlet sett mener de kampanjemodellen fører til at noen få oppnår veldig høy bonusutbetaling. En del

kundekonsulenter ligger rett rundt budsjettoppnåelse, mens noen aldri får bonus. Teamlederne hevder også at de som jakter salg, har lavere kundetilfredshet.

Kundekonsulenter

Vi ønsket også å undersøke hvordan kundekonsulentene oppfatter dagens kampanjemodell og pilotprosjektet. Vi intervjuet både kundekonsulenter som var med i pilotprosjektet, og kundekonsulenter som ikke var med. Noen av kundekonsulentene hadde kun fastlønn, mens andre hadde prestasjonsbasert avlønning. Vi deler sitatene inn i kundekonsulenter med fastlønn og kundekonsulenter med prestasjonslønn.

Noen av kundekonsulentene med fastlønn hevdet:

«Det tar lang tid å bytte mellom systemene».

«Man gjør uansett det som er best for kunden. Med god service kommer kunden tilbake».

«Ulempen med fastlønn er man ikke får den ekstra boosten for salg».

«Det er veldig motiverende med bonuslønn. Da tjener du penger og ikke selskapet».

«Jeg liker prestasjonslønn. Det er fint å ha noe å strekke seg etter».

Det fremstår som at kundekonsulenter med fastlønn ønsker en form for bonus. I tillegg opplever de at systemet ikke er optimalt, noe som kan være et hinder for å være fleksibel.

Videre spurte vi kundekonsulentene med prestasjonslønn om holdningen til avlønningsformen og hva de synes om fastlønn som alternativ:

«Det er veldig ujevnt hvordan folk presterer på budsjett. Noen har 70 til 80 prosent, mens noen har 150 prosent».

«Hver femte telefon gir salg. Det er derfor mest rådgivning».

«Fastlønn vil føre til lavere innsats og mindre ansvar for kunder».

«Ledelsen ser bare tall».

«Siden vi får provisjon for salg får kunden dyrere forsikring. Vi selger for eksempel forsikringer som kunden egentlig ikke har behov for».

«Med bonus holder man på salg. Det er problemer med at folk stjeler salg fra andre, dette er når hele kontrakten endres når man egentlig bare trenger å endre en liten detalj».

Intervjuene med teamlederne ga indikasjoner på at enkelte ansatte har stort fokus på salg, som går på bekostning av kundeservice. Intervjuene med kundekonsulentene bekrefter dette. Vi fikk også indikasjoner på at det er store forskjeller i budsjettoppnåelse. Det er interessant å se at kundekonsulentene oppgir at de selger dyrere forsikring enn nødvendig, at de selger unødvendige forsikringer og at de stjeler salg fra hverandre for å oppnå bonus.

Vi tror at vi som eksterne nøytrale parter fikk ærligere svar enn det Forsikringsselskapet selv ville ha fått i tilsvarende intervjuer. I samtale med ledelsen i ettertid, ble de overrasket over at det selges unødvendige forsikringer og at kundekonsulenter «stjal» salg fra hverandre.

Det er kundekonsulentene som arbeider med systemene og det er de som best kjenner til utfordringene med fleksibilitet. Vi var derfor interesserte i å få vite hvordan de mente at fleksibilitet kunne måles:

«Fleksibilitet kan kanskje måles på antall saker, antall salg eller antall henvisninger».

«Måling av fleksibilitet vil være subjektivt. Viljen til å gå til den kanalen der det trengs hjelp. Det er bare supert å nå ut til flere kunder».

En stor andel av kundekonsulentene ønsker å fremdeles ha en form for bonus. De hevdet det bidro til økt innsats. Samtidig fremstod det som at noen kundekonsulenter opplevde prestasjonslønn som urettferdig. Noen av kollegaene stjal salg fra andre, og noen solgte dyrere forsikring enn kunden egentlig hadde behov for.

Oppsummering av funn i intervjuene

Vi merket oss at mange av intervjuobjektene, fra ledelse til kundekonsulent, refererte til kundekonsulentene som *selgere*. Dette indikerer hvor fokuset er i kundesenteret: Kundekonsulenter skal først og fremst drive med salg.

Vi oppsummerer de viktigste funnene fra intervjuene i tabell 7-1.

| | Ledelse | Teamledere | Kundekonsulenter |
|--------------------------------|---|---|--|
| Dagens situasjon | Stort fokus på salg. Vanskelig å få kundekonsulenter til å gjøre arbeidsoppgaver som ikke fører til utbetaling av bonus | Stort fokus på salg, ujevn budsjett-oppnåelse | Prestasjonslønn er motiverende, ujevn budsjettoppnåelse |
| Måling av fleksibilitet | Antall henvisninger, evne til å løse flere oppgaver | Antall henvisninger | Hjelpe andre, antall saker, antall henvisninger, subjektivt |
| Viktige funn | Idealet er kompetanse-medarbeideren som gjør det beste for selskapet som helhet | De ansatte er opptatte av en rettferdig lønn | Hver femte henvendelse gir salg, ledelsen ser bare tall, «stjeling» av salg, salg av unødvendige forsikringer, systemene er ikke tilrettelagt for å være fleksible på tvers av kanaler |

Tabell 7-1 - Oversikt funn fra spørreundersøkelsen

7.2 Sekundærdata

Vi fikk tilgang til Forsikringssselskapets databaser, men grunnet personvern hensyn hadde vi enkelte restriksjoner. Vi hadde for eksempel ikke mulighet til å undersøke enkelte måltall på individnivå, kun på teamnivå. Data vi fikk tilgang til var salgsoppnåelse, budsjettoppnåelse, kundetilfredshet, tilstedeværelse og ulike måltall og ratioer relatert til dataene.

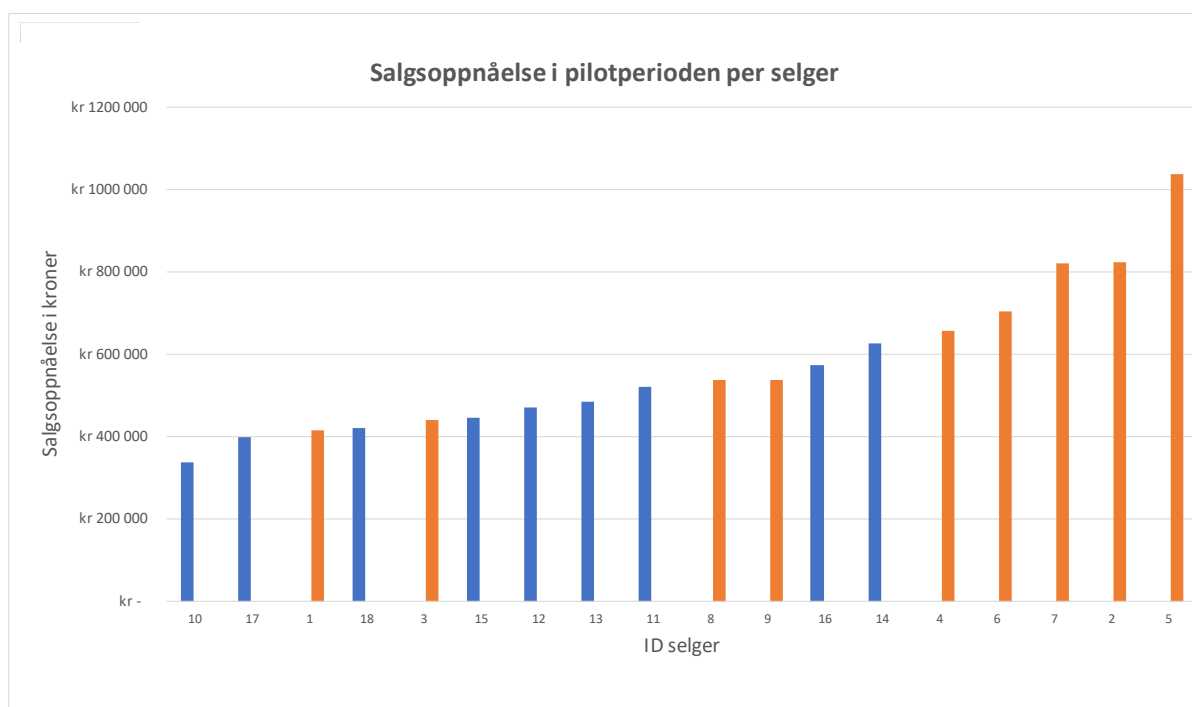
I oppgaven sammenligner vi Fleksiteamet og kontrollgruppen. Begge teamene måles på salgsoppnåelse og budsjettoppnåelse. Salgsoppnåelse innebærer salg i pilotperioden, og budsjettoppnåelse er salg i forhold til budsjett.

Som forklart i kapittel 6.3 har Fleksiteamet og prestasjonsteamene ulike budsjett. Ledelsen tok utgangspunkt i at etterspørsel på digitale kanaler ville bli større enn den faktisk ble i perioden. Hver kundekonsulent i Fleksiteamet hadde 3500 kroner lavere budsjett enn kundekonsulentene i prestasjonslønnteamet, som har 18500 kroner i budsjett. Fleksiteamet hadde ikke mulighet til å motta bonus hvis de klarte sitt budsjett, men det er likevel rimelig å anta at et lavere budsjett vil føre til lavere innsats. Dersom en kundekonsulent i Fleksiteamet

når budsjettet, vil det ikke trolig være sterke insentiver for å selge mer. Vi valgte derfor å vurdere både salgsoppnåelse og budsjettoppnåelse i hypotese 1.

Salgsoppnåelse

Før vi presenterer funnene knyttet til budsjettoppnåelse, presenterer vi funnene knyttet til salgsoppnåelse. Vi måler salgsoppnåelse per kundekonsulent for pilotperioden.



| Prestasjonsteam | | | | | | | | | |
|----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| ID (N = 9) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Salgsoppnåelse | 416 533 | 824 650 | 441 091 | 658 201 | 1 039 394 | 706 170 | 821 759 | 537 929 | 538 010 |
| Antall saker | 95 | 166 | 99 | 164 | 232 | 158 | 177 | 127 | 131 |
| <i>Salgsoppnåelse/salg</i> | <i>4 385</i> | <i>4 968</i> | <i>4 455</i> | <i>4 013</i> | <i>4 480</i> | <i>4 469</i> | <i>4 643</i> | <i>4 236</i> | <i>4 107</i> |
| Fleksiteam | | | | | | | | | |
| ID (N = 9) | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 |
| Salgsoppnåelse | 339 804 | 524 026 | 471 352 | 487 465 | 628 912 | 448 392 | 576 066 | 399 539 | 423 738 |
| Antall saker | 78 | 118 | 98 | 97 | 134 | 106 | 127 | 87 | 97 |
| <i>Salgsoppnåelse/salg</i> | <i>4 372</i> | <i>4 452</i> | <i>4 796</i> | <i>5 018</i> | <i>4 703</i> | <i>4 219</i> | <i>4 541</i> | <i>4 600</i> | <i>4 362</i> |

Figur 7-1 - Oversikt salgsoppnåelse (Datakilde: Forsikrings-selskapet, september - oktober).

Figur 7-1 viser salgsprestasjonene til hver av kundekonsulentene i pilotprosjektet, sortert fra lavest til høyeste salgsoppnåelse. De blå observasjonene er kundekonsulenter fra

fastlønsteamet, og de oransjene er prestasjonslønsteamet. Som figuren viser, tilhører de fem høyeste salgsoppnåelsene kundekonsulenter fra prestasjonsteamet.

| Gjennomsnittsverdier for de to teamene i pilotperioden | Salgoppnåelse i kr. | Antall salg | Salgsoppnåelse per salg |
|--|---------------------|-------------|-------------------------|
| Prestasjonslønn (N=9) | Kr. 664 860 | 150 | Kr. 4 436 |
| Fastlønn (N=9) | Kr. 477 699 | 105 | Kr. 4 565 |
| <i>Differanse i prosent</i> | 28% | 30% | -3% |

Tabell 7-2 - Oversikt over salgsoppnåelse, salg og salgsoppnåelse per salg (Datakilde: Forsikringsselskapet, september – oktober).

Tabell 7-2 viser at prestasjonslønsteamet leverer en gjennomsnittlig salgsoppnåelse per kundekonsulent på 664 860 kroner, sammenlignet med fastlønsteamet som i gjennomsnitt solgte for 477 699 kroner. Prestasjonsteamet har dermed en gjennomsnittlig salgsoppnåelse som er 187 161 kroner, eller 28 prosent, høyere enn fastlønsteamet.

I kapittel 6.3 forklarte vi at salgsoppnåelsen til Fleksiteamet er justert opp med 14 prosent, siden de satt en time daglig på digitale kanaler. Selv etter justeringen har prestasjonslønsteamet høyere salgsoppnåelse. Kundekonsulenter med prestasjonslønn har 28 prosent høyere salgsoppnåelse enn fastlønsteamet. De har i tillegg 30 prosent flere salg (målt i antall). Fastlønsteamet har derimot tre prosent høyere salgsoppnåelse per salg, som tabell 7-2 viser.

Shapiro-Wilk W test for normal data

| Variable | Obs | W | V | z | Prob>z |
|------------|-----|---------|-------|--------|---------|
| SalgstallP | 9 | 0.94395 | 0.823 | -0.316 | 0.62408 |
| SalgstallF | 9 | 0.98892 | 0.163 | -2.539 | 0.99444 |
| Samlet | 18 | 0.89987 | 2.201 | 1.579 | 0.05715 |

Tabell 7-3 - Utskrift Shapiro-Wilk W test for normalitet (Datakilde: Forsikringsselskapet, september - oktober).

Vi ønsket å undersøke om det var signifikant forskjell i salgsprestasjonene. Før en signifikanstest ble gjennomført, testet vi om observasjonene er normalfordelte. Utskriften i tabell 7-3 viser at variablene *Salgstall_prestasjon* har p-verdi på 62,44 prosent, mens *Salgstall_fast*, har p-verdier på 99,44 prosent. Resultatene medfører at en nullhypotese om normalfordelte observasjoner, ikke kan forkastes.

Two-sample t test with equal variances

| Variable | Obs | Mean | Std. Err. | Std. Dev. | [95% Conf. Interval] | |
|----------|-----|----------|-----------|-----------|----------------------|----------|
| Salgst~P | 9 | 664859.7 | 68325.04 | 204975.1 | 507301.9 | 822417.6 |
| Salgst~F | 9 | 477699.5 | 29748.46 | 89245.38 | 409099.4 | 546299.5 |
| combined | 18 | 571279.6 | 42682.39 | 181086 | 481227.6 | 661331.6 |
| diff | | 187160.3 | 74520.35 | | 29184.19 | 345136.4 |

$\text{diff} = \text{mean}(\text{SalgstallP}) - \text{mean}(\text{SalgstallF})$ $t = 2.5115$
 $\text{Ho: diff} = 0$ degrees of freedom = 16

 $\text{Ha: diff} < 0$ $\text{Ha: diff} \neq 0$ $\text{Ha: diff} > 0$ (1)
 $\text{Pr}(T < t) = 0.9884$ $\text{Pr}(|T| > |t|) = 0.0231$ $\text{Pr}(T > t) = 0.0116$

Tabell 7-4 - Utskrift T-test salgsoppnåelse (Datakilde: Forsikringssselskapet, september - oktober).

For å teste en nullhypotese om likt gjennomsnittssalg, brukte vi en t-test for to grupper. Tabell 7-4 viser resultatene av testen. P-verdien for ensidig T-test (1) var på 0,012, og det er grunnlag for å forkaste en nullhypotese om likt gjennomsnitt på fem prosent signifikansnivå. P-verdien forklarer at det er stor sannsynlighet for at gjennomsnittlig salgstall er større for prestasjonslønn enn for fastlønn. Vi kan konkludere med at det er statistisk grunnlag til å hevde at det er forskjell i gjennomsnittlig salgsoppnåelse mellom fastlønnsteamet og prestasjonslønnsteamet. Vi finner støtte for hypotesen om at prestasjonslønn gir høyest salg, som er i samsvar med økonomisk teori.

Salgsoppnåelse på avdelingsnivå og avlønningnivå

Vi sammenligner også de ulike teamene i henhold til gjennomsnittlig salgsoppnåelse. Dataene er hentet fra databasen til Forsikringssselskapet og inkluderer alle kundekonsulentene, ikke kun de nyansatte i pilotprosjektet. Vi skiller mellom de ulike avdelingene og avlønningsform.

| Avdeling | Gjennomsnittlig salgsoppnåelse i kroner |
|-----------------|---|
| Øst (N = 58) | 364 932 |
| Vest (N = 47) | 377 358 |
| Fleksi (N = 16) | 294 599 (Justert: 335 843) |

Tabell 7-5 - Gjennomsnittlig salgsoppnåelse per måned for alle kundekonsulenter, sortert etter avdeling (Datakilde: Forsikringssselskapet, september - oktober).

Tabell 7-5 viser at prestasjonsteamene Vest har høyest gjennomsnittlig salgsoppnåelse per måned for perioden september og oktober, med 377 358 kroner. Tilsvarende tall for Øst er 364 932 kroner og 294 599 kroner for Fleksi. Hvis vi justerer for at Fleksi er en time daglig på digitale kanaler, er gjennomsnittlig salgsoppnåelse 355 843 kroner, som er lavest av de tre.

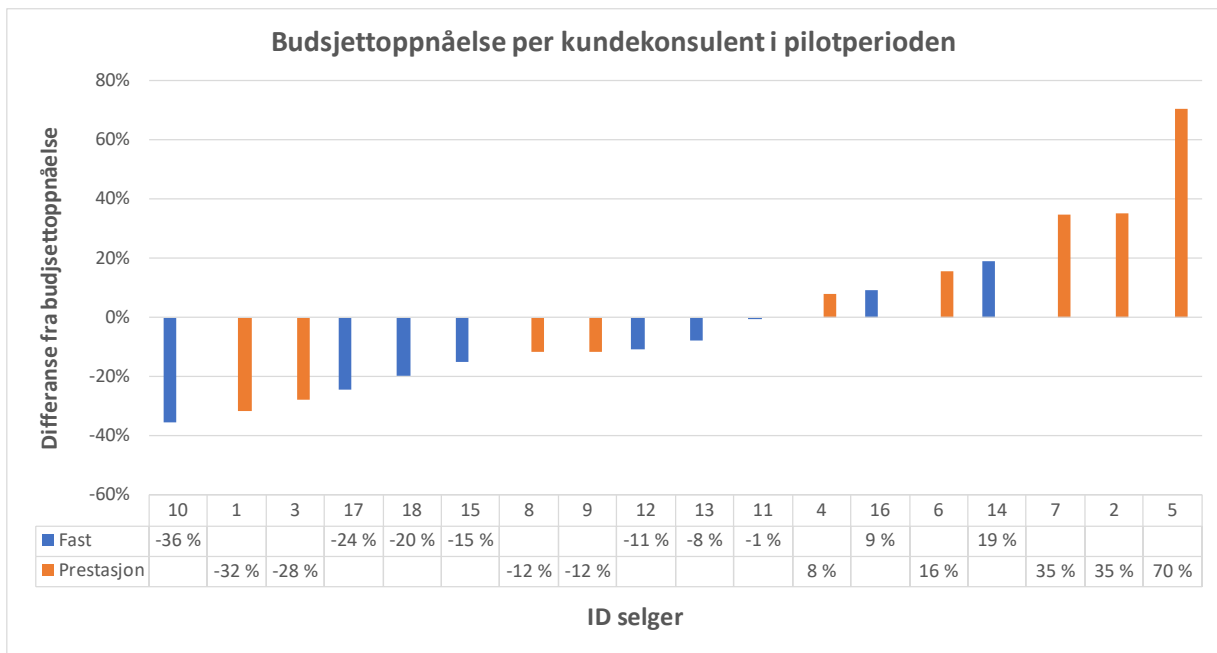
| Avlønningsform | Gjennomsnittlig salgsoppnåelse i kroner |
|----------------------|---|
| Prestasjon (N = 105) | 370 494 |
| Fast (N = 16) | 294 599 (335 843) |

Tabell 7-6 - Gjennomsnittlig salgsoppnåelse per måned for alle kundekonsulenter, sortert etter avlønningsform (Datakilde: Forsikringsselskapet, september - oktober).

Når vi sammenligner avlønningsformene individuell prestasjonslønn opp mot fastlønn, tabell 7-6, er førstnevntes gjennomsnittlige salgsoppnåelse 370 494 kroner, som er 34 651 kroner høyere enn justert salgsoppnåelse for fleksiteamet

Budsjettoppnåelse

Vi gjennomførte den samme analysen, men med budsjettoppnåelse som avhengig variabel. For analyse av budsjettoppnåelse vil vi se på de 18 nyansatte kundekonsulentene i Fleksiteamet og prestasjonsteamet. Team som har ulike arbeidsoppgaver i kundesenteret kan ha ulike budsjettmål. I Fleksiteamet sitter kundekonsulentene for det meste på telefon, men også på digitale kanaler, som vil si chat og mail. Chat og mail gir ifølge ledelsen lite salg, og består for det meste av oppgaver med kundeservice. Fleksiteamet har 3500 kroner lavere budsjett enn kundekonsulentene som kun sitter på telefon. Dermed har det ikke vært nødvendig å justere data for budsjettoppnåelse for Fleksiteamet, som vi gjorde for salgsoppnåelse.



Figur 7-2 - Oversikt over gjennomsnittlig budsjettoppnåelse per kundekonsulent i pilotperioden (Datakilde: Forsikringssselskapet, september - oktober).

Figur 7-2 viser budsjettoppnåelsen til alle deltakere i pilotprosjektet. Figuren viser at prestasjonsteamet hadde høyere gjennomsnittlig budsjettoppnåelse, sammenlignet med Fleksiteamet. Fem av ni kundekonsulenter i prestasjonsteamet hadde en salgsoppnåelse som var høyere enn budsjett, mens tilsvarende tall for fleksitemaet var to av ni. Gjennomsnittlig budsjettoppnåelse var 109 prosent for prestasjonsteamet, og 90 prosent for Fleksiteamet.

Shapiro-Wilk W test for normal data

| Variable | Obs | W | V | z | Prob>z |
|--------------|-----|---------|-------|--------|---------|
| BO_Prestas~n | 9 | 0.94395 | 0.823 | -0.316 | 0.62408 |
| BO_Fastlønn | 9 | 0.98892 | 0.163 | -2.539 | 0.99444 |

Tabell 7-7 - Test for normalitet (Datakilde: Forsikringssselskapet, september - oktober).

Vi valgte som for salgsoppnåelse å gjennomføre en statistisk test for å undersøke om det er signifikant forskjell mellom budsjettoppnåelse i prestasjonsteamet og Fleksiteamet. Tabell 7-7 viser at budsjettoppnåelsen til prestasjonsteamet og Fleksiteamet er normalfordelte, med p-verdier på henholdsvis 62,4 prosent og 99,44 prosent.

Two-sample t test with equal variances

| Variable | Obs | Mean | Std. Err. | Std. Dev. | [95% Conf. Interval] | |
|----------|-----|-----------|-----------|-----------|----------------------|----------|
| BO_Pre~n | 9 | .0890413 | .1119165 | .3357496 | -.1690386 | .3471213 |
| BO_Fas~n | 9 | -.0952662 | .0563418 | .1690253 | -.2251905 | .0346582 |
| combined | 18 | -.0031124 | .064758 | .2747449 | -.1397398 | .133515 |
| diff | | .1843075 | .1252985 | | -.0813134 | .4499284 |

diff = mean(BO_Prestasjon) - mean(BO_Fastlønn) t = 1.4709
 Ho: diff = 0 degrees of freedom = 16

Ha: diff < 0 Ha: diff != 0 Ha: diff > 0 (1)
 Pr(T < t) = 0.9197 Pr(|T| > |t|) = 0.1607 Pr(T > t) = 0.0803

*Tabell 7-8 – Utskrift av budsjettoppnåelse for fast- og prestasjonsteamet
 (Datakilde: Forsikringselskapet, september - oktober).*

Tabell 7-8 viser utskriften fra en t-test for sammenligning av gjennomsnitt. P-verdien for ensidig T-test (1) er 8,3 prosent. P-verdien er lav, som indikerer forskjeller, men vi kan ikke forkaste en nullhypotese på 5 prosent signifikansnivå for de to teamene. Dersom vi godtar 10 prosent signifikansnivå, kan vi forkaste nullhypotesen om at det ikke er noen forskjell mellom budsjettoppnåelsen i de to gruppene. Det er dermed statistisk grunnlag for å påstå at det eksisterer forskjeller i budsjettoppnåelse.

I vurdering av lønnsomhet og avlønningsstruktur, har vi sett at prestasjonslønn har både høyest salgsoppnåelse og høyest budsjettoppnåelse. Salgsoppnåelse mellom kundekonsulenter er signifikant forskjellig på fem prosent signifikansnivå, mens budsjettoppnåelse er signifikant forskjellig på ti prosent signifikansnivå. Vi har dermed statistisk grunnlag for å hevde at det er signifikante forskjeller mellom avlønningsformer når det kommer til lønnsomhet.

Kundetilfredshet og tilstedeværelse

I tillegg til salg og budsjettoppnåelse har vi tilgang til data om kundetilfredshet og tilstedeværelse.

| Avdeling | Antall |
|----------|--------|
| Fleksi | 16 |
| Vest | 47 |
| Øst | 58 |
| Totalt | 121 |

Tabell 7-9 - Oversikt over antall kundekonsulenter per avdeling (Datakilde: Forsikringsselskapet, september - oktober).

Tabell 7-9 viser oversikt over antall kundekonsulenter i kundesenteret. Prestasjonsmålet på kundetilfredshet er gjennomsnittscore på tilbakemeldinger fra kunder, på en skala fra 1 til 10. Vi har også data på andelen kunder som har besvart forespørsel om å gi tilbakemelding. Alle kunder får en SMS etter endt kontakt med Forsikringsselskapet, der de blir bedt om å gi tilbakemelding på samtalen. Dataene på kundetilfredshet er på teamnivå og er illustrert i tabell 7-10.

| | Fleksi | Vest | Øst | Alle |
|--------------------------------|--------|------|------|------|
| Andel av kunder som svarer (%) | 41,9 | 40,5 | 41,2 | 41 |
| Gjennomsnittsscore (av 10) | 9,06 | 9,01 | 9,08 | 9,04 |
| N | 16 | 47 | 58 | 121 |

Tabell 7-10 - Gjennomsnitt kundetilfredshet på teamnivå (Datakilde: Forsikringsselskapet, september - oktober).

Kundetilfredsheten for de ulike teamene ligger på tilnærmet samme nivå for alle gruppene. Øst har høyest kundetilfredshet med 9,08 i gjennomsnittscore. Deretter kommer Fleksiteamet med 9,06 og til slutt Vest med 9,01. Gjennomsnittlig svarprosent var 41 prosent. Vi kan ikke hevde at det er forskjeller i kundetilfredshet, basert på gjennomsnittlig kundecore fra kundene.

| | Fleksi | Vest | Øst | Alle |
|---------------------|--------|------|------|------|
| Tilstedeværelse (%) | 59,8 | 80,5 | 63,7 | 67 |
| N | 16 | 47 | 58 | 121 |

Tabell 7-11 - Gjennomsnittlig tilstedeværelse på teamnivå (Datakilde: Forsikringsselskapet, september - oktober).

Vi har også data fått tilgang til data på tilstedeværelse på teamnivå, som er et av prestasjonsmålene kundekonsulentene kan oppnå bonus på. Gjennomsnittlig tilstedeværelse er vist i tabell 7-11. Vest har klart høyest gjennomsnittlig tilstedeværelse med 80,5 prosent. Fleksi og Øst er tilnærmet like, med 59,8 og 63,7 prosent. En lavere gjennomsnittscore for

Fleksiteamet kan indikere at Fleksiteamet har mer fleksible arbeidsoppgaver, noe vi kommer tilbake til i diskusjonen av hypotesene.

7.3 Spørreundersøkelsen

I kapittel 5 tok vi utgangspunkt i erfaringer fra intervjuene, teori og empiri, og vi utviklet tre hypoteser. For å diskutere prestasjoner og kundetilfredshet, har vi analysert sekundærdata fra Forsikringsselskapet. Forsikringsselskapet samler inn egne data om kundekonsulentenes resultater, og har utarbeidet nøkkeltall som kundekonsulentene måles på. Ved å sammenligne prestasjoner til kundekonsulenter med ulik avlønning, vil vi kunne vurdere hvorvidt avlønningsstruktur påvirker resultat og kundetilfredshet.

| | |
|---|------------|
| Antall potensielle respondenter | 287 |
| Antall respondenter | 197 |
| Responstrate | 68,6 % |
| Antall respondenter som fullførte undersøkelsen | 157 |
| - Herav kundekonsulenter i Fleksi, Vest og Øst | 75 |

Tabell 7-12 – Respondenter i spørreundersøkelsen (Datakilde: Spørreundersøkelsen).

Hensikten med å gjennomføre spørreundersøkelsen, var å avdekke holdninger til fleksibilitet og for å kunne måle fleksibilitet. Ved å sammenligne team med ulik avlønning, vil vi kunne vurdere om avlønningsstruktur påvirker holdninger til fleksibilitet. Tabell 7-12 viser at 75 av respondentene var kundekonsulenter. De 75 kundekonsulentene i Fleksi, Øst og Vest er datagrunnlaget for analysen. Det var et ønske fra Forsikringsselskapet om at også ledere og ansatte i andre funksjoner skulle besvare undersøkelsen, da mange av dem hadde erfaring som kundekonsulent i selskapet fra tidligere og hadde synspunkter som kunne være interessante.

| Avdeling | Antall besvarte | Antall ansatte | Responstrate |
|----------|-----------------|----------------|--------------|
| Fleksi | 12 | 16 | 75 % |
| Vest | 26 | 47 | 55 % |
| Øst | 37 | 58 | 64 % |
| Totalt | 75 | 121 | 62 % |

Tabell 7-13 - Responstrate for avdelingene (Datakilde: Spørreundersøkelsen).

Responsraten for de aktuelle avdelingene er vist i tabell 7-13. Som vi ser er responsraten best for Fleksiteamet.

| | Vest | Øst | Fleksi | Totalt |
|---------------------------------|------|------|--------|--------|
| Kundekonsulenter per avdeling | 26 | 37 | 12 | 75 |
| Andel kvinner | 27 % | 46 % | 33 % | 37 % |
| Utdanningsnivå | | | | |
| Ungdomsskole | 4 % | 0 % | 0 % | 1 % |
| Videregående | 23 % | 35 % | 33 % | 31 % |
| Høyere utdanning inntil tre år | 58 % | 43 % | 67 % | 52 % |
| Høyere utdanning mer enn tre år | 15 % | 22 % | 0 % | 16 % |

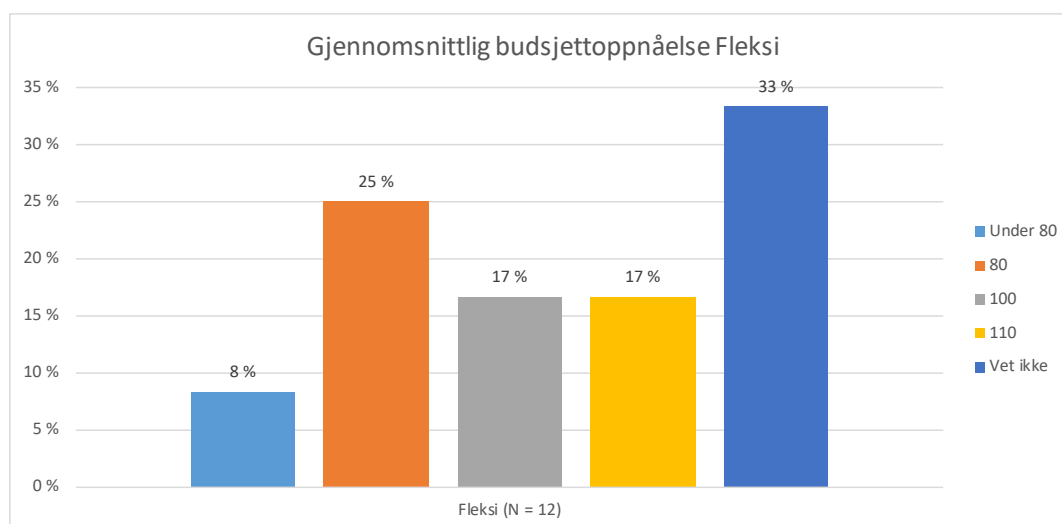
Tabell 7-14 - Kvinneandel og utdanningsnivå avdelingene (Datakilde: Spørreundersøkelsen).

Avdelingene har ulikt utdanningsnivå og ulik kvinneandel, vist i tabell 7-14. 37 prosent av kundekonsulentene som svarte på undersøkelsen var kvinner, og Øst har høyest kvinneandel. 68 prosent av kundekonsulentene hadde høyere utdanning.

Spørreundersøkelsen er datagrunnlaget for både den deskriptive analysen og den statistisk analysen. Svarene er selvrapporterte, og det er dermed risiko for bias, for eksempel ved at kundekonsulentene ikke med sikkerhet vet hva som er deres oppnåelse på ulike måltall. Senere i kapittelet presenterer vi funn fra en multippel regresjon, som undersøker sammenhenger mellom funnene i spørreundersøkelsen.

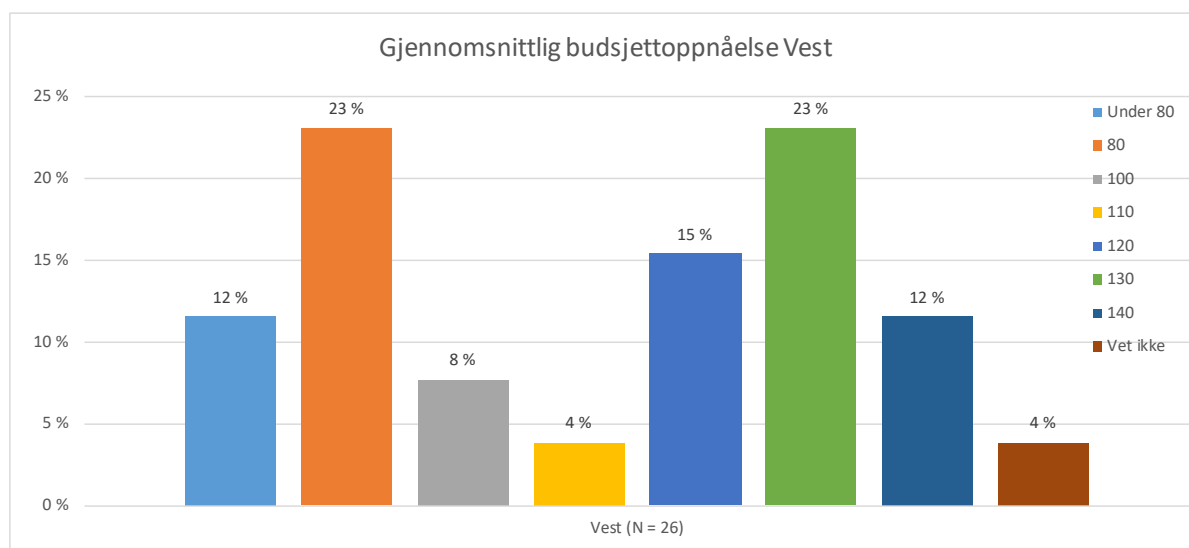
Budsjettoppnåelse

Datagrunnlaget for vurderingen av fleksibilitet er hentet fra spørreundersøkelsen. Dataene brukes til deskriptiv analyse og regresjoner for å undersøke eventuelle sammenhenger og forskjeller. Av plasshensyn viser vi hvilken gjennomsnittlig budsjettoppnåelse kundekonsulentene rapporterer for hver avdeling i en egen figur. Det presiseres at spørreskjema ble sendt ut i oktober, og alle nye som ble ansatt i august hadde halvt budsjett i sin første måned med salg. Alle nyansatte har trolig oppgitt sin budsjettoppnåelse med utgangspunkt i et halvt budsjett, som fører til at resultatene ikke blir helt korrekte.



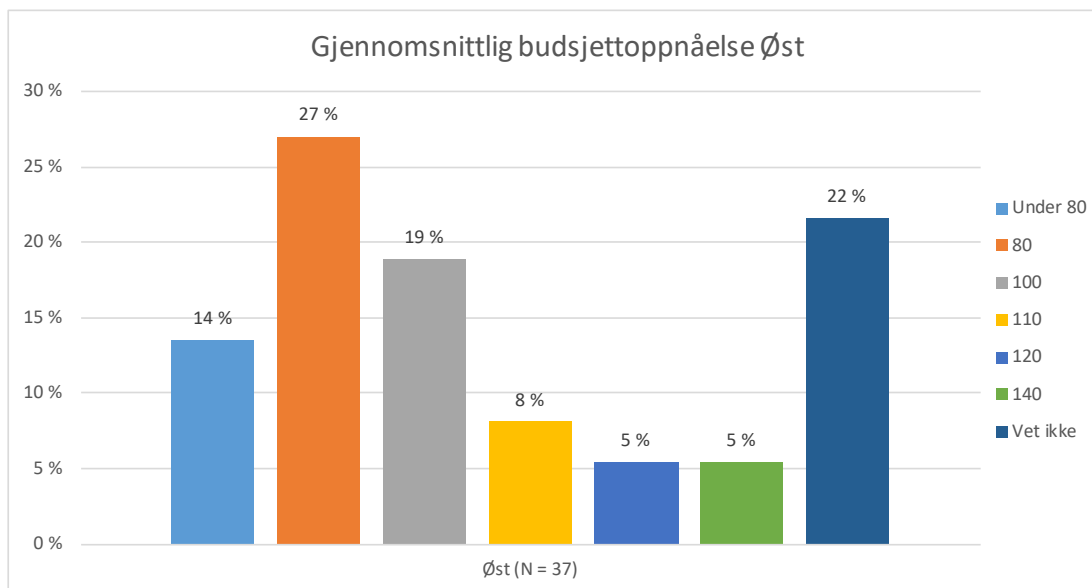
Figur 7-3 - Gjennomsnittlig budsjettoppnåelse for Fleksiteamet (Datakilde: Spørreundersøkelsen).

Figur 7-3 viser Fleksiteamet sin gjennomsnittlige budsjettoppnåelse. 34 prosent av teamet hadde en budsjettoppnåelse på 100 prosent eller mer, 33 prosent leverte under budsjett, og 33 prosent visste ikke hva deres budsjettoppnåelse var. Sistnevnte skyldes trolig at undersøkelsen ble besvart i begynnelsen av oktober. Flere av salgene til de nyansatte kundekonsulentene var ikke registrert på det tidspunktet, og dermed er det nærliggende å anta at flere har basert sin budsjettoppnåelse på halvt budsjettkrav.



Figur 7-4 - Gjennomsnittlig budsjettoppnåelse for prestasjonsteamene i Vest (Datakilde: Spørreundersøkelsen).

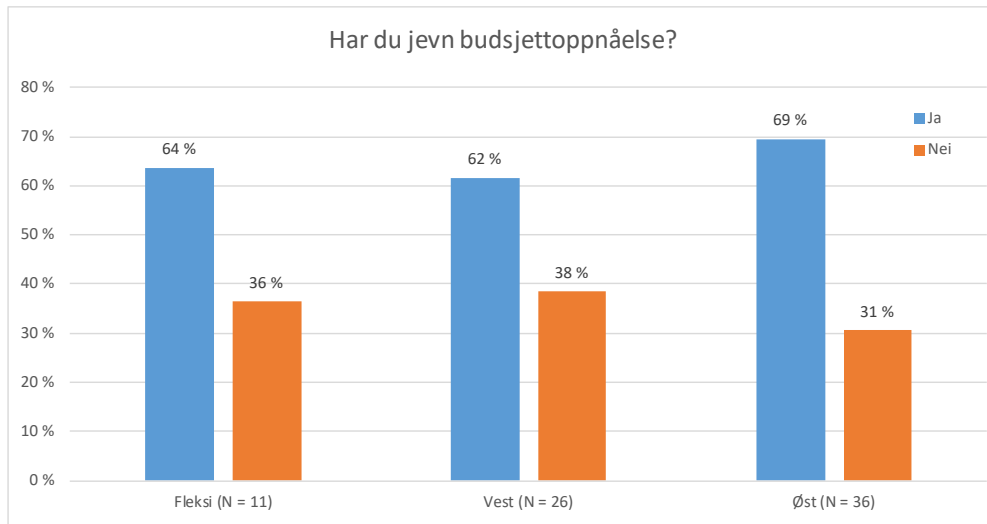
Figur 7-4 viser at Vest er den avdelingen med høyest gjennomsnittlig budsjettoppnåelse. 62 prosent av kundekonsulentene oppga at de klarer budsjettkravet sitt.



Figur 7-5 - Gjennomsnittlig budsjettoppnåelse for prestasjonsteamene i Øst (Datakilde: Spørreundersøkelsen).

Figur 7-5 viser at 38 prosent (avrunding) av Øst har en budsjettoppnåelse på 100 prosent eller mer. Av de tre foregående figurene ser vi at 34 prosent av Fleksiteamet rapporterer en gjennomsnittlig budsjettoppnåelse på 100 prosent eller mer. Tilsvarende prosentandeler for Vest og Øst er henholdsvis 62 og 38 prosent. Ut i fra svarene i spørreundersøkelsen er det indikasjoner på at prestasjonslønn fører til høyere budsjettoppnåelse. I tillegg er det en utfordring at nyansatte kundekonsulenter trolig har oppgitt egen budsjettoppnåelse med utgangspunkt i halvt budsjett. For å kontrollere for denne feilkilden, har vi sett budsjettoppnåelsene fra spørreundersøkelsen opp mot budsjettoppnåelsene til kontroll- og analyseenheten i pilotprosjektet.

Teamlederne oppga i intervjuene at kundekonsulentene i prestasjonsteamene hadde jevn budsjettoppnåelse fra måned til måned. Vi spurte derfor om kundekonsulentene hadde samme oppfatning.

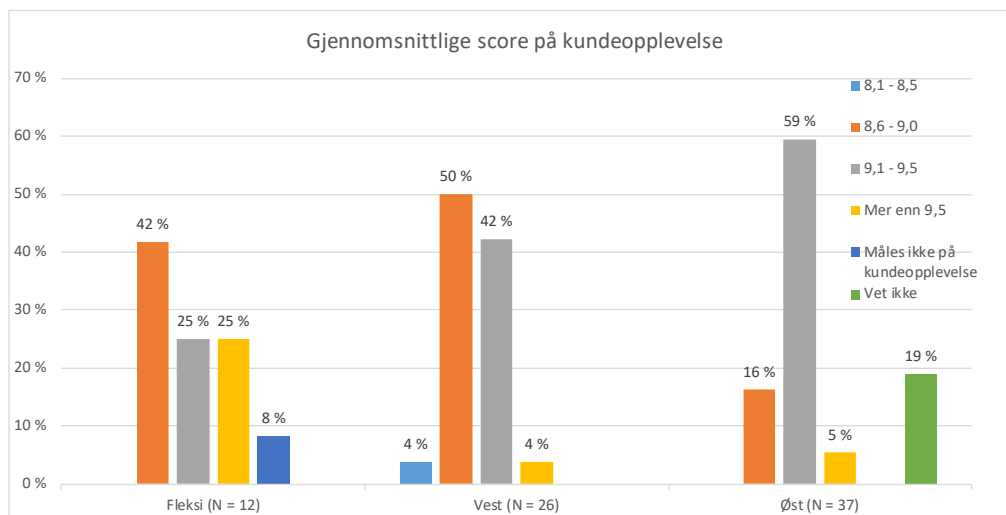


Figur 7-6 - Har du jevn budsjettoppnåelse? (Datakilde: Spørreundersøkelsen).

Figur 7-6 viser at majoriteten av kundekonsulentene har jevn budsjettoppnåelse fra måned til måned. Én kundekonsulent fra Fleksiteamet og én fra Øst svarte at de ikke måles på budsjettoppnåelse. Vi har ikke illustrert disse i figur 7-6. Det er usikkert hvorfor de oppgir dette, siden alle kundekonsulenter måles på budsjettoppnåelse.

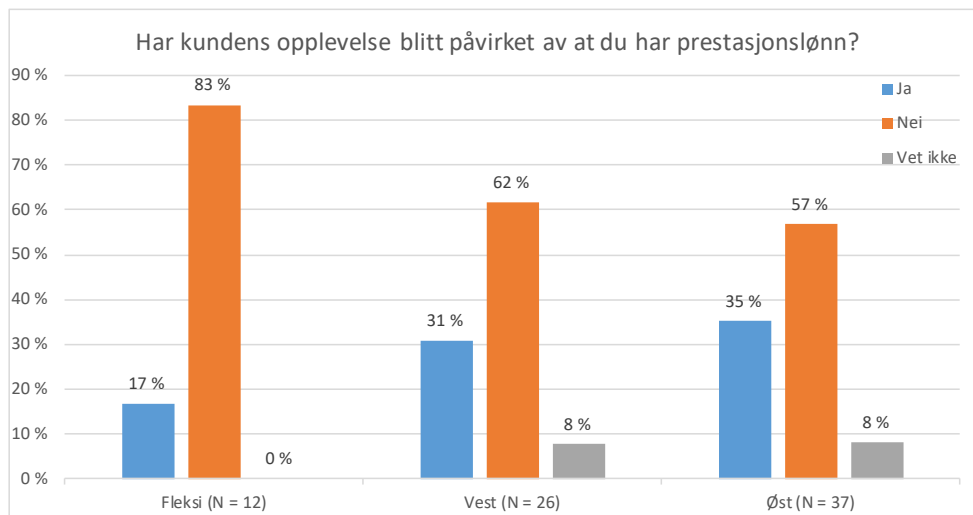
Kundetilfredshet

Vi spurte i spørreundersøkelsen om kundekonsulentenes gjennomsnittlige score på kundeopplevelse. Svarene er presenter i figur 7-7.



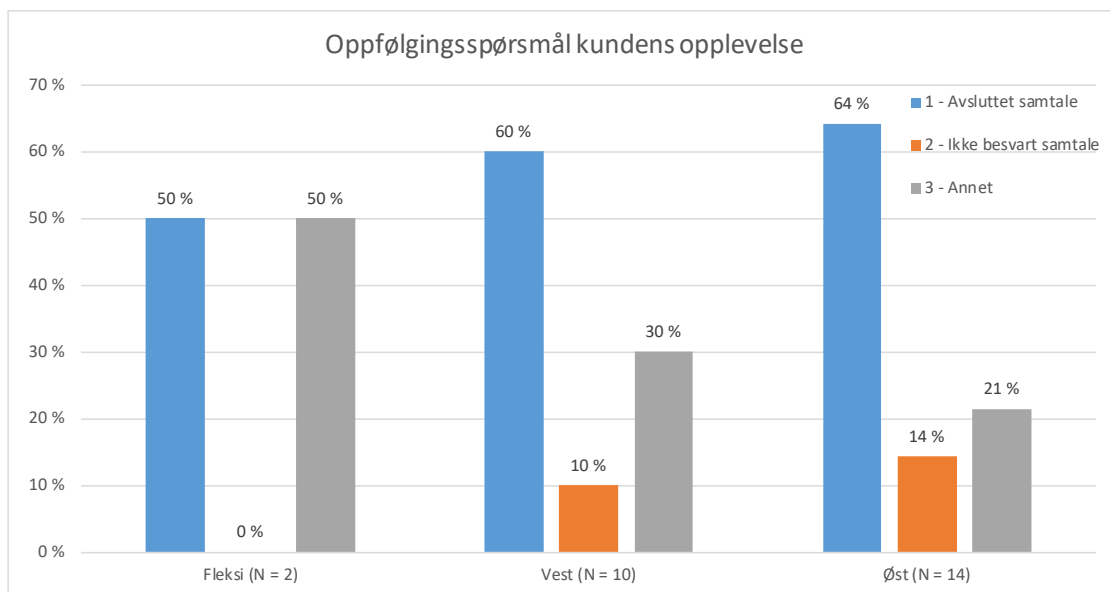
Figur 7-7 - Gjennomsnittlig score på kundeopplevelse, sortert etter avdeling (Datakilde: Spørreundersøkelsen).

Kundekonsulentenes kundetilfredshet baserer seg på tilbakemeldinger fra kunder etter en henvendelse. 64 prosent av Øst har en score på over 9,1, og tilsvarende tall for Fleksiteamet er 50 prosent og for Vest er 46 prosent. Syv av 37 kundekonsulenter i Øst svarer at de ikke vet hva deres gjennomsnittlige score på kundeopplevelse er, noe som er overraskende med tanke på at dette er et prestasjonsmål som utløse bonus ved høy score. Videre er vi interesserte i å få vite om kundekonsulentene har opplevd at kundens opplevelse har blitt påvirket av at de har hatt prestasjonslønn.



Figur 7-8 - Om kundens opplevelse blitt påvirket av at kundekonsulentene har prestasjonslønn, sortert etter avdeling (Datakilde: Spørreundersøkelsen).

Spørsmålet var rettet mot kundekonsulenter i prestasjonsteamene. Bakgrunnen var at teamledere og kundekonsulentene oppga i intervjuene at det tidvis observerte jakt på salg, og at dette gikk på bekostning av kundetilfredshet. Spørsmålet er nøytralt, slik at vi ikke påvirker kundekonsulentene i positiv eller negativ retning (Jacobsen, 2015). Figur 7-8 illustrerer svarene. Som forventet er det en større andel av prestasjonslønnsteamene som svart ja på dette spørsmålet enn i fastlønnsteamet. De 17 prosentene (to personer), som har svart ja i fastlønnsteamet, kan ha misforstått spørsmålet eller basert det på erfaring fra andre jobber. Dersom svaret var ja på det foregående spørsmålet stilte vi et oppfølgingsspørsmål med spesifiserte svaralternativer. Disse svarene er vist i figur 7-9.



Figur 7-9 – Oppfølgingsspørsmål til spørsmål om en kunde hadde blitt påvirket av at kundekonsulenten hadde prestasjonslønn (Datakilde: Spørreundersøkelsen).

Totalt 26 kundekonsulenter svarte på dette spørsmålet. En av kundekonsulent i Fleksiteamet svarte *Avsluttet samtale*, den andre svarte *Annet*. Dersom svaret var *Annet*, ble de bedt om å spesifisere i et kommentarfelt. Totalt ni konsulenter valgte annet, seks av disse ga kvalitative svar. Fem av svarene var fra kundekonsulenter i prestasjonslønnsteam. Noen av kommentarene var:

Kundekonsulent avdeling Vest: «*Det hender at man må haste litt mer igjennom samtalen hvis det er mye fokus på salget og man ligger dårligere an enn man skulle ønske*».

Kundekonsulent avdeling Øst: «*Jeg opplever i større grad at kundens opplevelse har blitt påvirket av at andre har prestasjonslønn! Jeg opplever at kunder som ringer inn til meg har vært i kontakt med oss flere ganger tidligere for å løse saken sin, men det står ingen notater eller endringer i kundebildet til kunden. Ergo har kunden snakket med andre rådgivere som har unnlatt å ordne opp i saken til kunden - sannsynligvis fordi det har vært en vanskelig case*».

Kundekonsulent avdeling Vest: «*En annen sitt salg kan føre til at etterarbeidet kan bli håndtert dårlig, da du ikke får en egen vinning av å lukke salget*».

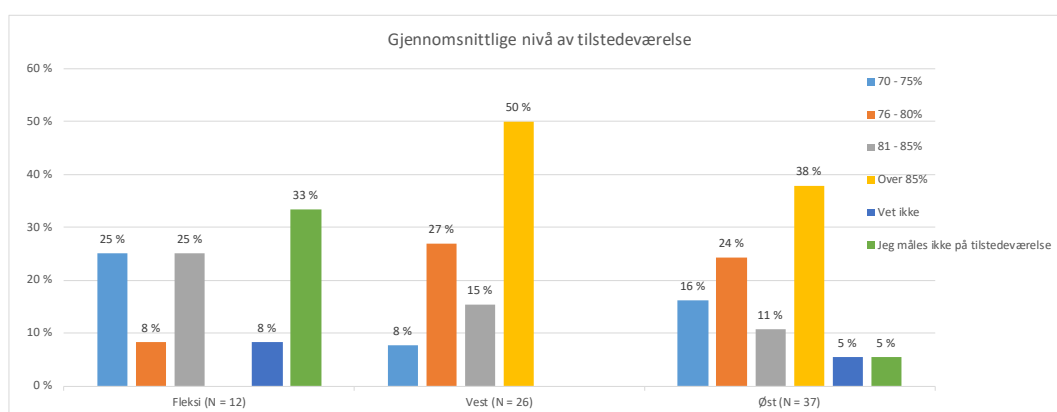
Én kommentar skilte seg ut. Kommentaren tilhører kundekonsulenten i Fleksiteamet, som sa at kunden har hatt en positiv opplevelse av at kundekonsulenten har hatt fastlønn:

Kundekonsulent i Fleksiteamet: «På en positiv måte. Gitt bedre kundeservice, samt ønske å ta en gjennomgang. Da får man avdekket behov og udekket behov skaper salg».

Av kundekonsulentene som sa at kundens opplevelse har blitt påvirket av prestasjonslønn, var omtrent 60 prosent av årsaken i Øst og Vest at de har avsluttet en samtale.

Tilstedeværelse

Tilstedeværelse måles som prosentandel av arbeidsdagen kundekonsulentene er klar på telefon og digitale kanaler.



Figur 7-10 - Gjennomsnittlig tilstedeværelse på teamnivå (Datakilde: Spørreundersøkelsen, september).

Gjennomsnittlig nivå på tilstedeværelse for de ulike teamene er basert på spørreundersøkelsen, og fordelingen er vist i figur 7-10. Vi beregnet og gjennomsnittsverdier med utgangspunkt i intervallene i figuren. Gjennomsnittlig tilstedeværelse for Fleksiteamet, basert på sju personer, var 78 prosent, mens tilsvarende tall var 83 prosent for Vest og 82 prosent for Øst. Det er overraskende at 33 prosent av Fleksiteamet oppga at de ikke måles på tilstedeværelse, når de har samme målekriterier som prestasjonsteamene.

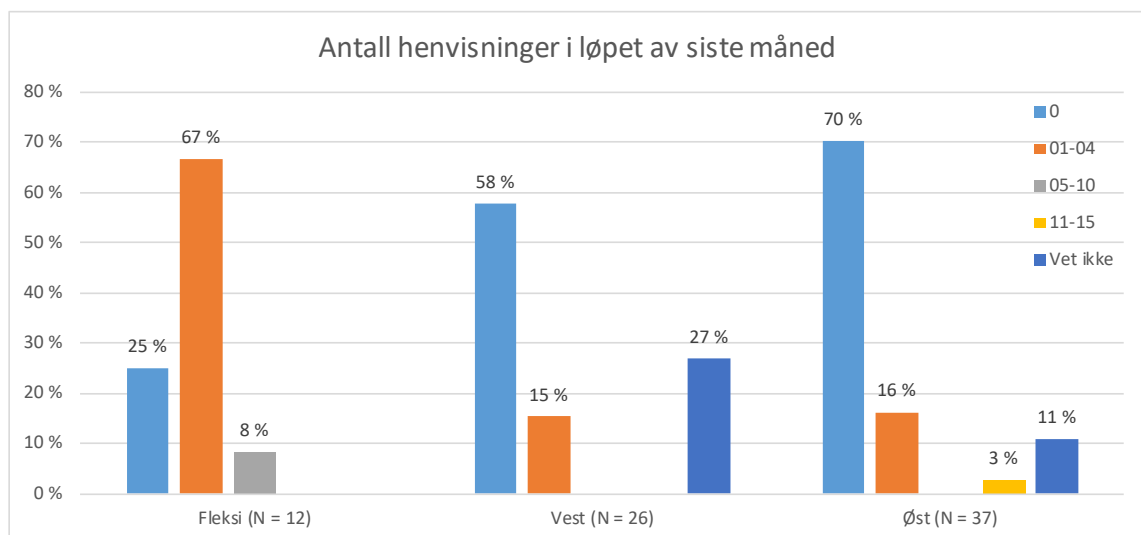
| | Fleksi | Vest | Øst | Alle |
|---------------------|--------|------|------|------|
| Tilstedeværelse (%) | 59,8 | 80,5 | 63,7 | 67 |
| N | 16 | 47 | 58 | 121 |

Tabell 7-15 - Gjennomsnittlig tilstedeværelse på teamnivå (Datakilde: Forsikringsselskapet, september - oktober).

Fra Forsikringsselskapets egne målinger hadde Fleksi en gjennomsnittlig score på tilstedeværelse på 60 prosent, som vist i tabell 7-15. Vest hadde en score på 81 prosent, Øst en score på 64 prosent og samlet for kundesenteret var gjennomsnittlig score 67 prosent. For Vest stemte gjennomsnittlig tilstedeværelse på teamnivå bra, hvor det kun er 2,5 prosentpoeng i forskjell. For Fleksi og Øst var det imidlertid stor differanse i gjennomsnittlig tilstedeværelse, 18 prosentpoeng for begge. Hva som var årsaken, er usikkert. Det var imidlertid ikke alle kundekonsulentene i avdelingene som hadde besvart spørsmålene, sammenlignet med størrelsen på avdelingene. Dermed kan det stilles spørsmålsteget med hvor representativ den gjennomsnittlige tilstedeværelsen fra spørreundersøkelsen var for Fleksiteamet og avdeling Øst.

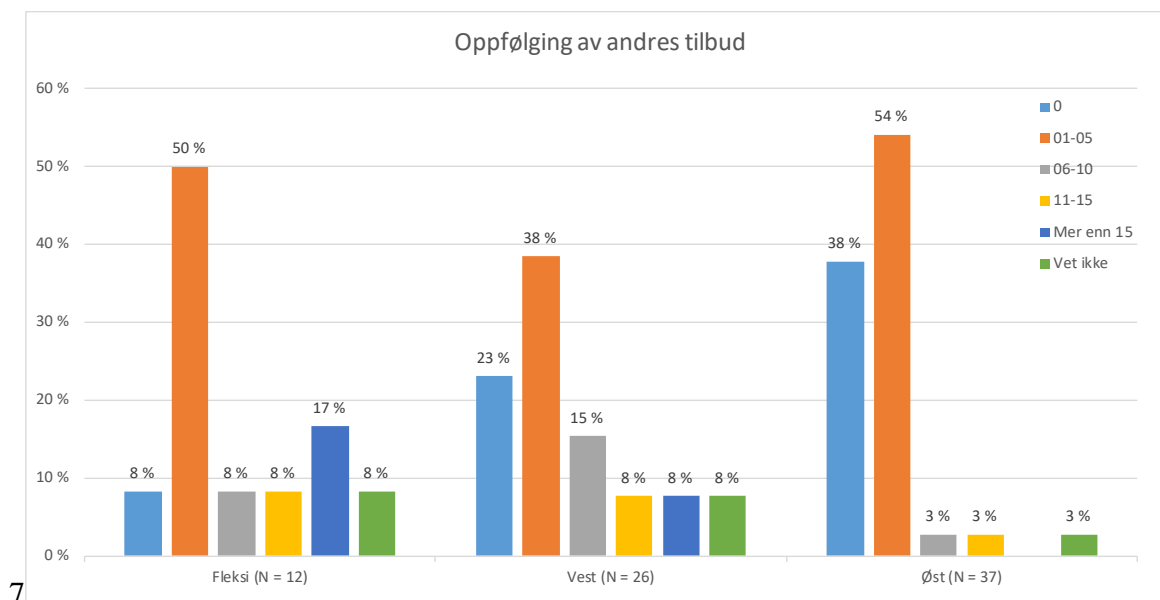
Fleksibilitet

Noen av de ansatte foreslo i intervjuene at antall henvisninger kunne være et mål på fleksibilitet. Et av spørsmålene i spørreundersøkelsen var derfor hvor mange henvisninger kundekonsulentene hadde gjennomført siste måned. En henvisning innebærer å delegere en kunde til en kollega, mens oppfølging vil si å behandle et tilbud til en kunde som har blitt opprettet av enten en kollega eller kundekonsulenten selv. En kundekonsulent som tilbyr et salg til en kunde, har eierskap til salget i en måned. Dersom kunden takker ja til tilbudet innen 30 dager, går dette mot den første selgerens budsjett. Det er ønskelig at kundekonsulentene følger opp egne og andres tilbud for å sørge for at salget gjennomføres.



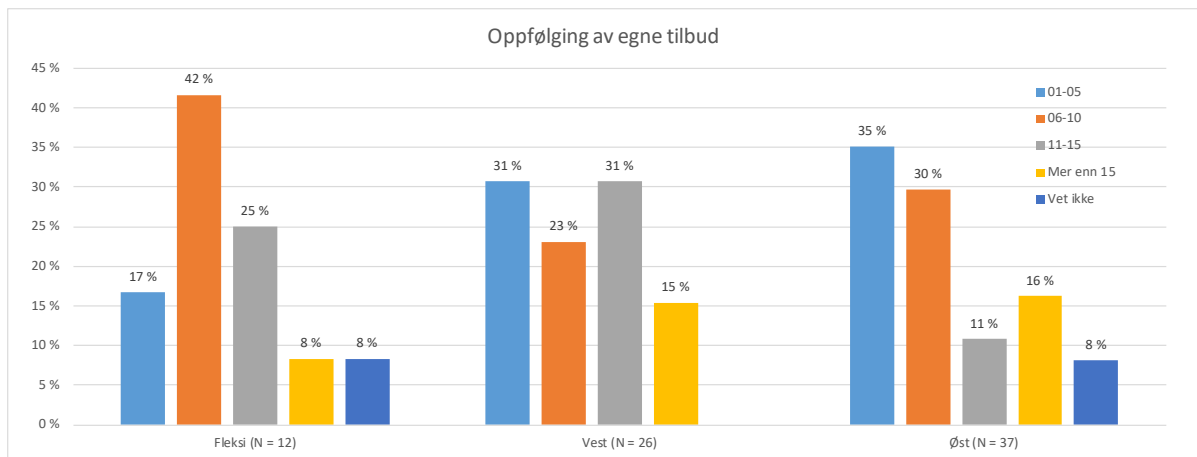
Figur 7-11 - Antall henvisninger i løpet av siste måned (Datakilde: Spørreundersøkelsen, september).

Figur 7-11 viser at Fleksiteamet var noe mer villig til å henvise kunder til andre. 75 prosent av Fleksiteamet har henvist minst en kunde til andre kollegaer i løpet av sist måned, og tilsvarende tall var 15 prosent for Vest og 19 prosent for Øst. Forskjellen som her kommer frem er interessant å se videre på. Vi diskuterer dette funnet i neste kapittel.



Figur 7-12 – Hvor mange ganger kundekonsulentene har fulgt opp andre sine tilbud (Datakilde: Spørreundersøkelsen, september).

I intervjuene ble oppfølging av tilbud foreslått som en annen indikator på fleksibilitet. På spørsmålet om hvor mange ganger kundekonsulentene har fulgt opp en kollegas tilbud i september, kommer det frem at Fleksiteamet i større grad fulgte opp andre sine tilbud. Figur 7-12 viser at 83 prosent av Fleksiteamet har fulgt opp en kollegas tilbud minst en gang. Tilsvarende tall er 69 prosent for Vest og 60 prosent for Øst. Fleksiteamet følger dermed oftere opp andre sine tilbud enn kundekonsulenter med prestasjonslønn, mens Vest i større grad følger opp andre sine tilbud enn Øst.



Figur 7-13 - Oppfølging av egne tilbud (Datakilde: Spørreundersøkelsen, september).

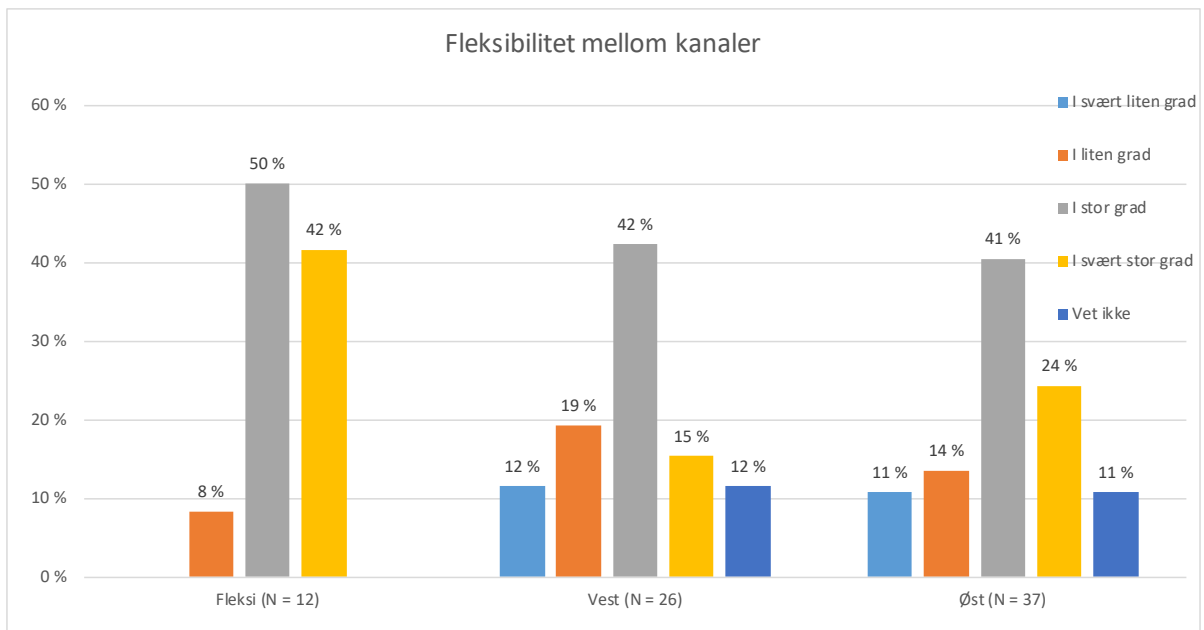
Figur 7-13 viser hvor ganger kundekonsulentene har fulgt opp egne tilbud i september. Prestasjonsteam i Vest følger opp flest egne tilbud, hvor 46 prosent har fulgt opp egne tilbud minst 11 ganger. Tilsvarende tall for Fleksi er 33 prosent og 27 prosent for Øst. Denne målingen sier imidlertid ikke noe om effektiviteten til teamene. Tabell 7-16 viser målinger av fleksibilitet og en oppsummering av funn i 7-11, 7-12 og 7-13.

| Avdeling (n i parentes) | Henvisninger (antall) | Oppfølging egne tilbud (antall) | Oppfølging andre sine tilbud (antall) |
|-------------------------|-----------------------|---------------------------------|---------------------------------------|
| Fleksi | 2,7 (12) | 9,3 (11) | 6,6 (11) |
| Vest | 0,6 (19) | 9,4 (19) | 4,6 (17) |
| Øst | 0,9 (33) | 8,5 (31) | 2,4 (30) |
| Samlet gjennomsnitt | 1,2 (64) | 8,9 (61) | 3,9 (58) |

Tabell 7-16 – Oversikt over gjennomsnittlig antall henvisninger, oppfølging av egne og oppfølging av andres tilbud på avdelingsnivå (Datakilde: Spørreundersøkelsen Tidsperiode: september)

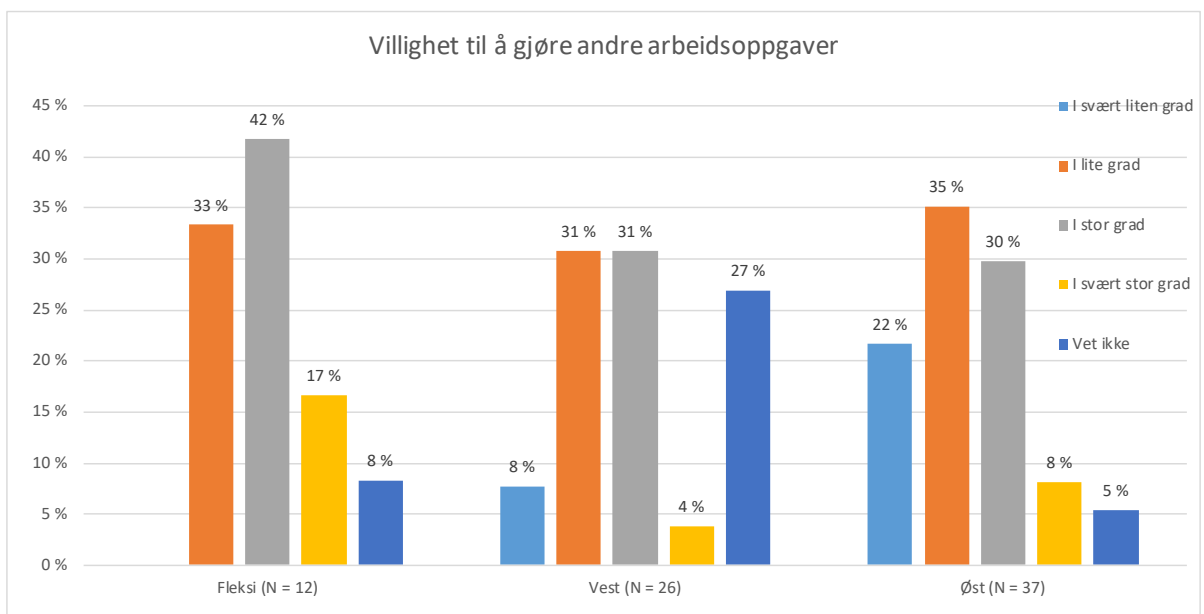
De foregående figurene gir indikasjoner på at Fleksiteamet er mer fleksible, i form av de har henvist flest kunder til kollegaer og i noen grad fulgt opp andre sine tilbud oftere enn andre team. Når det gjelder oppfølging av egne tilbud, er Fleksiteamet og Øst tilnærmet like. Tallene er selvrapporterte, men målene kan sies å være objektive.

De neste spørsmålene om fleksibilitet har som formål å undersøke holdninger. Det første av spørsmålet dreier seg om hvorvidt konsulentene føler at de er fleksible på tvers av kanaler.



Figur 7-14 - Fleksibilitet mellom kanaler (Datakilde: Spørreundersøkelsen).

Figur 7-14 viser at 92 prosent av Fleksiteamet i stor eller svært stor grad mener de er fleksible mellom kanaler. Tilsvarende tall for henholdsvis Vest og Øst var 58 og 64 prosent.

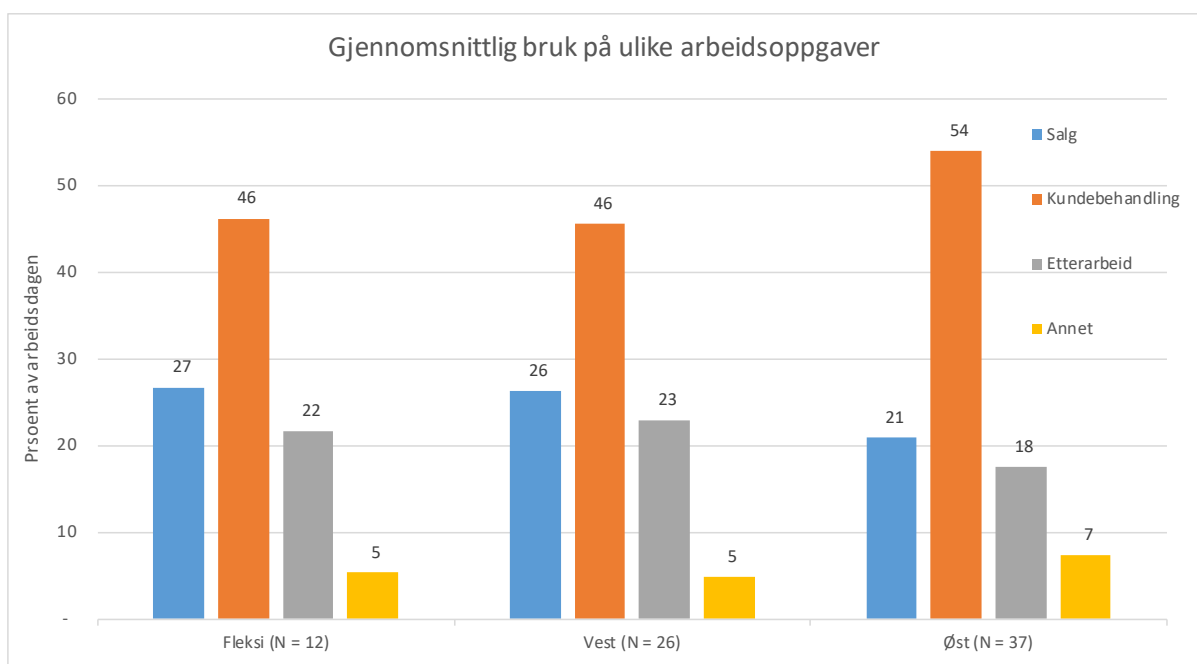


Figur 7-15 - Villighet til å gjøre andre arbeidsoppgaver (Datakilde: Spørreundersøkelsen, september).

Ledelsen ønsker at kundekonsulentene er fleksible på tvers av arbeidskanaler, i tillegg til å være fleksible mellom kanaler. Figur 7-15 viser at 59 prosent av Fleksiteamet i stor eller svært

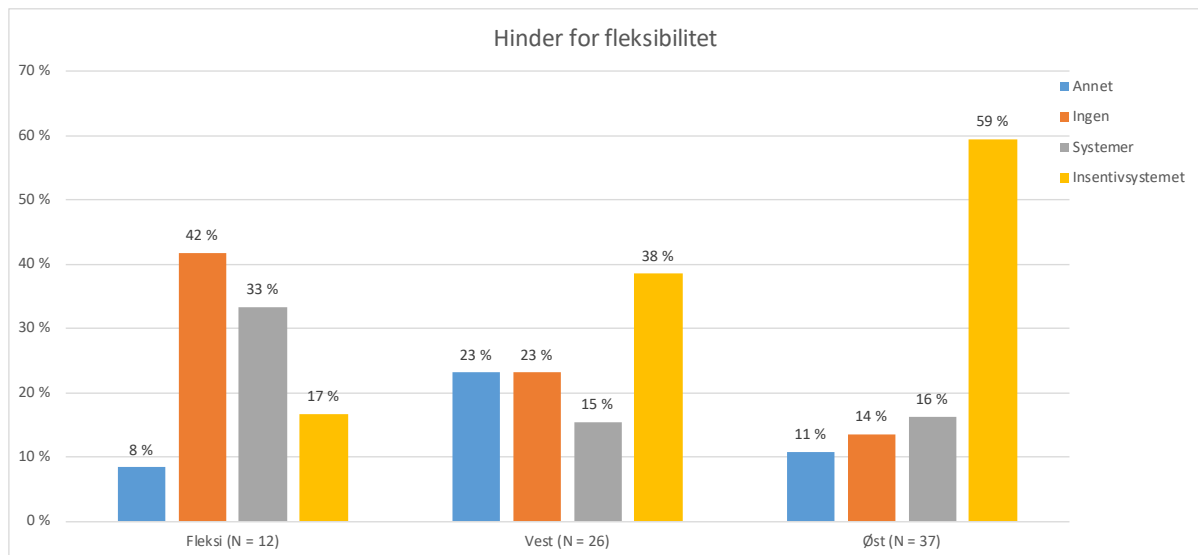
stor grad er villig til å gjøre andre arbeidsoppgaver enn primæroppgaver. Tilsvarende tall for prestasjonslønnteamene i Vest og Øst er 35 prosent og 38 prosent. Det er overraskende at én tredjedel av Fleksiteamet i liten grad er villige til å gjøre andre arbeidsoppgaver.

For å undersøke om ulike avlønningsstrukturer fører til ulik tidsbruk i arbeidshverdagen stilte vi spørsmål om hvor mange prosent av arbeidshverdagen kundekonsulentene brukte på salg, kundebehandling, etterarbeid og annet. Disse alternativene ble utarbeidet i samarbeid med Forsikringsselskapet. Arbeidsdagen kan grovt sett deles inn i disse fire oppgavene. Under hver av oppgavene fylte kundekonsulentene inn en prosentandel som til sammen skulle bli 100 prosent.



Figur 7-16 – Gjennomsnittlig tidsbruk i prosent på ulike arbeidsoppgaver (Datakilde: Spørreundersøkelsen).

Vi forventet at Fleksiteamet brukte mindre tid på salg og mer tid på kundebehandling sammenlignet med Øst og Vest. Figur 7-16 viser at dette ikke er tilfellet, noe som er overraskende. Det er ingen store forskjeller i tidsbruken på de ulike arbeidsoppgavene. Øst bruker mest tid på kundebehandling, mens Fleksiteamet oppgir at de bruker mest tid på salg.



Figur 7-17 - Hinder for fleksibilitet (Datakilde: Spørreundersøkelsen).

Avslutningsvis i spørreundersøkelsen var vi interesserte i å vite hva kundekonsulentene opplevde som det største hinderet i forhold til å kunne være fleksible. Dette var et kvalitativt spørsmål, som var obligatorisk å svare på. Vi gikk gjennom alle spørsmål og kategoriserte de i «Annet», «Ingen», «Systemer» og «Incentivsystemet». 42 prosent av Fleksiteamet opplever ingen hinder for å være fleksible, og tilsvarende prosentandeler er 23 prosent for Vest og 14 prosent for Øst. Temaene som gikk igjen var kundesystemer og incentivsystemet.

I kodingen av de kvalitative svarene på spørsmålet definerte vi kundesystemer som verktøyene kundekonsulentene bruker i samhandlingen med kunder, og incentivsystemet som kampanjemodellen. Det er to ulike og adskilte kundesystemer for digitale kanaler og telefon, og det er kun Fleksiteamet som arbeider på begge systemene. Både Fleksiteamet og prestasjonsteamene måles på målekriteriene i kampanjemodellen. Fleksiteamet oppgir at de opplever incentivsystemet som hemmende for fleksibilitet. I tillegg oppgir de at målingen av budsjettoppnåelse og frykten for å miste salg, er til hinder for å være fleksibel. For kundekonsulenter med prestasjonslønn er det største hinderet incentivsystemene og målene man må nå for å få utbetalt bonus. I tillegg oppleves lav etterspørsel som et hinder, da

kundekonsulentene venter på nye salg. En kommentar fra en kundekonsulent med prestasjonslønn i Øst oppsummerer begge disse funnene:

«Det største hinderet for å være fleksibel er at man har visse mål man må nå, og man må derfor prioritere disse. Når det attpåtil ikke er kontinuerlig pågang av telefoner kan man ikke risikere å miste noen av disse».

Det har også blitt påpekt at opprydding av andre sine saker er et hinder. Situasjonen oppstår når en kundekonsulent må bruke tid på å rydde opp i en sak som en kollega har behandlet. Vi antar at dette kommer som en konsekvens av at salgsmålingene fører til «salgsjakt». Noen av kommentarene har vi derfor kategorisert som insentivsystemer. En kundekonsulent i Vest svarte følgende på spørsmålet om hindre for fleksibilitet:

«Med resultatbasert lønn tenker vi mer på oss selv, og vi bruker ikke egen tid på å fikse opp i saker som vi ikke får noe for. Et eksempel er at en medarbeider har gjort noe feil og overfører saker, istedenfor å ordne det selv, eller tilbud som noen andre har laget. Plutselig får du en chat eller en mail av dine kollegaer om at du må fikse opp i saken selv».

42 prosent av Fleksiteamet opplever at kundesystemet er til hinder for å være fleksibel. Det er ikke overraskende at andelen er større for dette teamet enn for de andre prestasjonsteamene, da det er kun Fleksiteamet som arbeider på begge. For Vest og Øst oppgis det at støttesystemer oppleves som en hindring. Sitatene under er eksempler på hvordan systemene oppfattes:

Kundekonsulent i Øst: *«Systemfeil vedørende. betaling/fakturering og lang behandlingstid/venting til diverse støtteavdelinger og backoffice. Trege systemer».*

Kundekonsulent i Fleksiteamet: *«Mister litt flyten ved å veksle mellom ulike kanaler».*

Kundekonsulent i Fleksiteamet: *«Systemet henger fort ved bytting mellom arbeidsoppgaver, siden det krever forskjellige innlogginger og programmer».*

Totalt elleve svar ble kodet som «Annet», de passet hverken som systemer eller insentivsystemet. Fem svar handler om at det er lav etterspørsel, men med ingen klar assosiasjon til at dette går på bekostning av måling av innsats. De resterende tre oppgir store

saker, lite kunnskap og lite mandat for kundekonsulentene som hinder for å være fleksibel, mens en kundekonsulent i Vest forklarer at:

«For lite å gjøre generelt, lite oppgaver og telefoner. Vi er overbemannet per dags dato».

Med utgangspunkt i grafene og tabellene vi har presentert, tyder det på at det forskjeller i antall henvisninger mellom fastlønn og prestasjonslønn. Vi gjennomførte derfor en statistisk test av «antall henvisninger sist måned» for kundekonsulenter med fastlønn og med prestasjonslønn.

Shapiro-Wilk W test for normal data

| Variable | Obs | W | V | z | Prob>z |
|------------|-----|---------|--------|-------|---------|
| Fast | 12 | 0.78008 | 3.674 | 2.536 | 0.00561 |
| Prestasjon | 52 | 0.54090 | 22.270 | 6.633 | 0.00000 |

Tabell 7-17 - Utskrift test for normalitet (Datakilde: Spørreundersøkelsen).

Det viste seg at svært få kundekonsulenter med prestasjonslønn har henvist kunder videre. 41 av 52 kundekonsulenter har null henvisninger den siste måneden. Test for normalitet gir en p-verdi på 0,00 prosent for prestasjonslønn, og vi kan dermed forkaste en nullhypotese om normalfordelte variabler, som utskriften i tabell 7-17 viser. Vi gjennomførte derfor en Wilcoxon rank sum-test for variabler som ikke er normalfordelte.

Two-sample Wilcoxon rank-sum (Mann-Whitney) test

| Prestasjon | obs | rank sum | expected |
|------------|-----|----------|----------|
| 0 | 6 | 34.5 | 30 |
| 2 | 3 | 10.5 | 15 |
| combined | 9 | 45 | 45 |

unadjusted variance 15.00

adjustment for ties -4.88

adjusted variance 10.13

Ho: Fast(Presta~n==0) = Fast(Presta~n==2)

z = 1.414

Prob > |z| = 0.1573

Tabell 7-18 - Utskrift Wilcoxon Rank-sum test (Datakilde: Spørreundersøkelsen).

Tabell 7-18 viser at p-verdien er 15,7 prosent. Vi har dermed ikke grunnlag for å forkaste en nullhypotese om likt gjennomsnitt på hverken fem eller ti prosent signifikansnivå. Vi kan dermed ikke grunnlag til å hevde at forskjellene er ikke signifikant forskjellige.

For å oppsummere funn fra spørreundersøkelsen på fleksibilitet, finner vi forskjeller i fleksibilitet på flere av måltallene vi har. Det fremstår som at det ikke er vanlig å henvise en kunde til en kollega i noen av avdelingene, som antall henvisninger viser.

7.4 Multippel regresjon brukt på spørreundersøkelsen

For å undersøke hvorvidt det eksisterer forskjeller mellom avdeling og avlønningsform, kjørte vi tre regresjoner. Hensikten var å undersøke hvilke effekter variablene hadde på budsjettoppnåelse, kundetilfredshet og fleksibilitet. Alle data i regresjonen er basert på hva kundekonsulentene selv har oppgitt i spørreundersøkelsen. Utskriften fra regresjonen vises i tabell 7-19.

Vi har laget tre dummyvariabler. Den første dummyen, *Dummy_Øst*, tar for seg hvilken lokasjon kundekonsulenten har. 1 vil si at kundekonsulenten holder til i Øst. 0 vil her si at kundekonsulenten holder til i vest og enten i et av prestasjonsteamene i Vest eller Fleksiteamet, siden Fleksiteamet er lokalisert i vest. Den andre dummyen, *Dummy_fast*, avdekker om kundekonsulenten har fastlønn eller prestasjonslønn. Den er 1 dersom kundekonsulenten har fastlønn, og 0 dersom kundekonsulenten har prestasjonslønn. Den tredje dummyen, *Dummy_Mann*, undersøker effekter av kjønn, og er 1 for mann og 0 for kvinne. Referanse kategorien blir dermed en kvinnelig kundekonsulent som holder til i Vest med prestasjonslønn.

Tabell 7-19 viser utskrift fra multippel regresjon, for hypotesene 1 og 3. «Budsjettoppnåelse» og «Kundescore» er de avhengige variablene, som tar utgangspunkt i hva kundekonsulentene har oppgitt som sin score på måltallene i forrige måned, som vil si september.

| | (1) Budsjettoppnåelse | (2) Kundescore |
|-----------------------|--------------------------|---------------------|
| Dummy_Øst | -10.697* (5.359) | 0.312* (0.169) |
| Dummy_Fast | -25.817** (10.787) | 0.206 (0.256) |
| Dummy_Mann | 11.955** (5.709) | -0.197 (0.167) |
| Konstant | 98.861*** (5.712) | 2.666*** (0.174) |
| <i>N</i> | 62 | 67 |
| <i>R</i> ² | 0.181 | 0.085 |

Standard errors in parentheses

* $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

Tabell 7-19 - Utskrift multippel regresjon for hypotese 1 og 3 (Datakilde: Spørreundersøkelsen, september).

Hypotese 1 tar for seg lønnsomhet. Som utskrift (1) i tabell 7-19 viser, har både kjønn og avlønningsform signifikant effekt på budsjettoppnåelse på fem prosent signifikansnivå. I tillegg har lokasjon en effekt på ti prosent signifikansnivå. At en kundekonsulent holder til i Øst har negativ effekt på budsjettoppnåelse. Det samme gjelder hvis en kundekonsulent har fastlønn. Forklaringskraften til regresjonen er 18,1 prosent. Dette viser at det er stor variasjon innad i de gruppene vi har sett på.

Hypotese 3 tar for seg kundetilfredshet. Regresjonsutskriften (2) undersøkte effekter lokasjon, kjønn og avlønningsform har på kundetilfredsheten. Variabelen lokasjon er signifikant på 10 prosent signifikansnivå, og koeffisienten er positiv. Utskriften indikerer at en kundekonsulent i øst har bedre kundetilfredshet enn en i vest, men forklaringsgraden er lav på 8 prosent. I tillegg viser utskriften at verken avlønningsform eller kjønn har signifikant effekt på kundetilfredshet.

Tabell 7-20 viser utskrift fra multippel regresjon for hypotesen 2, som omhandler fleksibilitet. Variabelen «Fleksibel_mellom_kanaler» baserer seg på spørsmålet «*I hvilken grad er du fleksibel mellom kanaler*», på en skala fra «*I svært liten grad*» til «*I svært stor grad*». Variabelen var det beste målet på fleksibilitet vi klarte å finne. De andre variablene vi vurderte å bruke som mål på fleksibilitet var «*oppfølging av egne tilbud*», «*antall henvisninger*» og «*oppfølging av andres tilbud*».

| | (3) Henvisninger | (4) Fleksibel_mellom_ kanaler | (5) Oppfølging_ egne_tilbud | (6) Oppfølging_ andres_tilbud |
|-----------------------|---------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|
| Dummy_Øst | 0.029 (0.539) | 0.081 (0.241) | -0.523 (1.259) | -2.996* (1.118) |
| Dummy_Fast | 0.720 (0.806) | 0.449 (0.372) | 0.030 (1.957) | 0.680 (1.744) |
| Dummy_Mann | 0.646 (0.508) | 0.175 (0.236) | 3.217* (1.218) | 1.073 (1.082) |
| Konstant | 0.377 (0.541) | 2.692*** (0.243) | 7.084*** (1.266) | 4.650*** (1.155) |
| <i>N</i> | 64 | 68 | 71 | 71 |
| <i>R</i> ² | 0.041 | 0.030 | 0.105 | 0.147 |

Standard errors in parentheses

* $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

Tabell 7-20 - Utskrift multippel regresjon for hypotese 2 (Datakilde: Spørreundersøkelsen, september).

I regresjonsutskriften er ikke fastlønn signifikant for noen av de fire måltallene for fleksibilitet. Dummy for øst er signifikant på 10 prosentnivå i utskrift (6), og viser at dersom kundekonsulenten holder til øst, har det negativ effekt på oppfølging av andre sine tilbud. I tillegg viser utskrift (4) at kjønn har påvirkning på antall egne tilbud kundekonsulenten følger opp. Menn følger i større grad opp egne tilbud enn kvinner. Vi fant ingen signifikante sammenhenger mellom dummyvariablene og avhengig variabel «Fleksibel_mellom_kanaler». Forklaringsgraden er på 3 prosent, som forteller oss at den totale variasjonen i den avhengige variabelen i liten grad forklares med lokasjon, kjønn og avlønningsform.

Vi har ved multippel regresjon funnet at lokasjon, kjønn og avlønningsform har påvirkning på budsjettoppnåelse. Fastlønn og Øst har negativ effekt på budsjettoppnåelse. Dummyvariablen for kjønn viser at dersom en kundekonsulent er mann, har det positiv effekt på budsjettoppnåelse. Utskriften for kundetilfredshet viser at dersom kundekonsulenten holder til i Øst, har det positiv effekt på kundetilfredsheten. De siste utskriftene ser på ulike måltall for fleksibilitet. Lokasjon har påvirkning på oppfølging på andre sine tilbud og kjønn har påvirkning på oppfølging av egne tilbud. Samtidig fant vi ingen effekt av variablene på hvor fleksible kundekonsulentene er mellom kanaler.

7.5 Oppsummering av funn

Vi oppsummerer funnene vi har gjort i de ulike datagrunnlagene i tabell 7-20 under. Våre funn indikerer at både avdeling og avlønningsform påvirker budsjettoppnåelse, kundetilfredshet, tilstedeværelse og holdninger til fleksibilitet. Funnene i sekundærdata og spørreundersøkelsen gir indikasjoner som understøtter ledelsens påstander om at prestasjonslønn fører til stort fokus på budsjettoppnåelse, og at dette kan gå på bekostning av kundekonsulentenes mulighet og evnen til å være fleksibel.

| Datakilde | Funn |
|--|--|
| Intervju | |
| Ledelsen | Kundekonsulentene med prestasjonslønn leverer bra på salgoppnåelse og budsjettoppnåelse, men de er lite fleksible. |
| Teamledere | Kampanjemodellen fører til at noen få kundekonsulenter oppnår høy bonusutbetaling. Mange kundekonsulenter ligger rett rundt budsjettoppnåelse, mens noen aldri får bonus. De som jakter salg, har lavere kundetilfredshet. |
| Kundekonsulenter | Enkelte ansatte har stort fokus på salg, som går på bekostning av kundeservice. Kundekonsulenter med fastlønn er mindre opptatt av salg. Noen kundekonsulenter opplever kampanjemodellen som urettferdig. |
| Sekundærdata (Forsikringsselskapet) | |
| Salgsoppnåelse | Kontrollenheten med prestasjonslønn har signifikant høyere salgsoppnåelse sammenlignet med Fleksiteamet, som har fastlønn. |
| Budsjettoppnåelse | Budsjettoppnåelsen er høyere hos de med prestasjonslønn sammenlignet med de med fastlønn, og den er signifikant på ti prosent signifikansnivå. |
| Kundetilfredshet | Kundekonsulenter i Øst har marginalt høyere kundetilfredshet. |
| Tilstedeværelse | Kundekonsulenter med fastlønn og kundekonsulenter med prestasjonslønn i Øst har lavere tilstedeværelse enn kundekonsulenter med prestasjonslønn i Vest. |
| Spørreundersøkelsen | |
| Budsjettoppnåelse | Kundekonsulenter i Vest oppgir at de har høyest budsjettoppnåelse. Flertallet av kundekonsulentene oppgir at budsjettoppnåelsen er jevn fra måned til måned. |
| Kundetilfredshet | Flertallet av kundekonsulentene oppgir at avlønningsform har påvirket kundens opplevelse. Fokuset på salg fører til at kundekonsulentene avslutter samtaler tidlig for å jakte neste salg. Øst oppgir best kundetilfredshet. |

| | |
|---------------------------|--|
| Tilstedeværelse | Vest rapporterer høyeste nivå av tilstedeværelse. Mange av kundekonsulentene med fastlønn oppgir at de ikke måles på tilstedeværelse. |
| Fleksibilitet | Kundekonsulenter med fastlønn oppgir at de er mer fleksible enn kundekonsulenter med prestasjonslønn, og de henviser mer og følger opp flere tilbud enn andre. Ingen forskjell i tidsbruk på ulike arbeidsoppgaver mellom team med ulik avlønning. |
| Multipel regresjon | Lave forklaringsgrader for regresjoner knyttet til fleksibilitet. Øst og fastlønn har en negativ påvirkning på budsjettoppnåelse. Kundetilfredsheten er høyere for Øst. |

Tabell 7-21 - Oppsummering av funn

I neste kapittel vil funnene innen budsjettoppnåelse, kundetilfredshet, tilstedeværelse og fleksibilitet bli diskutert opp mot egne observasjoner fra kartleggingsintervjuene, teori fra kapittel 3 og empiri fra kapittel 4. De tre hypotesene vil deretter bli diskutert samlet i kapittel 9, hvor problemstillingen besvares.

8. Diskusjon av hypoteser

Ledelsen i Forsikringselskapet hevdet at dagens kampanjemodell har ført til økt fokus på salg, men at salgsfokuset går på bekostning av fleksibilitet og kundeservice. I dette kapitlet diskuterer vi hver av hypotesene med utgangspunkt i teori, empiri og funnene vi har presentert i kapittel 7. Vi gjentar hypotesene som ble utviklet i kapittel 5:

H1: Kundekonsulenter med prestasjonslønn har høyere budsjettoppnåelse.

H2: Fastlønn fører til mer fleksible kundekonsulenter.

H3: Fastlønn fører til bedre kundetilfredshet.

8.1 Kundekonsulenter med prestasjonslønn har høyere budsjettoppnåelse

I intervjuene oppga ledelsen, teamledere og kundekonsulenter at prestasjonslønn førte til stort fokus på salg. Denne hypotesen diskuterer om kundekonsulenter med prestasjonslønn har høyere budsjettoppnåelse, sammenlignet med kundekonsulenter med fastlønn. Datagrunnlaget er data fra Forsikringselskapet og fra spørreundersøkelsen. Vi sammenligner først budsjettoppnåelser, før vi ser på empiri om belønning, motivasjon, resiprositet og rettferdighet.

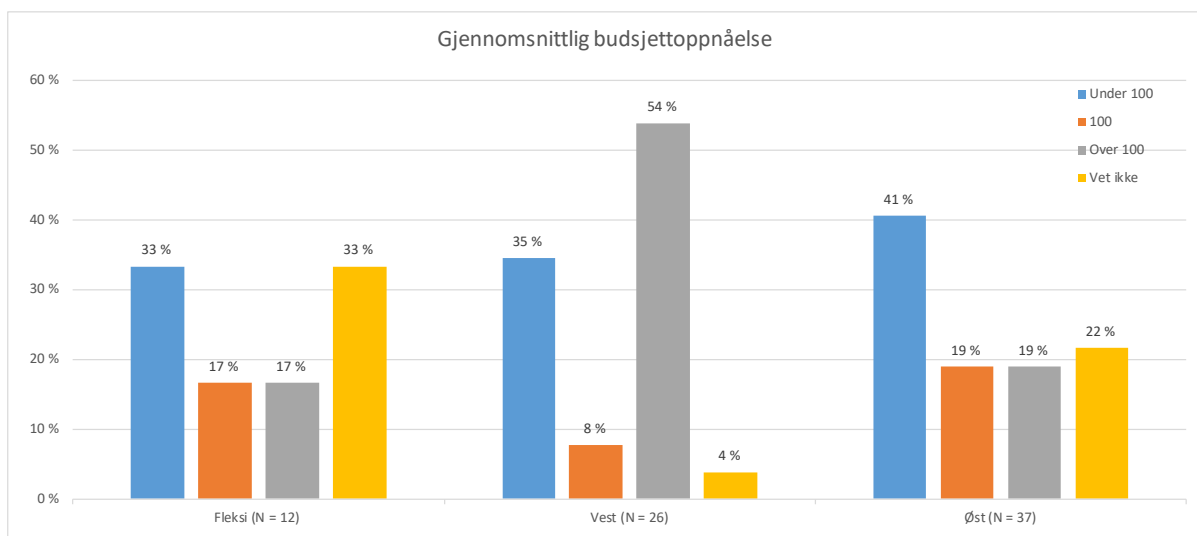
Budsjettoppnåelse fra datakilder

Sekundærdata på gjennomsnittlig budsjettoppnåelse ga indikasjoner på at kundekonsulenter med prestasjonslønn har høyere budsjettoppnåelse sammenlignet med Fleksiteamet i pilotprosjektet. Da vi gjennomførte en t-test, fant vi at forskjellen var signifikant på 10 prosent nivå. Vi hadde dermed statistisk grunnlag til å forkaste en nullhypotese om likt gjennomsnitt mellom gruppene. Fleksiteamet hadde lavere salgsbudsjett enn kontrollgruppen med fastlønn, på grunn av at Fleksiteamet arbeidet på telefon og i digitale kanaler.

Da vi sammenlignet gjennomsnittlig salgsoppnåelse mellom de samme teamene i pilotprosjektet, var det større forskjeller mellom dem i salgsoppnåelse enn for budsjettoppnåelse. I måling av budsjettoppnåelse ble kundekonsulentene i Fleksitemaet sitt budsjettkrav justert ned av ledelsen, siden de også satt på digitale kanaler, mens det for

salgsoppnåelse ble justert opp, siden de arbeidet i digitale kanaler. I fastsettelsen av budsjettkravet ble det tatt høyde for hver kundekonsulent i Fleksitemaet var tre timer på digitale kanaler, men det viste seg at de i realiteten kun var en time på chat og mail daglig. Dermed har budsjettkravet tatt høyde for mer tid på digitale kanaler enn hva som faktisk var virkelig tid, mens salgsoppnåelse har basert seg på virkelig tidsbruk på digitale kanaler. Dette forklarer i stor grad hvorfor differansen i salgsoppnåelse er større enn for budsjettoppnåelse mellom teamene.

Kundekonsulenter med prestasjonslønn hadde signifikant høyere salgsoppnåelse enn kundekonsulenter med fastlønn. En t-test ga her en p-verdi på to prosent, og dette gir et klart grunnlag for å forkaste nullhypotese om likt gjennomsnitt.



Figur 8-1 - Gjennomsnittlig budsjettoppnåelse for kundekonsulenter siste året (Datakilde: Spørreundersøkelsen, september).

I spørreundersøkelsen oppga 34 prosent av kundekonsulentene med fastlønn at de har en gjennomsnittlig budsjettoppnåelse på minst 100 prosent, som vist i figur 8-1. Dette tilsvarer fire av de tolv kundekonsulentene i teamet. Tilsvarende har 62 prosent og 38 prosent i henholdsvis Vest og Øst oppgitt at de har gjennomsnittlig budsjettoppnåelse på minst 100 prosent. 33 prosent av Fleksiteamet og 22 prosent av Øst svarte at de ikke visste egen gjennomsnittlige budsjettoppnåelse. Grunnen til at «Vet ikke»-andelen er høy i Fleksiteamet, er trolig fordi de ikke visste hva deres budsjettoppnåelse var etter kun en måned i Forsikringsselskapet. I kartleggingsintervjuene oppga to av teamlederne at omtrent halvparten av kundekonsulentene oppnår budsjett eller bedre.

Ut i fra svarene i spørreundersøkelsen er det indikasjoner på prestasjonslønn har høyere budsjettoppnåelse. Det må imidlertid presiseres at spørreskjemaet ble sendt ut i oktober, og kundekonsulentene i Fleksiteamet hadde, som alle andre nyansatte, halvt budsjett i sin første måned i selskapet. Det er rimelig å anta at flere i dette teamet oppgir egen budsjettoppnåelse med utgangspunkt halvt budsjettkrav, som fører til at resultatene ikke blir helt korrekte. Forskjellen ville blitt enda større dersom Fleksiteamet og andre nyansatte ikke hadde hatt halvt budsjett første måned. Siden Fleksiteamet kun har hatt én måned med salg, og at spørreundersøkelsen ikke skiller mellom nyansatte og etablerte kundekonsulenter, vektlegger vi ikke oppgitt budsjettoppnåelse fra spørreundersøkelsen i stor grad i den samlede vurderingen av hypotesen.

Våre analyse har påvist at det er signifikant forskjell i budsjettoppnåelse mellom kundekonsulenter med fastlønn og prestasjonslønn i pilotprosjektet. I tillegg er det indikasjoner på at kundekonsulenter med prestasjonslønn hadde høyere budsjettoppnåelse i spørreundersøkelsen. Budsjettoppnåelse fra datakilder understøtter dermed hypotesen om at kundekonsulenter med prestasjonslønn har høyere budsjettoppnåelse.

Belønning og innsats

It is well known that introducing monetary incentives can increase the average skills level in a firm, since high ability workers will benefit more than low ability workers from the introduction of performance pay. (Lazear, 2000)

Forsikringsselskapet har begrensede muligheter til å overvåke kundekonsulenten i kontakt med kunden, og ledelsen vurderer i stor grad kundekonsulentens innsats ut ifra oppnåelse av måltall. Et argument for at ledelsen i Forsikringsselskapet bør velge prestasjonslønn, bygger på økonomisk teori. Ved at Forsikringsselskapet velger prestasjonsbasert avlønning, reduserer virksomheten sannsynligheten for at kundekonsulenten yter lav innsats. Ved at Forsikringsselskapet tilbyr en lønn som er høyere enn alternativene til kundekonsulenten, er betingelsen om frivillig deltakelse oppfylt. Alternativene kan enten være lønn hos andre selskaper eller trygd. Når kundekonsulenten i tillegg har mulighet til å påvirke egen lønn, er de, ifølge prinsippal-agent-teori, ytre motiverte til å selge godt og yte god kundeservice, som bidrar til økt verdiskaping for virksomheten (Holmström & Roberts, 1992). Dette dekker betingelsen om frivillig innsats.

I et kontraktsforhold ønsker Forsikringssselskapet at kundekonsulentene skal gjennomføre flere arbeidsoppgaver, og prestasjonslønn kan bidra til å styre agentens innsats (Holmström & Milgrom, 1991). Agenten vil prioritere den arbeidsoppgaven hvor belønningen er størst. Belønning er dermed et verktøy for å vri oppmerksomhet mot arbeidsoppgaver (Bragelien, 2009). Ifølge Bragelien er vridningseffekter både den største utfordringen og den største styrken ved insentivordninger. Ledelsen kan vri oppmerksomheten til de ansatte mot de målene og arbeidsoppgavene som er viktigst for virksomhetens eiere. En utfordring som Forsikringssselskapet kunne stått overfor var vridningseffekter som førte til motstridende interesser. I Forsikringssselskapet er det tydelig at utbetaling av bonus, basert på budsjettoppnåelse, har skapt fokus på salg. Dette understøttes av at prestasjonslønn fører til høyere budsjettoppnåelse.

I teorikapittelet presenterte vi insentivintensitetsprinsippet. Dette er en lineær avlønningsmodell med ett fastlønnselement og et prestasjonsbasert element, der optimal bonus avhenger av ulike parametere. Vi henviser til kapittel 3.3 for forklaring av prinsippet. Støy i målinger av agentens innsats trekker i retning av lavere insentivstyrke, og det samme gjør agentens kostnadsfunksjon. Vi anser støyen i målingen av kundekonsulentenes budsjettoppnåelse som lav, kampanjemodellen dekker kundetilfredshet, tilstedeværelse og budsjettoppnåelse og resulterer i objektive målinger. Kundekonsulentenes kostnadselastisitet anser vi også som elastisk. I sum trekker dette for en sterk insentivstyrke, gitt at budsjettoppnåelse, kundetilfredshet og tilstedeværelse er ønsket atferd.

Samtlige metaanalyser i empirikapittelet viser at prestasjonsbasert lønn har en signifikant positiv effekt på prestasjoner, som samsvarer med våre funn. Condly et. al. (2003) fant en 22 prosent økning i prestasjoner med prestasjonslønn og Garbers og Konradt (2014) fant en sterkere effekt for kvalitative og blandede målinger sammenlignet med kvantitative målinger. Condly et. al. (2003) definerer *performance quantity* som å produsere mer eller mindre av noe, mens *Performance quality* er kvaliteten på det man produserer. I Forsikringssselskapet er kundetilfredshet et objektive mål av kundens opplevelse, men det er basert på en kvalitativ vurdering av kunden. Condly et. al. argumenterer for at ansatte er mer villige til å utøve ekstra innsats for å øke kvantitativ innsats, siden dette er en mer pålitelig og objektiv måling, sammenlignet med kvalitative mål.

Jenkins et. al. (1998) fant en 12 prosent økning i kvantitet, og en 3 prosent økning i kvalitet av prestasjonsbasert belønning. Tilsvarende fant Condly et. al. en økning på 21 prosent for kvantitative mål, 26 prosent for kvalitative målinger. Vi anser budsjettoppnåelse og tilstedeværelse som kvantitative mål. Kundetilfredshet er avhengig av servicen kunde får, og er i tillegg en kvalitativ tilbakemelding fra kundene. Av denne grunn anser vi kundeservice som et kvalitativt mål. Som en følge av dette, antar vi at kundekonsulenter med prestasjonslønn vil utøve ekstra innsats på de kvantitative målene, da særlig mot budsjettoppnåelse da det er her mulighetene for bonus er størst.

Empiri og metaanalyser om belønning og innsats påviser at belønninger har påvirkning på innsats, og understøtter dermed hypotesen.

Motivasjon

Bragelien (2009) deler belønning inn i tre ulike styringsmekanismer. Ledelsen i en virksomhet kan styre gjennom sosiale-, kontroll-, og belønningsmekanismer, og alle tre påvirker hverandre. Med fastlønn vil styrken av belønningsmekanismen bli svakere, som funn fra metaanalysene viser. Metaanalysene viser også en signifikant positiv effekt på prestasjoner av monetære belønninger. De samme metaanalysene viser en positiv effekt av verbal tilbakemeldinger. Dersom kundekonsulenter som mottar fastlønn ikke belønnes på andre måter, kan konsekvensen være at de får dårligere lavere motivasjon og presenterer dårligere (Frey & Jegen, 2001). Deci sine studier (1971) viser at verbal tilbakemelding har positiv effekt på motivasjon og innsats. Siden det ikke har eksistert målinger på verbale tilbakemeldinger i Forsikringsselskapet, har vi ikke grunnlag til å si noe om hvilke effekter dette har hatt i virksomheten.

Målsettingsteori har vist at mål virker som en styringsmekanisme for aktiviteter. Empiriske studier har vist at vanskelige mål fører til høyere innsats over tid, sammenlignet med enkle mål (Locke & Latham, 2002). Er målene for vanskelige, synker derimot innsatsen. Spesifikke mål har en sterkere effekt på innsats sammenlignet med uspesifiserte mål. Et uspesifisert mål vil være «å gjør ditt beste». I Forsikringsselskapet ser vi at prestasjonsmålene har effekt for flere av kundekonsulentene. Samtidig er det rimelig å anta at kundekonsulentene med prestasjonslønn som ikke når budsjettkravet på sikt, vil få lavere motivasjon, siden de opplever at målene er for vanskelige å nå.

Budsjettoppnåelsen fremstår som et spesifikt mål, men kan også oppfattes som uspesifisert. Dersom en kundekonsulent har en budsjettoppnåelse på 80 prosent, kan taket for budsjettoppnåelse på 250 prosent virke svært høyt, og det kan dermed oppfattes som både uspesifisert og uoppnåelig. Ifølge empiri kan konsekvensen bli en negativ påvirkning på innsats. Målekriteriene i kampanjemodellen er fastsatt av ledelsen, og kundekonsulentene blir ikke inkludert i fastsettelsen av hva som er realistisk. Empiri tilsier at effekten av mål blir lavere, dersom ansatte ikke er med på å fastsette egne mål. Bragelien (2005) presenterer at ved å ignorere ansattes innvendinger, gjør ledelsen en tabbe. Ansatte vet godt hvordan arbeidet kan utføres, og hva som motiverer. Prestasjonsmålene i kampanjemodellen anses som kvantitative, og dette trekker i retning av høyere innsats. Dersom bonusoppnåelse oppleves som uoppnåelig, kan dette føre til lavere innsats. Ut ifra målesettingsteori er det gode argumenter som understøtter og taler imot hypotesen.

«Crowding out»-effekten sier at ytre insentiver fortrenge indre motivasjon (Frey & Jegen 2001). Dette betyr at indre motivasjon blir byttet ut med ytre motivasjon etter introduksjonen av ytre insentiver. Prestasjoner blir bedre dersom en person er både indre og prososialt motivert, men det er usikkert om den ene effekten styrker den andre, eller omvendt (Grant, 2008). Dersom en kundekonsulent i utgangspunktet er indre motivert for å gjøre en god jobb, kan prestasjonslønn fortrenge den indre motivasjonen. Konsekvensen kan bli at kundekonsulenten blir ytre motivert og endrer adferd mot å oppnå høyest mulig bonusutbetaling. Hva fokuset rettes mot, avhenger av hva som er grunnlaget for bonusen. Som vi allerede har diskutert, fører kampanjemodellen til at hovedfokuset er budsjettoppnåelse. Dersom teorien stemmer, vil vi se høyere budsjettoppnåelse for kundekonsulenter med prestasjonslønn, sammenlignet med de som har fastlønn.

Fra spørreundersøkelsen har vi indikasjoner på at enkelte kundekonsulenter drives av indre motivasjon for å yte god kundeservice. Dagens kampanjemodell med måling av budsjettoppnåelse kan gå på bekostning av indre motivasjon. To kundekonsulenter fortalte:

«Det blir vanskeligere å oppnå bonus i forhold til tidligere år, hvor jeg alltid har oppnådd bonus. Det stresser hverdagen og livskvaliteten blir dårligere når du ikke klarer å levere det som er forventet. Vi er mer og mer et kundeservicesenter når kunder stadig overføres på andre plattformer. Fra mitt ståsted er det veldig tilfredsstillende å

hjelpe kundene og bevare dem enn å mase etter å nå budsjetter og stadig mislykkes med dette».

«Kun fastlønn! Jeg opplever at jeg i liten grad kan påvirke utfallet av bonusmodellen. Dagens bonusmodell er basert på flere faktorer som i sum ser tilforlatelig ut. Men hver enkelt er vanskelig å oppnå, eller kan fort ødelegges av årsaker som er utenfor min kontroll. Det oppleves derfor som vanskelig å fokusere på hva arbeidet egentlig skal gå ut på; nemlig god kundeservice og innsalg. Bedre fastlønn hadde for meg vært en større motivator for å gjøre en god innsats hver dag, fremfor å eventuelt bli belønnet med noen kroner i slutten av måneden».

Sitatene indikerer en «crowding out»-effekt, der måltallene fører til lavere motivasjon (Frey & Jegen, 2001). Det første sitatet indikerer at kundekonsulenten er prososialt motivert, siden det er tilfredsstillende for vedkommende å hjelpe andre. Ifølge Grant (2008) har ansatte som er både indre- og prososialt motiverte bedre prestasjoner. I spørreundersøkelsen spør vi hvor motiverte kundekonsulentene er, på en skala fra 1 til 10, der ti er høyest motivasjon.

| Team | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Sum | Gjennomsnitt | Standardavvik |
|--------|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|-----|--------------|---------------|
| Fleksi | | | | | | | 3 | 1 | 2 | 6 | 12 | 8,92 | 1,31 |
| Vest | | | 1 | | 1 | | 1 | 4 | 4 | 15 | 26 | 8,96 | 1,73 |
| Øst | | | | | 3 | 1 | 6 | 8 | 11 | 8 | 37 | 8,27 | 1,47 |
| Sum | 0 | 0 | 1 | 0 | 4 | 1 | 10 | 13 | 17 | 29 | 75 | 8,61 | 1,59 |

Tabell 8-1 - Hvor motivert kundekonsulentene er for jobben sin, på en skala fra 1 til 10 (Datakilde: Spørreundersøkelsen, september).

Med dataene vi har tilgang til, er det en utfordring å vite om kundekonsulentene er ytre, indre eller prososialt motiverte. Som vi ser av tabell 8-1 er kundekonsulenter med fastlønn og prestasjonslønn i Vest, mer motiverte for jobben de gjør, sammenlignet med kundekonsulenter lokalisert i øst. Hva dette skyldes er usikkert, men noen faktorer kan være bedre miljø, bedre ledere eller forskjellige arbeidsrutiner.

Kundekonsulentene i Fleksiteamet er ansatt på seks måneders kontrakt, og de har mulighet for fast ansettelse dersom innsatsen pilotperioden er god. Dette er en belønning, og det er et insentiv for å yte høy innsats. Ifølge turneringsteori belønnes ikke ansatte med fastlønn for den nåværende prestasjonen, men deres relative posisjon i organisasjonshierarkiet (Lazear &

Shaw, 2007). Som en følge av dette, motiveres ikke kundekonsulentene bare av lønnen de får i nåværende posisjon, men de motiveres av den lønnen de potensielt kan få i høyere posisjoner i hierarkiet. I Forsikringsselskapet er det også mulig å bli teamleder, eller å gjøre karriere i andre avdelinger, som kan være en motivasjonsfaktor for kundekonsulentene. Belønning i form av fast ansettelse når pilotperioden er over, påvirker motivasjonen, og dermed innsatsen. Belønningen er imidlertid ikke en like sterk motivasjonsfaktor som prestasjonsbonus. Dette ser vi i analysen, hvor kontrollgruppen som har prestasjonslønn, har signifikant høyere salg enn fastlønnsteamet. I delkapittelet er det gode argumenter som både støtter og taler mot hypotesen.

Resiprositet

Resiprositet betyr at mennesker gjengjelder en vennlig handling med å være vennlig tilbake, mens fiendtlige handlinger blir respondert med fiendtlige handlinger (Fehr & Gächter, 2000). Teori om resiprositet viser at lønn blir sett på som en gave fra selskapet til de ansatte, og at de ansatte ønsker å gjengjelde denne gaven med høyere innsats (Fehr & Gächter, 2000). Med utgangspunkt i standard økonomisk teori vil derimot en kundekonsulent som blir belønnet med kun fastlønn, yte lav innsats. I spørreundersøkelsen har vi ikke sett noen klare signaler på at Fleksiteamet yter lav innsats. I kapittel 7 presenterte vi at Fleksiteamet har 30 prosent færre samtaler enn Prestasjonsteamet og 28 prosent lavere salgoppnåelse, som kan være indikasjoner på lavere innsats.

Cohn, Fehr og Goette (2015) gjennomførte et eksperiment som undersøkte sammenhengen mellom rettferdighetspreferanser og holdninger til lønn. Funnene i eksperimentet var at ansatte som opplever at de er underbetalt, øker innsatsen dersom timelønnen øker. De som derimot føler at lønnen er tilstrekkelig, øker ikke innsatsen. De fant også at ansatte som viser resiprositet øker innsatsen når lønnen øker. Ut ifra datagrunnlaget er det ikke mulig å avgjøre holdninger til resiprositet blant de ansatte. Vi vet fra spørreundersøkelsen at flere av kundekonsulentene mener at nivået på fastlønnen er for lavt. Dette gjelder særlig for kundekonsulenter med prestasjonslønn.

Fehr, Gächter og Kirchsteiger (1997) viste hvordan gjensidig resiprositet påvirket innsats. Dersom Forsikringsselskapets betaler høy lønn, gjengjelder kundekonsulentene denne gaven med høy innsats. Dette fordrer at begge parter har muligheten til å straffe den andre.

Forsikringsselskapet kan straffe gjennom lavere lønn, mens kundekonsulentene kan straffe gjennom lavere innsats. Spørreundersøkelsen indikerer at kundekonsulentene var misfornøyde med nivået av fastlønnen. I sammenheng med resiprositet kan dette føre til at kundekonsulentene straffer Forsikringsselskapet i form av lav innsats. Kampanjemodellen skal motivere til økt innsats, og fastlønnselementet er derfor lavt for å gi incentiver til økt innsats. Konsulentene vil med prestasjonslønn dermed være med å påvirke egen lønn.

Eksperimenter viser at mennesker er villige til å straffe urettferdig behandling, selv om dette går på bekostning av egen vinning (Thaler, 1988). I spørreundersøkelsen spurte vi hvordan Forsikringsselskapet best kunne kompensere for bortfall av bonus dersom hele kundesenteret mottok fastlønn i stedet for prestasjonslønn. Et klart flertall mente at fastlønnen måtte økes betraktelig i forhold til dagens nivå. Spørsmålet er åpent, og svar som gratis lunsj, konkurranser og opplæring er nevnt som andre alternativer.

Studiene som er presentert i dette delkapittelet tilsier at en økning i fastlønn fører til økt innsats. Samtidig kan en lønn som oppfattes som for lav føre til at kundekonsulenter straffer Forsikringsselskapet med lav innsats. Eksperimenter har vist at dersom man føler seg urettferdig behandlet, vil man ønske å straffe andre, selv om dette går på egen bekostning. I delkapittelet om resiprositet er det gode argumenter som både støtter og taler mot hypotesen.

Rettferdighet

Mennesker opptrer instinktivt rettferdig, og vi er genuint opptatt av rettferdighet (Cappelen, Sørensen & Tungodden, 2014). Almås, Cappelen og Tungodden (2017) viser at vi ønsker en fordeling som er likeverdig fremfor rettferdig. Fordelinger basert på innsats anses som rettferdig, men en fordeling basert på flaks anses som urettferdig. I Forsikringsselskapet opplever flere kundekonsulenter det som tilfeldig om de får en henvendelse som gjelder salg eller kundeservice. De kan med andre ord i liten grad påvirke om de får salg eller ikke. Samtidig nevner ledelsen at hver tiende kundehenvendelse medfører salg.

Kundekonsulenter som er tilstede og klar for å ta telefoner, vil intuitivt oppnå flere salg. Som vi viste i kapittel 7.2, har kundekonsulenter med prestasjonslønn i pilotprosjektet 30 prosent flere salg. Hva denne forskjellen skyldes, er vanskelig å påpeke. Vi anser det som lite sannsynlig at denne forskjellen kun skyldes flaks alene. Vi har også forståelse for at kundekonsulenter som mottar lav bonus, vil se på dette som urettferdig, da de i liten grad har

mulighet til å påvirke hvorvidt en kundeforholdelse er salg eller ei. Uavhengig av hvor rettferdig lønnsutbetalingene basert på budsjettoppnåelse føles, er det tydelig at prestasjonsbasert lønn fører til høyere salgs- og budsjettoppnåelse.

Greenberg (1990) oppsummerer empiri innen likeverdsteori. Typiske funn innen empiri er at ansatte reduserer innsats dersom de føler seg underbetalt, og de øker innsatsen dersom de føler seg overbetalt. Fleksiteamet gjør de samme arbeidsoppgavene som andre kundekonsulenter, og de måles på det samme. Likevel mottar de fastlønn. Ut ifra likeverdsteori vil Fleksiteamet sammenligne egen lønn med kundekonsulenter som mottar prestasjonslønn. Kundekonsulenter med prestasjonslønn som er gode på salg vil oppnå høy budsjettoppnåelse og med det høy bonus. Arbeidstidene er like, og det er vanskelig å differensiere arbeidsinnsatsen. Dette vil oppleves som urettferdig både for Fastlønnteamet og prestasjonslønnsteam. Sitatet under viser dette:

«Forsikringselskapet utbetaler nok mye i bonus, men bare til enkelte personer. Man kan telle på en hånd de konsulentene som jevnlig innhenter store bonusutbetalinger. Det er en attraktiv tanke med bonus når man ser kampanjemodellen, men det er særs få som ser slike beløp reflektert i lønnslippen.»

Kundekonsulentene har en oppfatning av at hver femte telefon er en salgstelefon. De resterende kundeforholdelsene gjelder kundeservice. Fra sekundærdataene vet vi at hver tiende samtale er salg. Budsjettoppnåelse har størst effekt på bonusutbetalingen. Det er tilfeldig hvilke telefoner kundekonsulentene får. Dersom man en periode mottar kun kundeforholdelser vil dette føre til en lav utbetaling av bonus. Dette vil føles urettferdig. Sett over tid vil det være rimelig å anta at fordelingen på type henvendelser blir tilnærmet lik for kundekonsulentene.

Almås, Cappelen og Tungodden (2017) viste at 78 prosent av nordmenn ønsker å fordele en bonus utbetalt på bakgrunn av flaks likt, og det er nettopp flaks salgstelefonene oppfattes som. Dette kan også forklare tendensen med at mange foretrekker teambonus i spørreundersøkelsen.

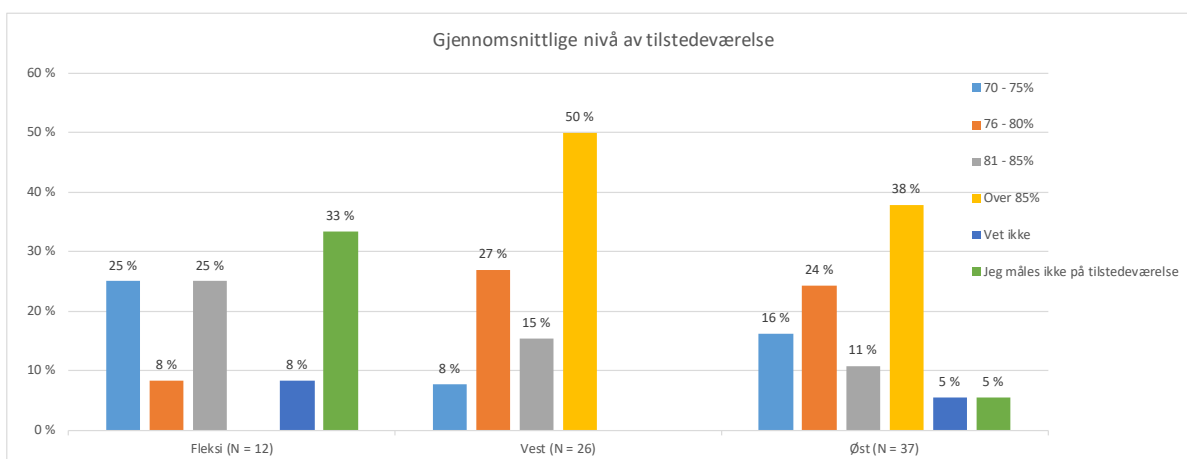
I henhold til empiri om rettferdighet vil ansatte som føler seg urettferdig behandlet redusere innsatsen. Eksperimenter viser i tillegg at man straffer motparten på bekostning av egen vinning dersom man føler seg urettferdig behandlet. Fleksiteamet har lavere budsjettoppnåelse

sammenlignet med prestasjonslønsteamene. Følelsen av å være urettferdig behandlet kan forklare denne forskjellen. Hvorvidt forskjeller i salgoppnåelse skyldes mangelen på sterke insentiver som diskutert tidligere, eller om det skyldes følelsen av å være urettferdig behandlet er vanskelig å konkludere med gitt datagrunnlaget vi har. Nettoeffekten er uansett at Fleksiteamet har lavere salgoppnåelse sammenlignet med kontrollgruppen, tross insentivene for å få fast ansettelse. Ser vi rettferdighet under ett, er det altså argumenter både for og imot hypotesen om at prestasjonslønn fører til høyere budsjettoppnåelse.

Tilstedeværelse

For å oppnå høy salgoppnåelse, og dermed høy budsjettoppnåelse, er kundekonsulentene avhengig av å være pålogget systemene i kundesenteret. Som en følge av dette, antar vi at scoren på tilstedeværelse også vil være høy for kundekonsulenter med høy budsjettoppnåelse. Vi antar derfor at budsjettoppnåelse og tilstedeværelse er komplementære aktiviteter. Vi forventer dermed at kundekonsulenter med høy budsjettoppnåelse også har høy tilstedeværelse.

Fleksiteamet er ansatt for å være fleksible. Selv om målesystemet fører til at økt fokus mot arbeidsoppgavene de blir målt på, kan vi forvente at de er fleksible. Ledelsen ønsker at Fleksiteamet også kan gjennomføre atypiske arbeidsoppgaver. Vi forventer derfor at Fleksiteamet har lavere tilstedeværelse sammenlignet med de andre teamene.



Figur 8-2 - Gjennomsnittlig nivå av tilstedeværelse, sortert på avdeling (Datakilde: Spørreundersøkelsen, september).

Som vi ser i figuren har Fleksiteamet som forventet lavere tilstedeværelse. I spørreundersøkelsen svarer 41 prosent enten «vet ikke» eller at «jeg måles ikke på tilstedeværelse», som gir et skjevt bilde på den faktiske tilstedeværelsen. Vest har høyest tilstedeværelse, der gjennomsnittet er 80,5 prosent. Dette ser vi av både sekundærdataene og spørreundersøkelsen. Vest er også det teamet med høyest salgssopnåelse. Samtidig ser vi at forskjellene mellom Øst og Fleksiteamet er relativt små. Gjennomsnittlig tilstedeværelse fra sekundærdataene er henholdsvis 60 og 64 prosent for Fleksiteamet og Øst. Dette tyder på at forskjellene mellom Vest og Øst kan skyldes forskjeller mellom lokasjonene, og ikke grunnet bonus. Vi vet også fra kapittel 7.3 at forskjellen i salgssopnåelse mellom Øst og Vest er liten, der 35 prosent av Fleksiteamet leverer minst 100 prosent budsjettoppnåelse, mot 38 prosent for Øst. Dette indikerer at tilstedeværelse og salgssopnåelse ikke er komplementære aktiviteter, noe vi antok innledningsvis i diskusjonen av tilstedeværelse. Forskjeller i salgssopnåelse og tilstedeværelse mellom de avdelingene tyder på at det er forskjeller mellom lokasjonene øst og vest. Ut ifra datamaterialet kan vi påpeke at det finnes forskjeller, men vi har ikke grunnlag for å si hva de skyldes.

Vi oppfatter det som om ledelsen sender blandede signaler til Fleksiteamet. De måles på de samme målekriteriene som kundekonsulenter med prestasjonslønn, og tilstedeværelse er en av disse målekriteriene. Ledelsen sender derfor et signal om at høy tilstedeværelse er ønskelig. Sett i sammenheng med målsettingsteori og vridningseffekter vil denne målingen føre til at Fleksiteamet fokuserer på høy tilstedeværelse. Samtidig ønsker ledelsen at Fleksiteamet er fleksible. Dersom en kundekonsulent er fleksibel, og utfører ulike arbeidsoppgaver, som ikke er avhengig av å være pålogget systemene, vil dette resultere i en lav tilstedeværelse. Ønsket om fleksibilitet er et signal som trekker i retning av lavere fokus på tilstedeværelse.

Hva som ikke måles

Ledelsen hevder at Fleksiteamet og prestasjonsteamet stort sett skal utføre samme arbeidsoppgaver og måles på samme prestasjonsmål. Dermed bør det stilles spørsmål ved hvorfor Fleksiteamet har 75 prosent av prestasjonsteamet sitt budsjett i pilotperioden. Lavere budsjettkrav vil medføre lavere innsats, særlig når en kundekonsulent med fastlønn har nådd 100 prosent budsjettmål før måneden er omme. Dette i sammenheng med målsettingsteori, der spesifikke og vanskelige mål bidrar til høyere innsats (Locke & Latham, 2002).

Oppsummering

Prestasjonslønn skal ifølge teori fungere særlig godt når arbeidet som utføres har klar sammenheng mellom det man gjør og bonusen som blir utbetalt (Bragelien, 2009). Tabell 8-2 oppsummerer argumentene i diskusjonen av hypotesen.

| Tema | Diskusjon av hypotesen |
|--|--|
| Budsjettoppnåelse i pilotprosjektet | Kundekonsulenter med prestasjonslønn har signifikant høyere budsjettoppnåelse enn kundekonsulenter med fastlønn. |
| Budsjettoppnåelse fra spørreundersøkelsen | kundekonsulenter med prestasjonslønn oppgir høyere budsjettoppnåelse. |
| Insentivintensitets-prinsippet | Vi anser støyen i målingen av kundekonsulentenes budsjettoppnåelse som lav, kampanjemodellen dekker kundetilfredshet, tilstedeværelse og budsjettoppnåelse og resulterer i objektive målinger. Kundekonsulentenes kostnadselastisitet anser vi også som elastisk. I sum trekker dette for en sterk insentivstyrke. |
| Metaanalyser | Samtlige metaanalyser hevder at prestasjonslønn fører til økt prestasjon. |
| Belønning og innsats | Vridningseffekter kan medføre motstridende interesser mellom Forsikringssselskapet og kundekonsulenten. Siden det er mulig å oppnå belønning for høy budsjettoppnåelse i Forsikringssselskapet, er det sammenfallende interesser om at salg er viktig. |
| Motivasjon | Insentiver fører til økt motivasjon, hvis insentivgraden er høy nok. Samtidig kan verbale tilbakemeldinger bidra til indre motivasjon, som i tilfeller kan fortrenge ytre motivasjon. |
| Målsettingsteori | Målsettingsteori har vist at mål virker som en styringsmekanisme mot aktiviteter. Samtidig tilsier empirien at effekten blir lavere dersom ansatte ikke er med på å fastsette egne mål. Er budsjettoppnåelsen for vanskelige å nå, synker innsats. Samlet sett taler målsettingsteori mot at hypotesen ikke stemmer. |
| «Crowding out»-effekten | Dersom en kundekonsulent i utgangspunktet er indre motivert for å gjøre en god jobb, kan prestasjonslønn fortrenge den indre motivasjonen. Dette kan igjen påvirke innsats. |
| Resiprositet | Høy fastlønn føre til kundekonsulenten responderer med å yte høy innsats. Samtidig er det flere kundekonsulenter med prestasjonslønn som hevder at fastlønnen må økes betraktelig for å nå opp til samme nivå som de har i dag. Kampanjemodellen skal motivere til økt innsats. |
| Rettferdighet | Ansatte som føler seg urettferdig behandlet redusere innsatsen. Kundekonsulenten kan i mindre grad påvirke om kundeforholdene innebærer salg eller kundeservice. |
| Tilstedeværelse | Prestasjonstemaene har høyere score på tilstedeværelse enn Fleksiteamet, og de har høyere budsjettoppnåelse. Vi indikerer dermed at det kan være en sammenheng, men vi har ikke konkret grunnlag for å hevde det. |

Tabell 8-2 - Oppsummering av diskusjon i hypotese 1

Økonomisk teori sier at man får det man måler (Prendergast, 1999). Empiri viser en signifikant positiv effekt på prestasjoner av monetære belønninger (for eksempel Garbers & Konradt, 2014). Videre sier motivasjonsteori at ytre insentiver fortrenger indre motivasjon, noe som er bevist empirisk (Deci, Koestner & Ryan, 1999). Samtidig viser nevroøkonomiske studier at mennesker intuitivt er rettferdige, og at vi forsøker å utjevne urettferdige fordelinger (Almås, Cappelen & Tungodden, 2017). Rettferdighet aktualiserer likeverdsteori, som sier at lønnen er rettferdig i forhold til andre (Greenberg, 1990). Dersom lønnen oppleves som for lav, kan de ansatte straffe Forsikringsselskapet gjennom lavere innsats (Thaler, 1988). Disse mekanismene trekker innsats i ulik retning. Empiri viser at prestasjonslønn fører til økt innsats, men «crowding out»- effekten, resiprositet og likeverdsteori tilsier lavere innsats. Det er vanskelig å identifisere i hvilken grad de ulike effektene påvirker innsats. Vi har likevel grunnlag for å hevde at prestasjonslønn har en signifikant positiv effekt på prestasjoner, sammenlignet med fastlønn.

Oversikt over salgsoppnåelse for kontrollenheten og Fleksiteamet (ni i hver gruppe), viser at våre funn samsvarer med økonomisk teori. Ved å benytte belønninger, påvirker ledelsen kundekonsulentenes adferd, og det skaper vridningseffekter mot en bestemt arbeidsoppgave.

Våre funn viser også at kundekonsulentenes lønnsomhet avhenger av mer enn avlønningsmodell. Spørreundersøkelsen viser at lokasjon også har betydning. Blant teamene med prestasjonslønn, oppga kundekonsulentene i Vest høyere budsjettoppnåelse enn kundekonsulentene i Øst. Ulike lokasjoner kan føre til ulik kultur, som kan påvirke prestasjoner. Vi kan ikke identifisere om det eksisterer forskjeller i kultur og miljø i avdelingene, basert på de dataene vi har.

For å oppsummere hypotesen «kundekonsulenten med prestasjonslønn har høyere budsjettoppnåelse», kan vi konkludere med at våre funn støtter opp under hypotesen.

8.2 Fastlønn fører til mer fleksible kundekonsulenter

Ledelsen fortalte i intervjuene at prestasjonslønn førte til lite fleksible ansatte. Dette delkapittelet undersøker hypotesen om fastlønn fører til mer fleksible kundekonsulenter. Forsikringsselskapet hadde ingen direkte relevante måltall på fleksibilitet. VI forsøkte dermed å kombinere ulike måltall knyttet til tidsbruk fra deres database, for å se hvor lenge

kundekonsulentene arbeidet med ulike arbeidsoppgaver, men vi fikk ingen indikasjoner på fleksibilitet. Løsningen for å samle inn data på fleksibilitet ble å stille spørsmål om henvisninger, oppfølging av tilbud og holdninger i spørreundersøkelsen. Spørreundersøkelsen er presentert i kapittel 6.2 og ligger som vedlegg til oppgave.

Fleksitemaet ble ansatt i september, og kundekonsulentene har derfor kort fartstid i kundesenteret. Dette påvirker svarene de gir, og det kan gi et skjevt sammenligningsgrunnlag, i forhold til de andre teamene. Det er rimelig å anta at det foreligger lærings- og spesialiseringseffekter. Kundekonsulenter i Fleksiteamet kan ha relevant erfaring fra før, men vi vil ikke kunne identifisere annen erfaring enn utdanningsnivå i analysen. Dette vil antakelig være mest synlig i de objektive spørsmålene, som er spørsmål knyttet til budsjettoppnåelse, henvisninger, følge opp tilbud og kundetilfredshet. Vi antar at holdningene til fleksibilitet er avhengig av erfaring. Grunnen er at erfarne kundekonsulenter trolig har større innsikt i hva det vil si å være fleksibel, sammenlignet med nyansatte.

I teorikapittelet ble John Atkinsons modell om fleksibilitet presentert. Funksjonell fleksibilitet er særlig relevant for denne hypotesen. Med funksjonell fleksibilitet menes en virksomhets evne til å allokere arbeidskraft til arbeidsoppgaver som krever ekstra arbeidskraft (Atkinson, 1984). Arbeidsoppgavene til kundekonsulentene er varierte. De skal drive både kundeservice for eksisterende kunder og selge forsikringer til kunder som ringer inn til kundesenteret. Når det eksisterer flere arbeidsoppgaver, vil belønninger være med å styre hvordan ansatte allokterer tid og ressurser (Holmström & Milgrom, 1991). Avlønningssystemer med insentivelementer vil vri oppmerksomheten mot de aktivitetene bonusen utbetales på grunnlag av. Dette kalles vridningseffekter (Bragelien, 2009).

Vi har ikke funnet tidligere studier eller oppgaver som ser på sammenhengen mellom avlønningsform og funksjonell fleksibilitet. Vi har derfor ingen empiri som er direkte sammenlignbar med vår studie. Det finnes derimot empiri som har undersøkt sammenhengen mellom funksjonell fleksibilitet og prestasjoner, og vi vil diskutere våre funn opp mot disse studiene.

Multitask

Multitask-problemet oppstår når en agent har flere arbeidsoppgaver. Oppmerksomheten vil rettes mot den aktiviteten som gir utbetaling i form av bonuslønn (Holmström & Milgrom,

1991). Slik kampanjemodellen er utformet i dag, vil oppmerksomheten rettes mot budsjettoppnåelse, da dette gir størst effekt på størrelsen på bonusutbetalingen. Dette fremkommer både i intervjuene og de kvalitative svarene i spørreundersøkelsen. Kundekonsulenter som mottar fastlønn kan sies å ikke ha like sterke insentiver, siden de mottar samme lønn, uavhengig av innsats.

Det finnes likevel insentiver for innsats hos kundekonsulentene med fastlønn. De måles på budsjettoppnåelse, kundetilfredshet og tilstedeværelse, og det forventes at de leverer tilfredsstillende på disse målekriteriene. I ytterste konsekvens risikerer de å miste jobben, dersom arbeidet de gjør er dårlig. Risikoen er en motivasjonsfaktor i seg selv. Fastlønnsteamet er i tillegg ansatt på korttidskontrakt. Mulighet for fast ansettelse vil i seg selv være en motivasjonsfaktor for å yte høy innsats.

Resultatene fra den deskriptive statistikken viser at de kvalitative svarene samsvarer med litteraturen om multitask-problemet. Holmström og Milgrom (1991) bruker lærerlønn som eksempel. Lærere som blir avlønnnet basert på prøveresultater vil fokusere undervisningen mot disse prøvene, mens lærere med fastlønn vil fokusere på hele pensumet. Kundesenteret til Forsikringsselskapet skal løse ulike arbeidsoppgaver, der de overordnet kan deles inn i kundeservice og salg. Kundekonsulentene skal både yte kundeservice til eksisterende kunder og selge forsikringer til potensielle kunder. Kundesenteret i Forsikringsselskapet kan dermed bli sett på som både et salgssenter og et kundesenter. Grunnet hard konkurranse er det viktig med god kundeservice i forsikringsbransjen. Kundeservice er derfor hovedfokuset, ifølge ledelsen.

Som forventet svarer kundekonsulentene i Fleksiteamet at de er mer fleksible, både på tvers av kundekanaler og mellom arbeidsoppgaver. Fleksiteamet blir ikke belønnet ved høy budsjettoppnåelse, og de har heller ikke samme budsjettkrav.

Når vi sammenligner gjennomsnittlige tidsbruk på ulike arbeidsoppgaver for kundekonsulentene i fleksi- og prestasjonsteamene, ser vi at de bruker omtrent samme tid på de ulike arbeidsoppgavene. Funnene er overraskende. Vi forventet at Fleksiteamet ville bruke omtrentlig like mye tid på kundebehandling som salg, men dette stemmer altså ikke.

Fleksiteamet ble ansatt i starten av pilotperioden og har derfor ikke tilegnet seg samme kunnskapen som prestasjonslønnsteamene. Det er rimelig å anta at de nyansatte kundekonsulentene vil bruke mer tid på arbeidsoppgavene sammenlignet med ansatte med lengre fartstid i Forsikringsselskapet. Om læringseffektene vil føre til at det blir brukt mindre tid på salg, kundebehandling eller etterbehandling over tid, vil være vanskelig å si noe om ut ifra datagrunnlaget. Kundekonsulenter i Fleksiteamet kan ha erfaringer fra andre selskaper innen forsikringsbransjen, men det vil likevel være selskapsspesifikke kunnskaper som det vil ta tid å lære seg.

Fleksiteamet følger i større grad følger opp andre sine tilbud. Funnene indikerer at vridningseffekten mot egen budsjettoppnåelse ikke er like sterk for Fleksiteamet. De bruker tid på å følge opp et tilbud som ikke gir de noe ekstra, og det har ikke effekt på hverken egen budsjettoppnåelse eller utbetaling av provisjon. Dette er i tråd med teori knyttet til vridningseffekter. Kundekonsulenter med prestasjonslønn som følger opp et tilbud andre har eierskap på, vil ikke oppnå bonus for å følge opp et tilbud. Av denne grunn, vil kundekonsulentene heller bruke tiden på å følge opp egne tilbud eller nye salg. Kundekonsulenter i fastlønnstemaet mottar samme lønn uansett hvem som har eierskap til tilbudet og er derfor mer villige til å følge opp andre sine tilbud. Dette gjør at kundekonsulentene med fastlønn er mer villige til å utføre arbeidsoppgaver som bidrar til Forsikringsselskapets totale verdiskaping.

Ledelsen hevder de er klar over at kundekonsulenter med prestasjonslønn sjeldnere henviser følger opp andre sine til. En leder kommenterte:

«Vi er klar over at kundekonsulentene ikke blir målt på alt de gjør i kundesenteret, noe vi ikke anser som hensiktsmessig. Skal alt måles, kan vi risikere en kultur der man skal ha bonus for å gå ut med søppelet. Vi hadde i større grad trodd at kundekonsulentene henviste til kollegaer ved at det skulle bygge kultur, men dette var ikke tilfellet».

I lys av hva lederen hevdet, ser vi klare indikasjoner på kundekonsulentene med prestasjonslønn dreier adferden sin mot måltall som medfører bonus.

Det er interessant at Fleksiteamet opplever målesystemet som et hinder for å være fleksibel. Ingen av respondentene fra Fleksiteamet har kommentert dette nærmere i den valgfrie

kommentarboksen i spørreundersøkelsen, og vi kan derfor ikke drøfte denne holdningen ut fra kvalitative svar. Økonomisk teori sier at man får det man måler, og når man måler fastlønnstemaet på budsjettoppnåelse, kundetilfredshet og tilstedeværelse, vil det være naturlig at dette blir fokuset også for Fleksiteamet. Dette er i tråd med målsettingsteori (Locke & Latham, 2002), der mål fører til økt innsats.

Fleksiteamet opplever systemer som hinder for fleksibilitet. Et egenmeldt hinder er at digitale kanaler og telefon ikke er på samme system. For å gå mellom systemene, må en kundekonsulent logge ut av det ene for å komme inn på det andre. Det er altså ikke et sømløst system. Kundekonsulentene har allokert tid de skal være på de ulike kanalene. Det er dermed ikke lagt opp til at man tar den første samtalen som er klar, uavhengig av system, men man venter på henvendelser på det ene eller andre systemet.

Vi observerer av sekundærdataene at Fleksiteamet ringer mye ut. Dette er ifølge ledelsen oppfølging av tilbud. Dette samsvarer med funnene våre fra spørreundersøkelsen. Kunder som ønsker å bli oppringt senere ved kjø eller på et gitt tidspunkt, kan gi beskjed om dette. Kundekonsulentene ringer opp kunden ved ledig tid. Ingen av kundekonsulentene har i pilotperioden «kalde» telefoner som en av primæroppgavene sine. Fleksiteamet utfører imidlertid flere utgående telefoner enn prestasjonsteamet i pilotprosjektet. I tråd med vridningseffekter, og sett i sammenheng med de kvalitative kommentarene i de åpne spørsmålene, unngår kundekonsulenter med prestasjonslønn å følge opp tilbud de ikke selv har gitt. En annen tolkning kan være at utgående telefoner gir lavere salg. Dersom salg direkte påvirker lønnen til kundekonsulenten, vil vedkommende være mindre villig til å ta slike telefoner.

I teorikapittelet presenterte at referanseavhengig nytte og sosiale preferanser kan bidra til å forklare holdninger til avlønningssystemer. Opplevd nytte avhenger ikke kun av monetære utbetalinger, men også sosiale mekanismer som rettferdighet og et referansepunkt har effekt. Kundekonsulenter med fastlønn kan føle at de går glipp av lønn, siden de ikke har mulighet for å oppnå mer enn det fastsatte taket på lønnen. De med prestasjonslønn kan tjene mer, men når de har nådd et gitt punkt, vil ikke økningen av monetære goder gi økt nytte. Adferdsøkonomi kan dermed bidra til å forklare hvorfor Fleksiteamet og kundekonsulenter med prestasjonslønn har ulike holdninger til fastlønn og fleksibilitet.

I delkapittelet har vi sett på at Fleksiteamet ringer mer ut, henviser flere kunder til kollegaer og følger opp andre sine tilbud oftest. En årsak til at kundekonsulenter med prestasjon i mindre grad følger opp tilbud eller henviser til andre kollegaer, er at de ikke måles på det, og at de ikke kompenseres for det. Vi ser dermed indikasjoner som samsvarer med hypotesen i delkapittelet.

Rettferdighet

Cappelen et al. (2015) gjennomførte en nevorøkonomisk studie der deltakere gjennomførte repetitivt arbeid med ulik innsats før de skulle fordele en sum mellom seg. Resultatet fra studien var at mennesker opplever at en fordeling, som avviker fra en proporsjonal fordeling lik innsatsen, som urettferdig. De ansatte i kundesenteret arbeider like mye og med de samme arbeidsoppgavene. Det oppleves som urettferdig at noen kundekonsulenter oppnår store summer i bonus. I tillegg oppleves det som urettferdig at noen kundekonsulenter må «rydde opp» etter kollegaer som er bonusfokuserte.

Spørreundersøkelsen inneholdt et åpent spørsmål der respondentene kunne kommentere hvilke hindre for fleksibilitet de opplevde i arbeidshverdagen. Spørsmålet var obligatorisk å svare på. Majoriteten av svarene inneholder temaer som systemer, insentivsystemer og rettferdighet. Systemer er kundekanalene, insentivsystem er avlønningsformen og rettferdighet handler om at kundekonsulenten må «rydde opp» etter andre kundekonsulenter. Noen kundekonsulenter oppga at de tidvis måtte rydde opp etter kollegaer, som er fokuserte på bonus og ikke på saksbehandling. Kundekonsulentene som rydder opp etter kollegaer, føler ikke at jobben de gjør blir lagt merke til. Andre svar går på lav etterspørsel og å rydde opp etter andre. Dette aktualiserer adferdsøkonomi og især rettferdighet.

I avsnittet har vi sett på rettferdighet og hvordan kundekonsulenter tidvis må rydde opp etter kollegaer, som er fokuserte på bonus, og ikke saksbehandling. Kundekonsulentene som rydder opp etter kollegaer, føler ikke at jobben de gjør blir lagt merke til. Tilsvarende kritikk fant vi ikke om kundekonsulenter med fastlønn. Vi hevder dermed at kundekonsulenter fastlønn i mindre grad bidrar til urettferdighet i kundesenteret, enn de med prestasjonslønn.

Fleksibilitet

Utenlandske studier viser en positiv sammenheng mellom fleksibilitet og prestasjoner. I studien av Michie og Sheehan-Quinn (2001) ble funksjonell fleksibilitet definert som hvorvidt

et selskap hadde innført fleksibilitet eller ei. I analysen hadde funksjonell fleksibilitet en positiv sammenheng med innovasjon, lav turnover og prestasjoner. I studien var det ikke mulig å skille på hvilken måte funksjonell fleksibilitet påvirket innovasjon og prestasjon, annet enn at det var en positiv sammenheng. I vår studie fant vi ingen indikasjoner på at det var sammenheng mellom variablene «funksjonell_mellom_kanaler» og «budsjettoppnåelse». Dette var de variablene som var mest nærliggende til funksjonell fleksibilitet og prestasjon.

Arvanitis (2005) definerte funksjonell fleksibilitet på tilsvarende måte, og fant at funksjonell fleksibilitet hadde en positiv påvirkning på produktivitet. Produktivitet var her et mål på salg per ansatt. Heller ikke her finner vi noen indikasjoner på tilsvarende funn i vår studie.

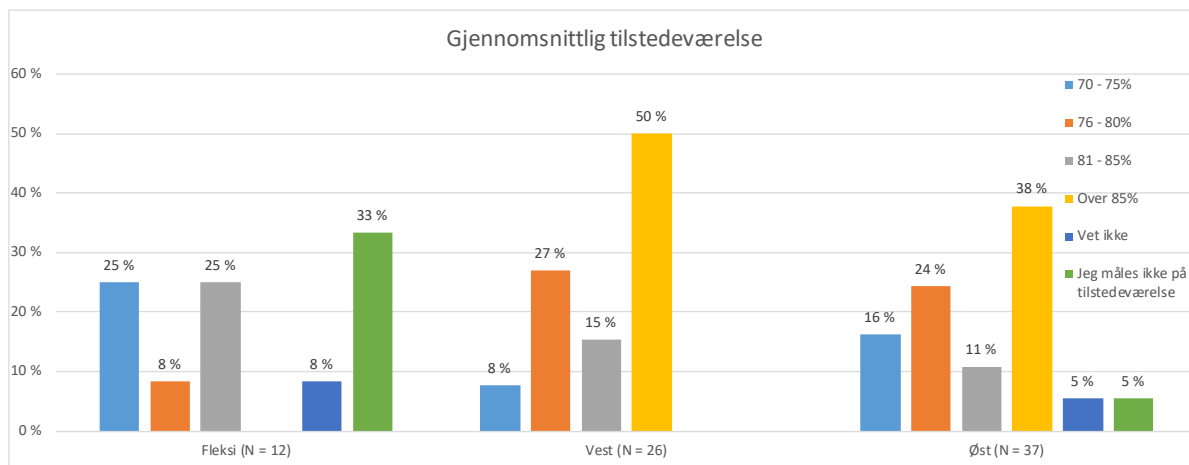
Van der Meer og Ringdal (2009) gjennomførte en studie av norske bedrifter og funksjonell fleksibilitet. De fant en negativ sammenheng mellom jobbrotasjon og produktivitet. Jobbrotasjon var ett av flere mål på funksjonell fleksibilitet, og det var kun denne sammenhengen som var statistisk signifikant. Dette begrunnes med at man ved jobbrotasjon mister spesialiserings- og læringseffekter.

Vi har definert fleksibilitet som muligheten og evnen til å arbeide i ulike kanaler og med ulike arbeidsoppgaver. Dette innebærer å veksle mellom arbeidsoppgaver. Van der Meer og Ringdal (2009) ser på dette. I studien sin undersøkte de norske bedrifter og funksjonell fleksibilitet. Et funn var at det var negativ sammenheng mellom jobbrotasjon og produktivitet. Dette begrunnes med at man ved jobbrotasjon mister spesialiserings- og læringseffekter. Jobbrotasjon har likhetstrekk med variabelen «*Fleksibel_mellom_kanaler*». Variabelen baserer seg på spørreundersøkelsen i hvilken grad kundekonsulentene oppga at de var fleksible mellom kanaler. I vår studie har vi ikke funnet tilsvarende resultater. Vi har kun funnet at kundekonsulenter med fastlønn har lavere lønnsomhet, i form av budsjettoppnåelse. Diskusjonen til nå av hypotesen understøtter at kundekonsulenter med fastlønn oppgir at de er mer fleksible, ut ifra at de henviser oftere kunder og følger oftere opp andre sine tilbud.

Tilstedeværelse

Et av målene i kampanjemodellen er tilstedeværelse. Målingen er en prosentandel av arbeidsdagen, justert for fastsatte pauser, som kundekonsulentene er klar til å motta. Dersom Fleksitemaet virkelig er fleksible, er det rimelig å anta at de gjør andre arbeidsoppgaver enn

det å være på systemene. Det er derfor rimelig anta at tilstedeværelsen hos fleksiteamet er lavere.



Figur 8-3 - Gjennomsnittlig tilstedeværelse (Datakilde: Spørreundersøkelsen)

Figur 8-3 viser gjennomsnittlig tilstedeværelse kundekonsulentene oppgir i spørreundersøkelsen. Det er tydelig at Fleksiteamet har lavere tilstedeværelse sammenlignet med teamene med prestasjonslønn. Det er overaskende at én tredjedel av Fleksiteamet oppgir at de ikke måles på tilstedeværelse. Dette kan forklares ved at Fleksiteamet består av nyansatte som ikke er ikke kjent med målingene, eller at de ikke vet gjennomsnittlig nivå av tilstedeværelse siden de er nylig ansatt.

Ut ifra teori Y anser ledelsen på kundekonsulenten som en av virksomhetens mest verdifulle eiendeler, og de vil i stor grad være selvgående og uoppfordret gjøre arbeidsoppgaver som bidrar til å nå virksomhetens mål. Dette motstrider med hva tilstedeværelse måler, nemlig at kundekonsulenten forholder seg til planlagte oppgaver og gjør de arbeidsoppgavene de har fått tildelt, og kun disse. For særlig kundekonsulenter med prestasjonslønn, som motiveres av bonus, fortrengr målinger på tilstedeværelse evnen til å være fleksibel. Kundekonsulentene med prestasjonslønn kan ha et ønske om å være fleksible, men på grunn av prestasjonsmåling på tilstedeværelse blir de tilnærmet straffet for å uoppfordret gjøre arbeidsoppgaver som bidrar til å nå virksomhetens mål. Så lenge Forsikringsselskapet har målinger på tilstedeværelse, vil dette være et hinder for kundekonsulenter med prestasjonslønn for å være fleksible. For kundekonsulenter med fastlønn, som måles men ikke oppnår bonus på tilstedeværelse, er konsekvensene av å utføre andre arbeidsoppgaver kun lavere score på tilstedeværelse. De har

i større grad mulighet til å være fleksible, siden de uansett ikke får bonus på tilstedeværelse, og heller ikke straffes for å oppnå lav score på dette prestasjonsmålet.

I diskusjon av effekter fastlønn og prestasjonslønn har på fleksibilitet, har vi sett antydninger til at kundekonsulenter med fastlønn i større grad enn kundekonsulentene med prestasjonslønn har vært mer selvgående og mer villige til å bidra til arbeidsoppgaver som gagnar virksomheten enn kundekonsulentene selv. Samtidig har vi funn som viser at kundekonsulenter med prestasjonslønn har høyere salgs- og budsjettoppnåelse, som er i både kundekonsulentens og virksomhetens interesse.

Oppsummering

Vi ser av deskriptiv analyse at Fleksiteamet oppgir at de er mer fleksible enn de andre teamene. Multitask-problemet og prestasjonsbasert lønn vil føre til at kundekonsulentene fokuserer på de oppgavene de blir målt på, såkalte vridningseffekter. Effekten vil ikke være like stor for kundekonsulentene i Fleksiteamet, som er sikret en fast lønn. Det vil likevel være insentiver for å oppnå budsjettet og andre målekriterier for Fleksiteamet, siden de blir målt på måltallene på lik linje med de andre teamene. Fleksiteamet er ansatt på korttidskontrakt med mulighet for forlengelse, og med mulighet for fast ansettelse, vil de ha insentiver til å prestere godt. Tabell 8-3 oppsummerer argumentene i diskusjonen av hypotesen.

| Tema | Diskusjon av hypotesen |
|--|--|
| Multitask | Fleksiteamet ringer mer ut, henviser flere kunder til kollegaer og følger oftest opp andre sine tilbud. En årsak til at kundekonsulenter med prestasjon i mindre grad følger opp tilbud eller henviser til andre kollegaer, er at de ikke måles på det, og at de ikke kompenseres for det. |
| Fra spørreundersøkelsen | Kundekonsulenter med fastlønn oppgir at de er mer fleksible enn kundekonsulenter med prestasjonslønn, og de henviser mer og følger opp flere tilbud enn andre. Ingen forskjell i tidsbruk på ulike arbeidsoppgaver mellom team med ulik avlønning. |
| Rettferdighet | Noen kundekonsulenter er så fokuserte mot salg og bonus at de nedprioriterer andre primæroppgaver, som for eksempel saksbehandling. Konsekvensen er at de som rydder opp i andre saker, føler seg urettferdig behandlet, siden dette ikke blir lagt merke til. Det fremstår ikke som situasjonen er tilsvarende for kundekonsulenter med fastlønn. |
| Empiriske studier | Michie og Sheehan-Quinn (2001) fant at funksjonell fleksibilitet hadde en positiv sammenheng med innovasjon og prestasjoner. Arvanitis (2005) fant at funksjonell fleksibilitet hadde en positiv påvirkning på produktivitet. Van der Meer og Ringdal (2009) fant en negativ sammenheng mellom jobbrotasjon og produktivitet. |
| Multipel regresjon | Regresjonsutskriften gir oss ikke grunnlag for å hevde at fastlønn har effekt på hvor fleksible kundekonsulenter er mellom kanaler |
| Antall henvisninger | Vi har dermed ikke grunnlag for å forkaste en nullhypotese om likt gjennomsnitt på hverken fem eller ti prosent signifikansnivå. Vi kan dermed ikke grunnlag til å hevde at forskjellene er ikke signifikant forskjellige. |
| Oppfølging andre sine tilbud | 83 prosent av Fleksiteamet har fulgt opp en kollegas tilbud minst en gang. Tilsvarende tall er 69 prosent for Vest og 60 prosent for Øst. Fleksiteamet følger dermed oftere opp andre sine tilbud enn kundekonsulenter med prestasjonslønn. Vest følger i større grad opp andre sine tilbud enn Øst. |
| Fleksibel mellom kanaler | 83 prosent av Fleksiteamet har fulgt opp en kollegas tilbud minst en gang. Tilsvarende tall er 69 prosent for Vest og 60 prosent for Øst. Fleksiteamet følger oftere opp andre sine tilbud enn kundekonsulenter med prestasjonslønn. Vest følger i større grad opp andre sine tilbud enn Øst. |
| Villighet til å ta andre arbeidsoppgaver | 59 prosent av Fleksiteamet er i stor eller svært stor grad villig til å gjøre andre arbeidsoppgaver enn primæroppgaver. Tilsvarende tall for prestasjonslønnteamene i Vest og Øst er 35 prosent og 38 prosent. |

Tabell 8-3 - Oppsummering av diskusjon i hypotese 2

Når vi sammenligner holdninger til fleksibilitet og salgstall, kan sterkere vridningseffekter for prestasjonslønnteamene forklare forskjeller mellom Fleksiteamet og de andre teamene. Studien som er mest lik vår, er van der Meer og Ringdal (2009). Resultatet av denne studien var en negativ sammenheng mellom jobbrotasjon og produktivitet, der jobbrotasjon har likhetstrekk med variabelen «Fleksibel mellom kanaler». I vår studie. Vi ser ikke noen sammenheng mellom «Fleksibel mellom kanaler» og budsjettoppnåelse fra regresjonen. Vi

finner i hypotese 1 at fastlønn har negativ effekt på budsjettoppnåelse og vi finner her at fastlønn har positiv effekt på fleksibilitet. Resultatene er ikke særlig sterke, men det er indikasjoner på sammenhenger det kan være interessant for andre å undersøke nærmere.

Vi indikasjoner i studien på at kundekonsulenter med fastlønn i større grad henviser, følger opp andre sine tilbud og er mer villige til å påta seg andre arbeidsoppgaver enn kundekonsulenter med prestasjonslønn. Vi hevder dermed at kundekonsulenter med fastlønn er mer fleksible i Forsikringsselskapet, og vi beholder dermed hypotese 2 om at fastlønn bidrar til mer fleksible kundekonsulenter.

Så lenge Forsikringsselskapet har målinger på tilstedeværelse, vil dette være et hinder for kundekonsulenter med prestasjonslønn for å være fleksible. For kundekonsulenter med fastlønn, som måles men ikke oppnår bonus på tilstedeværelse, er konsekvensene av å utføre andre arbeidsoppgaver kun lavere score på tilstedeværelse. De har i større grad mulighet til å være fleksible, siden de uansett ikke får bonus på tilstedeværelse, og heller ikke straffes for å oppnå lav score på dette prestasjonsmålet.

8.3 Fastlønn fører til bedre kundetilfredshet

Ledelsen mener at prestasjonslønn fører til at kundekonsulentene fokuserer for mye på salg, og at dette går på bekostning av kundetilfredshet. Med fastlønn vil det ikke foreligge like sterke insentiver for å fokusere på salg, noe som kan føre til at kundekonsulentene bruker mer tid per samtale. Lengre tidsbruk per samtale kan igjen bidra til en bedre opplevelse for kunden. For å undersøke dette, utviklet vi en hypotese om at fastlønn fører til bedre kundetilfredshet, sammenlignet med prestasjonslønn. Dersom dette stemmer, forventet vi å finne høyere gjennomsnittlig kundetilfredshet hos Fleksiteamet, sammenlignet med de andre avdelingene.

I kapittel 7 presenterte vi funn fra Forsikringsselskapets database. Her presenterte vi gjennomsnittlig kundescore på avdelingsnivå. Forskjellene mellom avdelingene er marginale. Laveste gjennomsnittlige score var 9,01 (Vest) og høyeste var 9,08 (Øst). Gjennomsnittet for alle avdelingene samlet var 9,04. Gjennomsnittlig svarrate var 41 prosent. Likevel vil gjennomsnittscoren ikke nødvendigvis reflekterer den faktiske kundeopplevelsen, siden 59 prosent ikke svarer. Svarraten for de ulike avdelingen er alle omtrent 40 prosent, det er derfor

rimelig å anta at eventuelle skjevheter som skulle skyldes responsraten, jevner seg ut blant avdelingene.

Fra spørreundersøkelsen har flere av kundekonsulentene kommentert sine tanker om kundetilfredshet. Vi presenterer her et utvalg av kommentarene før vi diskuterer funnene i sammenheng med teori og empiri.

Kundekonsulent Vest: *«Man gjør uansett det som er best for kunden, med god service kommer kunden tilbake».*

Kundekonsulent Øst: *«Hvorvidt kundens opplevelse har vært merkelig påvirket er vanskelig å si, men det er ingen tvil om at den ekstra servicen man kanskje ville gjort med fastlønnsordning ikke prioriteres, når man har salg å jage.»*

Kundekonsulent Øst: *«Jeg tror kundetilfredsheten går opp. Dette vises det jo faktisk også at den gjør. Likevel vil ikke dette premieres hvis man ikke ligger på 80% eller mer i salgoppnåelse. Derfor er salg hovedfokus, og det er mulig at servicen man leverer varierer ut i fra hvor man selv ligger an i forhold til budsjettoppnåelse.»*

Kundekonsulent Øst: *«Jeg gir alt for kunden. Min kundetilfredshet er den høyeste blant mine nærmeste kolleger. Jeg vet at når kunden legger på, er kunden tilfreds og har hatt en bra opplevelse. Jeg bruker tid på redde kunder som er på vei ut av selskapet. Jeg bruker tid på å avdekke alle behov og sørge for at kunden har de beste deknings og henter forsikringer fra andre selskaper. Dette har også verdi, men har ikke vært målt i de årene jeg har vært her. Det er nok ikke helt i tråd med det Forsikrings-selskapet fokuserer på».*

Kundekonsulent Vest: *«Skal vi gjøre kundene mest fornøyd, passer det best med en fastlønn. Men om lønnsomheten til bedriften går opp er vanskelig å si, da salgene kan gå en del ned da motivasjonsfaktoren er lavere».*

Kundekonsulent Fleksiteamet: *«På en positiv måte. Gitt bedre kundeservice, samt ønske om å ta en gjennomgang. Da får man avdekket behov og udekket behov skaper salg».*

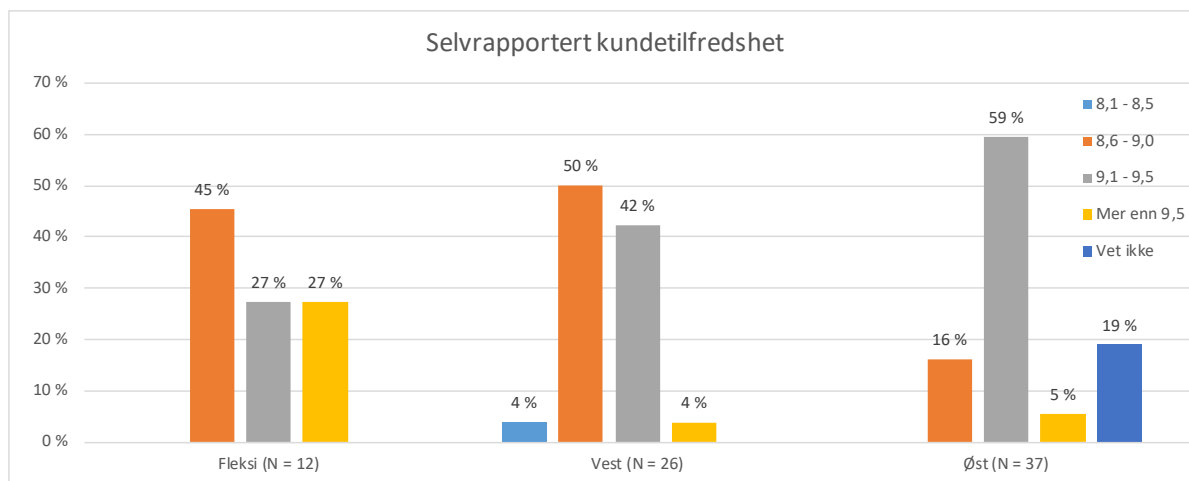
Fra intervjuene og spørreundersøkelsen har vi sett at hovedfokuset til kundekonsulenter er rettet mot budsjettoppnåelse, og at kundekonsulentene bruker kortere tid på kundehenvendelser som ikke gjelder salg. Fokuset på salg kan forklares med multitask-problemet.

Multitask

Det teoretiske grunnlaget for drøftelse av hypotesen er multitask-problemet (Holmström & Milgrom, 1991). I kapittel 2.3 ble dagens avlønningsmodell presentert. I kampanjemodellen får kundekonsulentene per i dag utbetalt bonus på grunnlag av hvordan de presterer i forhold til budsjettoppnåelse, tilstedeværelse og kundetilfredshet. Ulik bonusoppnåelse gir en bonusutbetaling per prosentpoeng over budsjett, ulike trinn for tilstedeværelse og kundetilfredshet gir en faktor som multipliseres med budsjettoppnåelsen dersom trinnene nås. Dersom budsjettet ikke nås, kan det likevel utbetales bonus, gitt at kundekonsulentene når ett eller flere av trinnene i kundetilfredshet eller tilstedeværelse. I intervjuene og gjennom kvalitative svar i spørreundersøkelsen, kom det frem at tilstedeværelse og kundetilfredshet er sekundære mål. Kundekonsulentene oppgir at dette er en konsekvens av designet av kampanjemodellen. Det oppnås høyest utbetaling ved å legge inn innsats for å nå høy budsjettoppnåelse, fremfor å gjøre det bra på kundetilfredshet eller tilstedeværelse. Konsekvensen er at kundekonsulentene vrir oppmerksomheten mot budsjettoppnåelse. Kundekonsulentene får altså en «ekstra» vridningseffekt mot budsjettoppnåelse.

Fra intervjuene erfarte vi at holdningen blant kundekonsulentene er at hver femte henvendelse gir salg, mens kundedataene forteller oss at hver tiende samtale gir salg. Dette forteller oss at store deler av henvendelsene som kommer i utgangspunktet ikke har salgspotensial. Kundeservicehenvendelsene gir i liten grad salgsoppnåelse, selv om mersalg er mulig ved slike henvendelser. Ut ifra spørreundersøkelsen er det rimelig å anta at kundekonsulenter med prestasjonslønn i større grad vil ønske å avslutte en samtale som ikke har salgspotensial, for å kunne ta neste telefon som forhåpentligvis gir salg. Dette oppgir 20 prosent av kundekonsulentene med prestasjonslønn i spørreundersøkelsen. I intervjuene og spørreundersøkelsen, som sitatene i dette delkapittelet er hentet inn, ser vi at desto mer tid man bruker på en samtale, desto mer fornøyd blir kunden. Likevel ser vi at måling av budsjettoppnåelse skaper et fokus på salg, noe som fører til at kundekonsulentene fokuserer på salg i større grad enn kundetilfredshet.

Flere av kommentarene i dette delkapittelet viser at god kundeservice kan føre til mersalg. God kundeservice avdekker behov, eller at kunden kommer tilbake. Dette viser at god kundeservice og salg kan være komplementære aktiviteter. Hvorvidt dette er tilfellet i kundesenteret, er vanskelig å bedømme ut fra dataene. Salg blir ikke spesifisert som nysalg eller mersalg i dataene.



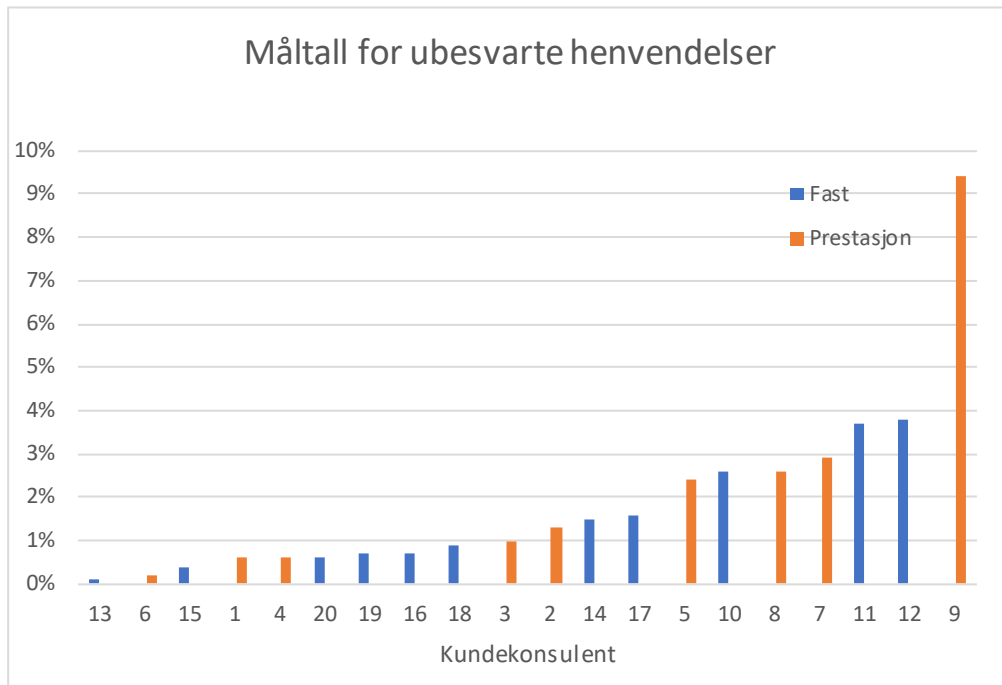
Figur 8-4 - Selvrapportert kundetilfredshet (Datakilde: Spørreundersøkelsen).

Figur 8-4 viser at det ikke kan sies å være forskjell på kundetilfredshet mellom avdelingene med ulik avlønning. 64 prosent av kundekonsulentene i Øst rapporterer en kundetilfredshet på 9,1 eller høyere. Tilsvarende tall for Fleksiteamet og Vest er henholdsvis 54 og 46 prosent. Selvrapportert kundetilfredshet indikerer det samme som vi observerte i sekundærdataene, hvor Øst har høyest kundetilfredshet med 9,08, Fleksiteamet har 9,06 og Vest har 9,01. Hva forskjellen mellom avdelingene skyldes, er vanskelig å avgjøre gitt de dataene vi har. Et moment kan være kulturelle forskjeller, som er en del av sosiale styringsmekanismer (Bragelien, 2009).

I intervju med kundekonsulenter, kom det frem at kundekonsulenter med prestasjonslønn tidvis yter «falsk» god kundetilfredshet. To intervjuobjekt forklarte at de fryktet å få lav score fra kunden ved avslag på en forsikringssak, noe som kan bidra til lavere eller ingen bonusutbetaling. De samme kundekonsulentene hevdet at en fornøyd kunde ikke var hensikten i seg selv, men en fornøyd kunde bidro til bonusopptjening på kundetilfredshet. Utfallet var at noen av kundekonsulentene bad kunden ringe tilbake senere, slik at kunden ble håndtert av en annen kundekonsulent. Eksempelet viser at det er mulig å manipulere kundetilfredshet, og

det bør det tas hensyn til i vurderingen av kundetilfredshet. Selv om dette er tilfellet, er det ingen indikasjoner i dataene om at prestasjonslønn går på bekostning av kundetilfredshet.

Måltall for ubesvarte henvendelser

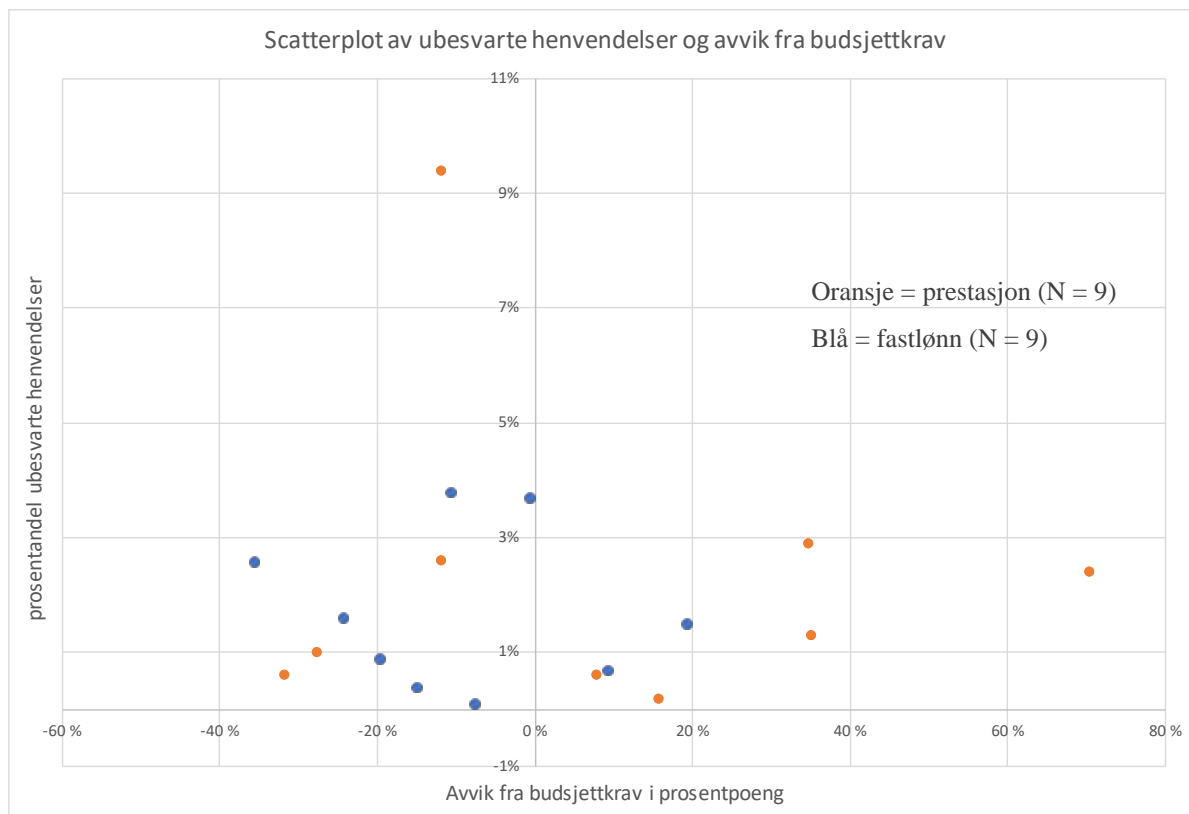


Figur 8-5 – Måltall for ubesvarte henvendelser (Datakilde: Forsikringsselskapet, september - oktober).

Vi har ikke tilgang til data som sporer kundetilfredshet på individnivå, og vi sporer derfor kundetilfredshet på teamnivå. Forsikringsselskapet bruker et måltall vi anser som en tilnærming til kundetilfredshet, i mangel på konkrete tall på individnivå. Måltallet er hentet fra databasen til Forsikringsselskapet og måler prosentandelen henvendelser som blir sendt til en ny agent, grunnet mangel på svar hos agenten som først får tilbudt samtalen. Vi kaller dette måltallet «Ubesvarte Henvendelser», forkortet som UH. En lav score på måltallet er ønskelig.

Når kunden ringer inn til Forsikringsselskapet, oppgir de hva samtalen gjelder i en automatisk screening-prosess. Vår antakelse er at kundekonsulenter som avlønnes med prestasjonslønn i større grad ikke vil besvare en henvendelse som *ikke* gjelder salg. Kunden blir da henvist videre til en ny kundekonsulent. Det er mulig at en kundekonsulent ikke er tilgjengelig, eller har glemt å melde fra om i systemet. Hvis vi antar at kundekonsulenter med prestasjonslønn bevisst ikke besvarer kundefølgende henvendelser som er ren kundeservice, vil dette føre til en høy score på måltallet. Figur 8-5 viser måltallet på individnivå for kontrollgruppen og

Fleksiteamet. Dette er de ni kundekonsulentene fra Fleksiteamet og kontrollgruppen som vi har brukt tidligere i diskusjonen av hypotesen om at kundekonsulenter med prestasjonslønn har høyere budsjettoppnåelse. Figuren viser at det ikke kan sies å være forskjeller mellom kontrollgruppen og Fleksiteamet i kundetilfredshet.



Figur 8-6 – Ubesvarte henvendelser og avvik fra budsjettoppnåelse (Datakilde: Forsikringssekskapet, september - oktober).

I figur 8-6 ser vi ubesvarte henvendelser i sammenheng med avvik fra budsjettoppnåelse, finner vi ingen tegn til mønster på at det er forskjeller mellom kontrollenheten og Fleksiteamet. Det er riktignok to utliggere. Sett bort fra disse to, er spredningen relativ samlet. Det er derfor ingen indikasjoner på at det er forskjeller mellom Fleksiteamet og kontrollgruppen. Måltallet er i denne sammenheng et svakt mål på fleksibilitet, og det gir ingen funn som indikerer at det er forskjell på ubesvarte henvendelser og avlønningsform.

Oppsummering

Kundekonsulenter som mottar fast avlønning har ifølge teorien ikke like sterke insentiver for å oppnå salg utover fastsatt budsjett. Som en følge av dette har de bedre tid per kunde, noe som kan føre til høyere kundetilfredshet. Tabell 8-4 oppsummerer argumentene i diskusjonen av hypotesen.

| Tema | Diskusjon av hypotesen |
|---|---|
| Kundetilfredshet fra spørreundersøkelsen og Forsikringsselskapet | Slik kampanjemodellen er utformet er kundetilfredshet et sekundært mål. Kundekonsulentene fokuserer i hovedsak på budsjettoppnåelse, selv om dette kan gå på bekostning av kundetilfredshet. Øst, Fleksi og Vest har tilnærmet lik kundetilfredshet basert på Forsikringsselskapets database. Ingen indikasjoner på at Fleksi har høyere kundetilfredshet |
| Fra spørreundersøkelsen | Flertallet av kundekonsulentene oppgir at avlønningsform har påvirket kundens opplevelse. Fokuset på salg fører til at kundekonsulentene avslutter samtaler tidlig for å jakte neste salg. Øst oppgir best kundetilfredshet. |
| Multitask | Ved bonus oppstår det vridningseffekter mot salg, som kan medføre mindre fokus på kundetilfredshet og mindre fokus på å ta seg tid til kunden. |
| Scatterplot av UH og budsjettoppnåelse | Finner ingen sammenheng mellom ubesvarte henvendelser og budsjettoppnåelse |
| Måltall for ubesvarte henvendelser | Ingen indikasjoner på sammenheng mellom budsjettoppnåelse og UH |
| Belønning og innsats | En høy score på kundetilfredshet gir utbetaling av bonus og vil derfor gi insentiver for innsats. God kundeservice kan føre til mersalg eller senere salg. |
| Fra spørreundersøkelsen | Omtrent 20 prosent av kundekonsulentene med prestasjonslønn oppgir at de har avsluttet en samtale som ikke hadde salgspotensial. |

Tabell 8-4 - Oppsummering av diskusjon i hypotese 3

Våre funn indikerer derimot at det ikke er noen forskjell på kundetilfredshet mellom avdelingene. Vi kan dermed ikke forkaste hypotesen om kundekonsulenter med fastlønn har høyere kundetilfredshet i Forsikringsselskapet. Øst er den avdelingen som har høyest nivå av kundetilfredshet, og de mottar prestasjonslønn. Øst har lavere budsjettoppnåelse enn Vest, som har høyest budsjettoppnåelse og samtidig lavest kundetilfredshet. Vi finner dermed ingen indikasjoner i dataene om at det er en negativ sammenheng mellom kundetilfredshet og budsjettoppnåelse som først antatt.

8.4 Oppsummering diskusjon av hypoteser

Prestasjonslønn gir signifikant høyere salg basert på analysen av sekundærdata. Kundekonsulenter med prestasjonslønn har høyere budsjettoppnåelse på 10 prosent signifikansnivå. Det kan ikke sies å være forskjell i kundetilfredshet mellom avdelingene. Det er store forskjeller i tilstedeværelse og budsjettoppnåelse mellom avdelingene. Vi kan ikke på bakgrunn av datagrunnlag forklare hva disse forskjellene skyldes. Fastlønn fører til mer fleksible ansatte, men effekten er begrenset da de ikke blir målt for å være belønnet.

Hypotesene er brukt som hjelpemiddel for å besvare problemstillingen. Vi gjentar derfor problemstillingen:

Hvordan påvirkes fleksibilitet, kundetilfredshet og lønnsomhet av avlønningsform?

For å svare på de ulike elementene av problemstillingen utviklet vi tre hypoteser som ser på henholdsvis lønnsomhet, fleksibilitet og kundetilfredshet.

| Hypotese | Konklusjon |
|--|--|
| H1: Kundekonsulenter med prestasjonslønn har høyere budsjettoppnåelse. | Vi beholder H1. Det er signifikant bedre budsjettoppnåelse (10 prosent) for kundekonsulenter med prestasjonslønn sammenlignet med kundekonsulenter med fastlønn. |
| H2: Fastlønn fører til mer fleksible ansatte. | Vi beholder H2. Det er flere indikasjoner på at kundekonsulenter med fastlønn er mer fleksible enn de med prestasjonslønn. Tilstedeværelse fremstår som et hinder for fleksibilitet. |
| H3: Fastlønn fører bedre kundetilfredshet. | Vi forkaster H3. Det er ikke indikasjoner på at kundekonsulenter med fastlønn har høyere kundetilfredshet. |

Tabell 8-5 - Oppsummering av hypotesene

Lønnsomhet og kundetilfredshet inngår i kampanjemodellen, mens økt fleksibilitet er ønsket av ledelsen. Tilstedeværelse er den siste av totalt tre måltall i kampanjemodellen. Tilstedeværelse har nær sammenheng med både fleksibilitet og budsjettoppnåelse, og det har derfor blitt diskutert i sammenheng med disse to hypotesene. Vi fant ingen indikasjoner på

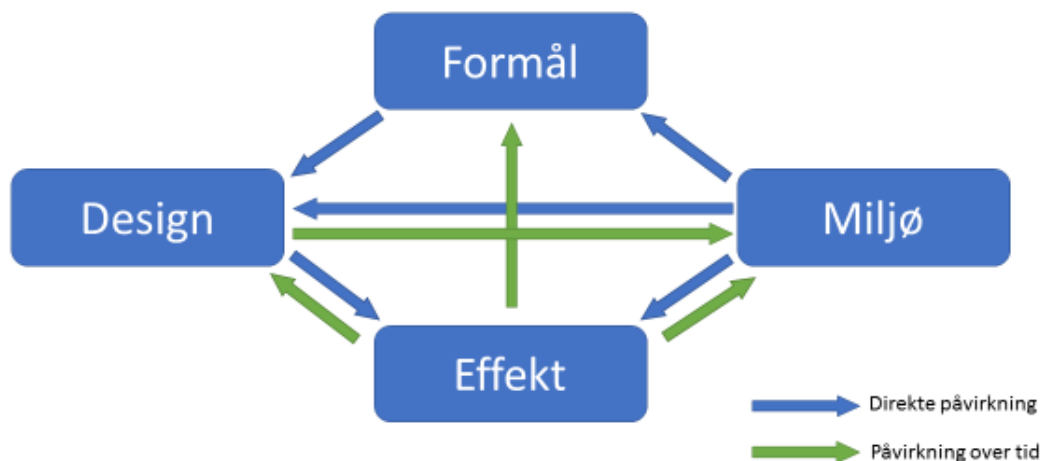
sammenheng mellom budsjettoppnåelse og tilstedeværelse, fordi team med lik avlønningsform hadde store forskjeller i tilstedeværelse. Fleksiteamet skal være fleksible, som betyr evnen og muligheten til å gjøre ulike arbeidsoppgaver, og har lav tilstedeværelse. Dette indikerer at Fleksiteamet er fleksible, siden deres arbeidsoppgaver ikke nødvendigvis måles som tilstedeværelse. Så lenge Forsikringsselskapet har målinger på tilstedeværelse, vil dette være et hinder for kundekonsulenter med prestasjonslønn for å være fleksible. Kundekonsulenter som mottar fastlønn har i større grad mulighet til å være fleksible, siden de uansett ikke får bonus på tilstedeværelse, og heller ikke straffes for å oppnå lav score på dette prestasjonsmålet.

I diskusjonen av hypotesene har vi vist at det foreligger forskjeller mellom lokasjoner. Fleksiteamet og Vest tilhører begge lokasjon vest, mens Øst tilhører lokasjon øst. Avdelingene Vest og Øst mottar begge prestasjonsbasert avlønning, og vi har observert forskjeller i budsjettoppnåelse og tilstedeværelse. Vi viste for eksempel i den multiple regresjonen i kapittel 7 at avdeling Øst som dummyvariabel har en signifikant negativ sammenheng på budsjettoppnåelse. Gitt datagrunnlaget vi har, vil vi ikke kunne forklare hva disse forskjellene skyldes. Vi kan kun si at datagrunnlaget gir indikasjoner på at det er forskjeller mellom lokasjonene vest og øst.

Vi har videre funnet en signifikant forskjell i salgs- og budsjettoppnåelse mellom kundekonsulenter som mottar fastlønn og prestasjonsbasert lønn. Fastlønn som avlønningsform har signifikant negativ effekt på lønnsomhet. Fleksiteamet er mer fleksible på tvers av arbeidskanaler og arbeidsoppgaver enn prestasjonslønnsteamene. Vi beholder dermed hypotese 1 om at prestasjonslønn fører til høyere budsjettoppnåelse, og hypotese 3 om at fastlønn fører til mer fleksible kundekonsulenter. Forskjeller i kundetilfredshet mellom ulike avlønningsformer er marginale, og vi kan derfor ikke si at avlønningsform påvirker kundetilfredshet. Den negative sammenhengen mellom fastlønn og budsjettoppnåelse, og samtidig den positive sammenhengen mellom fastlønn og fleksibilitet, indikerer at i Forsikringsselskapet er bonus lønnsomt, men bidrar til lite fleksibilitet.

9. Generell diskusjon

Vi strukturerer den generelle diskusjonen rundt Brageliens rammeverk for å diskutere belønningsordninger (2012), illustrert i figur 9-1. Rammeverket viser samspillet mellom formål, design, effekt og miljø i en belønningsordning. Formålet påvirker designet av belønningsformen, som igjen påvirker effekten av belønningen. Miljø påvirker formål, design og effekt. Over tid vil elementene påvirke hverandre i motsatt retning, for eksempel vil effekt påvirke formål. Forsikringssselskapet ønsker å undersøke om fastlønn fører til mer fleksible ansatte, som er minst like effektive, lønnsomme og gode på kundeservice, som kundekonsulenter som mottar prestasjonslønn.



Figur 9-1 - Brageliens rammeverk for diskusjon av belønningsordninger (2012)

Formål

I et av kartleggingsintervjuene forklarte en av lederne hva ledelsen ønsker å oppnå i kundesenteret:

«I Forsikringssselskapet ønsker vi å hele tiden gjøre det som er best for kunden. Dette innebærer å kunne håndtere kundene mest mulig effektivt, på en måte som er lønnsom for selskapet og ikke bare for kundekonsulentene selv».

Utsagnet forklarer formålet i henhold til Brageliens rammeverk. Det er tydelig at formålet med fastlønn som avlønningsform er å gi insentiver for å få kundekonsulenter som er fleksible,

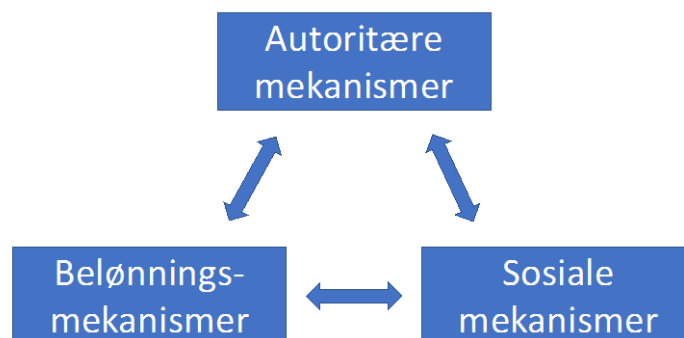
effektive og lønnsomme. Over tid vil effekten påvirke formålet. Erfaringer fra pilotprosjektet vil gi ledelsen lærdom som kan bidra til endring av formålet i fremtiden.

Formålet med belønningsordningen er å gi insentiver som styrer atferden mot kundetilfredshet, budsjettoppnåelse, tilstedeværelse og til sist fleksibilitet. Kampanjemodellen inneholder måltallene budsjettoppnåelse, tilstedeværelse og kundetilfredshet. Måltall bidrar til å styre atferden til kundekonsulentene. En av lederne oppga i intervjuene at prestasjonslønn var en enkel form for ledelse. Ser vi dette i sammenheng med Bragliens styringsmekanismer (2009), er belønning er en styringsmekanisme. Flexibilitet blir per i dag ikke målt, og det vil derfor være vanskelig å oppnå dette formålet. Teori og empiri vi har presentert i studien, for eksempel vridningseffekter og målsettingsteori, sier at mål er nødvendige for å yte innsats.

I diskusjonen av hypotesene har vi diskutert at det kan være en negativ korrelasjon mellom fleksibilitet og budsjettoppnåelse. Dersom dette faktisk er tilfellet, må Forsikringsselskapet avgjøre om hva som er det viktigste formålet med avlønningsformen. Dersom det er budsjettoppnåelse vil prestasjonslønn være hensiktsmessig, dersom fleksibilitet er det viktigste formålet vil fastlønn være hensiktsmessig.

Miljø

Miljø påvirker formål, design og effekt av avlønningsform. Datagrunnlaget indikerer at det er forskjell på lokasjonene Øst og Vest. Vi antar at dette kan skyldes ulik kultur, som er en del av sosiale styringsmekanismer. De ulike styringsmekanismene i en virksomhet og samspillet mellom dem, er illustrert i figur 9-2.



Figur 9-2 - Styringsmekanismer (Bragelien, 2009)

Brageliens modell (2009) viser samspillet mellom autoritære-, sosiale- og belønningsmekanismer. Basert på problemstillingen og datagrunnlaget har vårt hovedfokus vært på belønningsmekanismer. De autoritære mekanismene i Forsikringssselskapet er regler og krav som ledelsen setter for ønsket adferd. De autoritære mekanismene er like for hele kundesenteret. Analysen viser at det er en forskjell mellom Øst og Vest på tilstedeværelse, kundeopplevelse og budsjettoppnåelse, noe som indikerer ulikt miljø. En avlønningsmodell som er optimal i en avdeling, trenger ikke nødvendigvis være det i en annen grunnet ulik kultur.

Spørreundersøkelsen og den multiple regresjonen gir også indikasjoner på at det er forskjeller mellom avdelingene Øst og Vest. Fleksiteamet er lokalisert i vest og vil således ha tilnærmet lik kultur som de andre teamene med samme lokasjon. Det vil være teamspesifikke kulturelle forskjeller som også kan forklare forskjellene. Teamlederen kan ha mye å si for utviklingen av normer og verdier. Videre vil forskjeller i ulik alder, kjønn, turnover og lignende kunne ha innvirkning. Med det datagrunnlaget vi har er det vanskelig å si hva disse forskjellene skyldes.

Design

Designet i pilotprosjektet har vært fast avlønning der kundekonsulentene skal levere på de samme målekriteriene som kundekonsulenter med prestasjonslønn. For å kunne oppnå økt fleksibilitet, vil det være hensiktsmessig å gi insentiver for å være fleksibel. Kundekonsulentene har mange arbeidsoppgaver som de må velge å allokere tid og innsats på. Arbeidsoppgavene de måles på, vil ifølge både vridningseffekter og målsettingsteori være de arbeidsoppgavene de vrir oppmerksomheten mot. I pilotprosjektet måles kundekonsulentene på budsjettoppnåelse, tilstedeværelse og kundetilfredshet. De måles ikke på fleksibilitet. En av kundekonsulentene har i spørreundersøkelsen forklart:

«Det største hinderet for å være fleksibel er at man har visse mål man må nå, og man må derfor prioritere disse. Når det attpåtil ikke er kontinuerlig pågang av telefoner kan man ikke risikere å miste noen av disse».

Påstanden samsvarer med teori om multitask-problemet (Holmström & Milgrom, 1991). Målet med pilotprosjektet er å få kundekonsulenter som er fleksible, men målingene Forsikringssselskapet bruker er til hinder for dette. Sitatet og funnene vi har gjort i analysen for øvrig, indikerer at fleksibilitet må måles for å oppnå økt fleksibilitet. Et alternativ er å måle

henvisninger og belønne kundekonsulenter som henviser kunder til andre kundekonsulenter. Alternativet kan erstatte et av dagens målekriterier i kampanjemodellen, eller legges til som et fjerde målekriterium.

Teamene i kundesenteret er på mellom 10 og 15 kundekonsulenter, som arbeider i et åpent kontorlandskap sammen med teamlederen. Det er rimelig å forvente at teamlederen har dannet seg et inntrykk om hvorvidt en kundekonsulent er fleksibel. Inntrykket kan være grunnlaget for en eventuell bonus dersom bonus er ønskelig. Her er det imidlertid en fare for såkalt «trynetillegg», som kan skape misnøye (Bragelien, 2009). Subjektive kriterier kan oppfattes som vanskelig å nå, siden de nettopp er subjektive. I tilfeller der ønsket effekt er vanskelig å måle, som ved fleksibilitet, kan det likevel være hensiktsmessig å benytte seg av slike kriterier. Fastsettelsen av objektive kriterier vil være en subjektiv vurdering, og selv objektive kriterier kan manipuleres (Bragelien, 2009). Vi har for eksempel vist i analysen at kundekonsulentene unngår vanskelige saker, siden det påvirker kundetilfredsheten deres. Bruken av subjektive kriterier må vurderes opp mot negative vridningseffekter, som kan oppstå dersom man ikke innfører subjektive målekriterier (Bragelien, 2009). Dersom fleksibilitet er ønskelig, må fleksibilitet måles. Dette gjelder uavhengig av avlønningsform. Bragelien (2005) presenterte et selskap som har utviklet et system hvor blant annet fleksibilitet teller med når den variable lønnen skal bestemmes med suksess som et eksempel på en kombinasjon av subjektive og objektive målekriterier.

Det er viktig å understreke at all ledelse innebærer subjektive vurderinger. Valget av objektive målekriterium er en subjektiv vurdering når de objektive målekriteriene fastsettes. Ifølge Bragelien (2009) liker mange ledere å forholde seg til tellbare målekriterier for å unngå å bli beskyldt for favorisering når belønningen utdeles.

Vi ser en klar sammenheng mellom trynetillegg og likeverdsteori. Det vil være vanskelig for kundekonsulentene å avgjøre både hvilke input og output de gir, med hensyn til fleksibilitet. Belønningen vil de sammenligne med andre kundekonsulenter. Dersom en kundekonsulent mottar lav belønning en måned sammenlignet med andre, vil dette oppleves som urettferdig. Fleksibilitet er et abstrakt begrep. Det gjør det vanskelig å avgjøre innsats og resultatet av innsats i sammenheng med fleksibilitet. For at en belønning skal ha effekt, må målekriteriene være direkte påvirkbare av kundekonsulentene (Bragelien, 2009). Rettferdighet er iboende hos

mennesker, og vi etterstreber en fordeling som samsvarer med innsatsen til den enkelte (Almås, Cappelen, & Tungodden, 2017). For at et subjektivt målekriterium skal oppfattes som rettferdig, vil prosedyrerettferdighet og Leventhals kriterier for rettferdige prosedyrer være viktig (1976). En rettferdig belønning må være konsistent, upartisk og basert på solid informasjon. Det må videre være mulig å korrigere målekriteriene. I tillegg må kriteriene være representative for partenes interesser og verdier, og til sist må de representere partenes moral og etiske verdier.

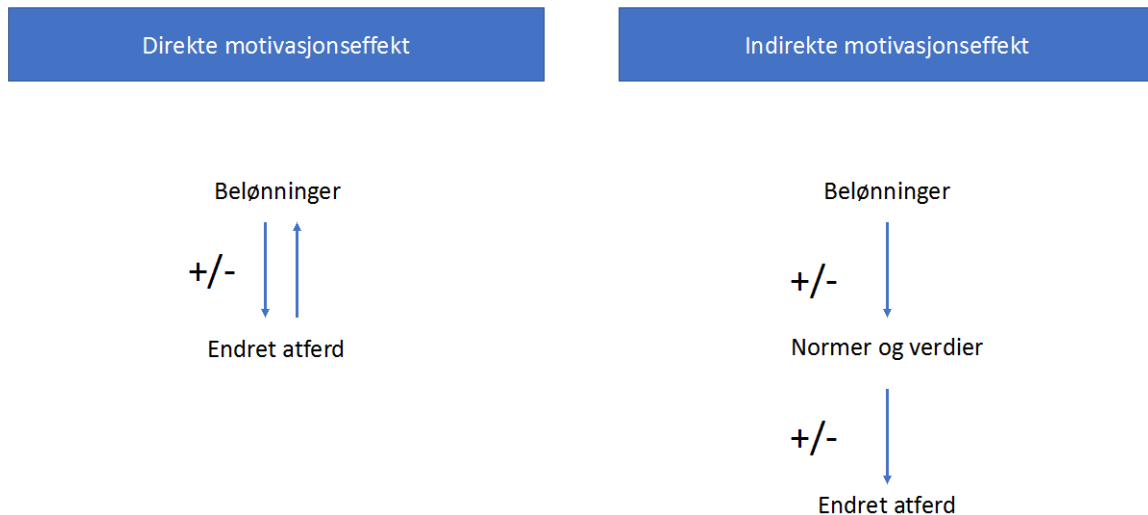
Over tid kan designet av avlønningsformen påvirke miljøet. Belønning for ønsket adferd kan påvirke normer og verdier som endrer miljøet i teamet, for eksempel gjennom en sorteringseffekt. Over tid vil kan vi forvente at dagens design vil sortere bort lavproduktive kundekonsulenter. Sorteringseffekten vil imidlertid ikke føre til mer fleksible ansatte. Ansatte som i stor grad er fleksible, vil ikke være synlige, da de ikke måles på det. En kundekonsulent kommenterer: «*Ledelsen ser bare tall*», fleksibilitet vil ikke være synlig da de i dag ikke måles. Situasjonen kan føre til at fleksible ansatte ikke blir sett. Muntlig tilbakemelding har vist seg å føre til både økt prestasjon og økt motivasjon (for eksempel Deci, 1971). Designet kan utvikles videre til å inneholde muntlige tilbakemeldinger basert på subjektive vurderinger av teamlederne.

Bragelien presenterer i en artikkel (2005) at kompliserte ordninger er en av 10 bonustabber. Ved å innføre subjektive vurderinger eller antall henvisninger vil dagens belønningssystem kunne bli noe mer komplisert enn i dag. Vi har derimot ingen grunn til å tro at subjektive målinger eller antall henvisninger vil gjøre belønningssystemet uforståelig komplisert. Et subjektivt målekriterium for fleksibilitet, eller et objektivt måltall for antall henvisninger, vil gi kundekonsulentene riktige insentiver til å være fleksibel, og vrir samtidig oppmerksomheten mot fleksibilitet. Vi anser det også som enkelt å implementere, og det har ingen nevneverdige ekstrakostnader for Forsikringsselskapet.

Effekt

Effekten av pilotprosjektet og avlønningsmodellen er kundekonsulentenes oppnåelse av måltallene i kampanjemodellen. Analysen viser at Fleksiteamet opplever at de er mer fleksible i arbeidshverdagen. Det er en signifikant forskjell i lønnsomhet, målt i salgsoppnåelse, mellom Fleksiteamet og kontrollenheten. Kundekonsulenter med prestasjonslønn som utgjør

kontrollenheten, har høyere salgssoppnåelse sammenlignet med Fleksiteamet. Analysen viste at Fleksiteamets prestasjon på de ulike målene i belønningsordningen var varierende. De gjør det bedre på fleksibilitet, like bra på kundetilfredshet og dårligere på lønnsomhet, sammenlignet med teamene som mottar prestasjonslønn. Effekten av en belønningsordning kan være direkte eller indirekte. Indirekte effekter er ikke insentiveffekter, men en påvirkning belønninger kan ha på normer og verdier hos ansatte i en virksomhet (Bragelien, 2009).



Figur 9-3 - Indirekte og direkte motivasjonseffekt (Bragelien, 2009).

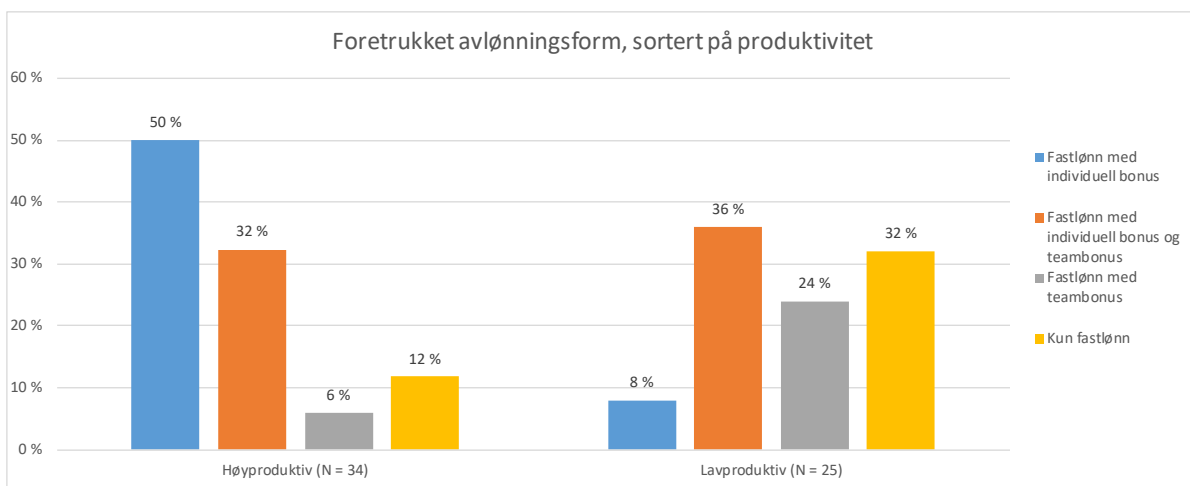
Kampanjemodellen har en direkte motivasjonseffekt som uttrykkes gjennom økt salg. Den indirekte effekten er normer og verdier, som er en sosial styringsmekanisme. Som vi har drøftet under design vil ikke dagens belønningsordning ha en direkte effekt på fleksibilitet, da dette ikke måles. Belønninger vil heller ikke ha effekt på normer og verdier av samme grunn. Kundekonsulentene i Fleksiteamet rapporterer likevel at de oppfatter seg selv som mer fleksible i arbeidshverdagen sammenlignet med de andre teamene. Vi antar dette kan forklares av sosiale styringsmekanismer. Teamlederen har en viktig rolle i utviklingen av normer og verdier. Basert på datagrunnlaget vi har tilgjengelig, kan en av verdiene og normene være viktigheten av fleksibilitet.

Van der Meer og Ringdal (2009) fant en negativ sammenheng mellom funksjonell fleksibilitet og produktivitet. Deres indikatorer på funksjonell fleksibilitet var; jobbrotasjon, muligheten til å organisere eget arbeid, samarbeid, tap av kontroll påført av andre og muligheten til å arbeide hjemme. Av disse indikatorene var det kun jobbrotasjon som var assosiert med

produktivitet på et fem prosent signifikansnivå. Denne sammenhengen var negativ. Av definisjonene brukt i denne studien er det jobbrotasjon som er nærmest vår måling av fleksibilitet, nemlig muligheten til å være fleksibel på tvers av kanaler og arbeidsoppgaver. Våre funn samsvarer ikke med funnene til van der Meer og Ringdal. Studien analyserte ikke hvilken avlønningsform som ble brukt, noe som kan forklare denne forskjellen.

Foretrukket avlønningsmodell

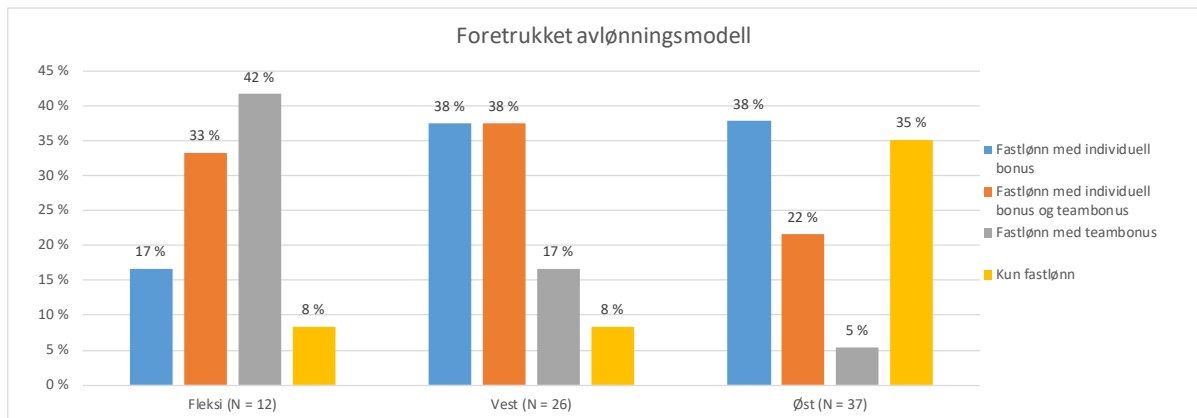
Før vi oppsummerer den generelle diskusjonen, viser vi hvilken avlønningsform kundekonsulentene selv ønsker. I Brageliens artikkel *10 bonustabber* (2005) er ignorering av ansattes innvendinger den siste bonustabben. En belønningsmekanisme er ment å motivere de ansatte, og kundekonsulentene vet selv best hva som er motiverende. Vi spurte i spørreundersøkelsen hvilken avlønningsform kundekonsulentene foretrakk.



Figur 9-4 - Foretrukket avlønningsform, sortert etter produktivitet (Datakilde: Spørreundersøkelsen).

Figur 9-4 viser foretrukket avlønningsmodell hos høy- og lavproduktive kundekonsulenter. Høyproduktiv er definert som budsjettoppnåelse på 100 prosent eller mer, lavproduktiv under 100 prosent budsjettoppnåelse. Totalt 14 kundekonsulenter svarer enten at de ikke vet gjennomsnittlig budsjettoppnåelse, eller at de ikke måles på budsjettoppnåelse. To kundekonsulenter svarer at de ikke vet hvilken avlønningsform de foretrekker. Disse svarene har vi utelatt fra figuren. 34 kundekonsulenter defineres som høyproduktive, 25 som lavproduktive. Halvparten av de høyproduktive foretrekker fastlønn og individuell bonus, 32 prosent foretrekker fastlønn med både individuell- og teambonus. Totalt ønsker 82 prosent av de høyproduktive kundekonsulentene en lønn som inneholder et element av bonus. Kun åtte

prosent av de lavproduktive kundekonsulentene ønsker fastlønn med individuell bonus. Totalt 44 prosent av de lavproduktive ønsker en avlønningsform som inneholder et element av individuell bonus. Legger vi sammen antallet kundekonsulenter som ønsker en avlønningsform som inkluderer et variabelt element, er andelen 68 prosentpoeng, uavhengig av sortering på budsjettoppnåelse. Én tredjedel av de lavproduktive ønsker kun fastlønn. Totalt 60 prosent av de lavproduktive ønsker en avlønningsform som inkluderer et element av teambonus.



Figur 9-5 - Kundekonsulentenes foretrukne avlønningsmodell, sortert på avdeling (Datakilde: Spørreundersøkelsen).

Figur 9-5 viser kundekonsulentenes foretrukne avlønningsmodell, sortert i de ulike avdelingene. I alle avdelingene er det et klart flertall som ønsker et element av prestasjonslønn, enten denne er teambasert eller individuell. I Fleksiteamet ønsker kun åtte prosent fastlønn, mens 92 prosent av kundekonsulentene foretrekker en eller annen form for prestasjonsbasert avlønning. Den høye andelen som ønsker en eller annen form for bonus er oppsiktsvekkende, særlig tatt i betraktning av at ledelsen har vurdert å innføre fastlønn. Med utgangspunkt i teamledernes erfaring med teambonus, er det og interessant at 42 prosent av Fleksiteamet ønsker fastlønn med teambonus. Ledelsen har observert at Fleksiteamet har et mer sammensveiset miljø, sammenlignet med de andre teamene i vest, selv om teamene arbeider i samme kontorlandskap.

Oppsummering

Vi har i denne masteroppgaven utført en studie av et pilotprosjekt som har blitt gjennomført i et norsk forsikringselskap. Formålet med pilotprosjektet har vært å undersøke om fastlønn har ført til mer fleksible ansatte sammenlignet med prestasjonslønn. Samtidig må lønnsomhet og kundetilfredshet være minst like bra for at fastlønn skal være ønskelig. Designet i

pilotprosjektet er fastlønn, der kundekonsulentene måles og kan oppnå bonus på måltallene budsjettoppnåelse, kundetilfredshet og tilstedeværelse. I tillegg har de blitt vurdert på fleksibilitet, men de har ikke blitt målt på dette i belønningsmodellen. Økonomisk teori sier at man får det man måler, noe vi ser indikasjoner på i analysen. Ulike avdelinger med samme avlønningsform presterer ulikt, noe som indikerer at ulik kultur påvirker prestasjoner. Effekten av fastlønn er at Fleksiteamet oppgir at de er mer fleksible i arbeidshverdagen. Samtidig har de lavere salgsoppnåelse og tilnærmet lik kundetilfredshet som de andre teamene. Dette gir indikasjoner på at høy budsjettoppnåelse og en høy grad av fleksibilitet har en negativ korrelasjon.

10. Konklusjon

Formålet med oppgaven har vært å undersøke effekter som fastlønn og prestasjonslønn har på prestasjonsmålene lønnsomhet, fleksibilitet, og kundetilfredshet i et norsk forsikringsselskap. For å undersøke effekter gjennomførte vi en komparativ casestudie, hvor vi sammenlignet et team som mottar fastlønn med et team som mottar prestasjonslønn på ulike målekriterier. Avhengig av datagrunnlaget har analysene og teamene som sammenlignes vært forskjellige. Felles for alle analyser er at en gruppe som mottar fastlønn sammenlignes med en annen gruppe som mottar prestasjonslønn. Data har vi hentet inn gjennom intervjuer, en spørreundersøkelse og gjennom tilgang til Forsikringsselskapets database.

Fremgangsmåten vi har brukt for å svare på problemstilling har vært å gjennomføre intervjuer for å avdekke relevante momenter, teori og empiri. Vi brukte kunnskapen fra intervjuene til å utvikle hypoteser. For å samle inn data for å svare på hypotesene, gjennomførte vi en spørreundersøkelse. Data fra Forsikringsselskapets database og fra spørreundersøkelsen ble analysert, og deretter vurderte og diskuterte vi hypotesene i lys av teori og empiri.

Som mål på lønnsomhet har vi brukt budsjettoppnåelse og salgsoppnåelse. Kundekonsulenter med prestasjonslønn har signifikant høyere salgsoppnåelse og budsjettoppnåelse enn kundekonsulenter med fastlønn. Forskjellene mellom avlønningsformene knyttet til budsjettoppnåelse er noe svakere, siden gruppene hadde ulike budsjettmål i pilotprosjektet. Grunnen er at gruppen med fastlønn var et Fleksiteam som arbeidet både på telefon og på digitale kanaler. Gruppen med prestasjonslønn arbeidet kun på telefon.

Datagrunnlaget viser at kundekonsulenter med fastlønn er mer fleksible enn de med prestasjonslønn. Kundekonsulenter med fastlønn er fleksible på tvers av kanaler, de henviser oftere kunder til kollegaer, de er mer villige til å følge opp andres tilbud og de er mer villige til å påta seg andre arbeidsoppgaver. Økt fleksibilitet har imidlertid liten verdi for Forsikringsselskapet, dersom dette går på bekostning av kundetilfredshet og lønnsomhet. Siden fleksibilitet er et abstrakt begrep, bør målingen være subjektiv, men den kan og inneholder kvantitative elementer.

Kundekonsulentene har også blitt målt på tilstedeværelse, som er et måltall på hvor mye av arbeidsdagen de bruker på kundeforhold. Vi har ikke funnet noen indikasjoner på

sammenhenger mellom tilstedeværelse og budsjettoppnåelse, eller tilstedeværelse og fleksibilitet. Så lenge Forsikringsselskapet har målinger på tilstedeværelse, vil dette være et hinder for kundekonsulenter med prestasjonslønn for å være fleksible.

Det er ingen store forskjeller i kundetilfredshet mellom de ulike teamene med ulik avlønning og ulik lokasjon, Kundekonsulenter med prestasjonslønn i Øst har marginalt bedre kundetilfredshet på teamnivå enn kundekonsulenter med fastlønn og kundekonsulenter med prestasjonslønn i Vest.

Det har blitt forsket mye på avlønning og prestasjoner, og flere metaanalyser viser en signifikant positiv sammenheng mellom prestasjonslønn og ansattes prestasjoner. Litteraturen om fleksibilitet er mer begrenset. Vi har ikke funnet studier som undersøker sammenhengen mellom fleksibilitet og avlønningsform. Vår studie er dermed et bidrag til litteraturen på et spennende forskningsområde som er lite utforsket. Økonomisk teori sier at man får det man måler. Dersom Forsikringsselskapet ønsker mer fleksible kundekonsulenter, er vår anbefaling at de innfører målinger av fleksibilitet. Forsikringsselskapet vil da signalisere til kundekonsulentene at de blir belønnet for å være fleksible.

Vi konkluderer dermed med at bonus fører til lønnsomme, men mindre fleksible kundekonsulenter.

10.1 Svakheter med oppgaven

Pilotprosjektet varte i to måneder, noe som viste seg å være en svært kort periode. Vi har dermed et begrenset datagrunnlag som gjør det vanskelig å komme med konkrete konklusjoner. For å kunne måle forskjeller mellom fastlønn og prestasjonslønn burde pilotprosjektet vart over en lengre periode for å kunne si noe om utviklingen i de aktuelle målekriteriene. I tillegg ville det vært ønskelig å si noe om turnover på noe lengre sikt.

Piloten varte ut oktober 2018. Når perioden er over vil trolig kundekonsulentene i Fleksiteamet bli en del av kampanjemodellen som de andre teamene i kundesenteret. Hvilken avlønningsform de kommer til å få, er ikke klart enda. Signaler fra ledelsen og kundekonsulentene selv tyder imidlertid på at teambasert bonus foretrekkes i Fleksiteamet. Dette kan ha påvirket innsats i pilotperioden og holdninger til fleksibilitet og avlønningsform.

Kundekonsulentene i Fleksiteamet var forespeilet en prestasjonsbasert avlønningsform, som kan ha påvirket holdningene til fastlønn. De kan ha blitt skuffet over å ikke få muligheten til å oppnå bonusutbetalinger, noe som igjen kan ha påvirket motivasjonen og innsatsen i pilotperioden.

I spørreundersøkelsen var det en avveining mellom sporbarhet i spørreundersøkelsen og det å få ærlige svar. Vi ønsket å få mest mulig ærlige svar og valgte derfor å spore på teamnivå som laveste mulige nivå å identifisere respondentene. Vi spurte for eksempel ikke om alder, noe som har gjort at vi ikke kan sammenligne på tvers av aldersgrupper. Vi mener at dette har vært en riktig avgjørelse.

Å måle fleksibilitet har vi opplevd som krevende. Forsikringsselskapet har ikke utført målinger på fleksibilitet tidligere. Det var derfor utfordrende å finne fram til aktuelle målevariabler. Vi valgte antall henvisninger som et måltall for fleksibilitet. Med en henvisning menes at kundekonsulenten overfører en kunde til en annen kollega dersom kundekonsulenten har for mange kunder i sin kø. En svakhet som oppstår med å måle begge disse teamene samtidig er at det sammenlignes team med ulik erfaring, på henholdsvis sju måneder og to måneder. På dette området har vi ikke kommet frem til noen måter å redusere målestøy, utenom at vi kommer til å bruke svar fra spørreundersøkelsen mer i vurderingen av henvisninger.

På tross av overnevnte svakheter mener vi at dataene vi har samlet inn har gitt et godt grunnlag for å gi en utfyllende analyse av problemstillingen.

10.2 Forslag til videre forskning

Vi ønsker avslutningsvis å komme med forslag til videre forskning. Dersom et lignende prosjekt skal gjennomføres, bør det tidshorizonten være lengre, især hvis studien tar for seg nyansatte. Det bør også vurderes å gjennomføre en tidsserie, der man ser på utvikling over tid. Vi har for eksempel ikke data på turnover, og empirien innen prestasjonslønn og fleksibilitet har ulike syn på effekter på turnover. Vi har derfor sett på effekter på kort sikt, og det er ikke gitt at disse effektene gjelder også for på lenger sikt.

Litteraturen av empiriske studier av sammenhengen mellom prestasjonsbasert avlønning og prestasjoner er omfattende. Vi har presentert et utvalg av metaanalyser i vår studie som alle

viser en signifikant positiv effekt av prestasjonslønn på prestasjoner. Det er derimot ikke gitt at prestasjonslønn har ønsket effekt i alle virksomheter og situasjoner. Vi oppfordrer til å undersøke slike effekter i situasjoner det er sett lite på tidligere, eksempelvis knyttet til fleksibilitet.

Å måle fleksibilitet har vært utfordrende. Det er et abstrakt begrep som det ikke finnes et klart definert måltall for. Empiri som ser på sammenheng mellom avlønningsform og funksjonell fleksibilitet er begrenset. Det har vært svært spennende å undersøke effekter av lønnsstruktur har på fleksibilitet. Forskningsfeltet har et stort potensial, og vi oppfordrer til flere studier på området.

Litteraturliste

- Aarbu, K. O., & Torsvik, G. (2007). *Pay and performance in a call centre : principals and agents or principally angels?* Department of Economics. Bergen: Norwegian School of Economics and Business Administration.
- Akerlof, G. (1979). The Case against Conservative Macroeconomics: An Inaugural Lecture. *Economica*, 46(183), 219-237.
- Akerlof, G. A. (1970, August). The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*(Vol. 84, No. 3).
- Akerlof, G. A. (1982). Labor Contracts as Partial Gift Exchange. *The Quarterly Journal of Economics*, 97(4), 543-569.
- Almås, I., Cappelen, A. W., & Tungodden, B. (2017, March 9). Is it OK to Get Paid More for Being Lucky? *Harvard Business Review*. Hentet November 28, 2018 fra <https://hbr.org/2017/03/is-it-ok-to-get-paid-more-for-being-lucky>
- Armstrong, M. (2007). *A Handbook of Employee Reward Management and Practice* (2. utg.). London: Kogan Page.
- Arvanitis, S. (2005). Modes of labor flexibility at firm level: Are there any implications for performance and innovation? Evidence for the Swiss economy. *Industrial and Corporate Change*, 14(6), 993-1016.
- Atkinson, J. (1984, August). Manpower Strategies For Flexible Organizations. *Personell Management*, 16(8), ss. 28-31.
- Baker, G., Gibbons, R., & Murphy, K. J. (1994). Subjective Performance Measures in Optimal Incentive Contracts. *The Quarterly Journal of Economics*, 109(4), ss. 1125-1156.
- Bandiera, O., Barankay, I., & Rasul, I. (2007). Incentives for Managers and Inequality among Workers: Evidence from a Firm-Level Experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 122(1), ss. 729-773.

-
- Baron, J. N., & Kreps, D. M. (1999). Consistent Human Resource Practices. *California Management Review*, 41(3), 29-53.
- Baruch, Y., & Holtom, B. C. (2008). Survey response rate levels and trends in organizational research. *Human Relations*, 61(8), 1139 - 1160.
- Batson, C. (1998). Altruism and prosocial behavior. I D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey, *The Handbook of Social Psychology* (4. utg., ss. 282-316). New York: McGraw.
- Beatson, M. (1995). *Labour Market Flexibility*. National Centre for Vocational Education Research LTD.
- Bidwell, M. (2011). Paying More to Get Less: The Effects of External Hiring versus Internal Mobility. *Administrative Science Quarterly*, 56(3), 369-407.
- Bilansvarslova. (1961). *Lovdata*. Hentet fra Lov om ansvar for skade som motorvogner gjer: <https://lovdata.no/pro/#document/LTI/lov/1961-02-03>
- Birkinshaw, J., & Hagström, P. (2000). *The Flexible Firm: Capability Management in Network Organizations*. New York: Oxford University Press.
- Bjørnenak, T. (2016). *Kostnadseffektivitet og god økonomistyring i scenekunstselskapene*.
- Blinder, A. S., & Choi, D. H. (1990). A Shred of Evidence on Theories of Wage Stickiness. *The Quarterly Journal of Economics*, 105(4), 1003-1015.
- Bragelien, I. (2003). Bruk av lønn som styringsinstrument: Hvorfor så mange mislykkes. *Magma - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*(2).
- Bragelien, I. (2005). 10 bonustabber - Hvordan lære av teori og praksis? *Praktisk økonomi & finans*(2), 25-37.
- Bragelien, I. (2009). Insentiver. I K. G. Hoff, *Strategisk økonomistyring* (ss. 436-446). Universitetsforlaget.
- Bragelien, I. (2012, desember). Individuelle eller kollektive belønninger?-Teori, empiri og norske bankeeksempler. *Praktisk økonomi og finans*, 28(4), ss. 39-52.

- Bragelien, I. (2017, 08 21). Styring av større foretak (BUS400N). *Forelesning*, 8. Bergen: Norges Handelshøyskole.
- Bragelien, I. (2018, juni 5). *Dagens Næringsliv*. Hentet fra Jo da, bonus og belønninger virker: <https://www.dn.no/innlegg/ledelse/bonus/bonusordning/jo-da-bonus-og-belonninger-virker/2-1-350587>
- Bragelien, I. (2018). Utskjelt bonuslønn fortsatt utbredt – fordi den virker? *Magma*(2), 24-31.
- Brown, R. (2004). Consideration of the origin of Herbert Simon's theory of “satisficing” (1933-1947). *Management Decision*, 45(10), ss. 1240-1256.
- Burger, J. M., Horita, M., Kinoshita, L., Roberts, K., & Vera, C. (1997). Effects of Time on the Norm of Reciprocity. *Basic and Applied Social Psychology*, 19(1), ss. 91-100.
- Cappelen, A. W., & Tungodden, B. (2012). Adferdsøkonomi og økonomiske eksperimenter F. *Magma – Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*(5), ss. 26-30.
- Cappelen, A. W., Sørensen, E. Ø., & Tungodden, B. (2014). Rettferdighet på hjernen. *Magma - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 2, 34-39.
- Cappelli, P., & Keller, J. (2013). Classifying Work in the New Economy. *Academy of Management Review*, 38(4), 575-596.
- Charness, G., & Rabin, M. (2002). Understanding Social Preferences with Simple Tests. *The Quarterly Journal of Economics*, 117(3), 817-869.
- Cohn, A., Fehr, E., & Goette, L. (2015). Fair Wages and Effort Provision: Combining Evidence from a Choice Experiment and a Field Experiment. *Management Science*, 61(8), 1777-1794.
- Condly, S. J., Clark, R. E., & Stolovitch, H. D. (2003). The Effects of Incentives on Workplace Performance. *Performance Improvement Quarterly*, 16(3), ss. 46-63.
- Davis-Blake, A., & Uzzi, B. (1993). Determinants of Employment Externalization: A Study of Temporary Workers and Independent. *Administrative Science Quarterly*, 38(2), 195-553.

-
- Deci, E. L. (1971, april). The Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(1), ss. 105-115.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627-668.
- DeMatteo, J. S., Eby, L. T., & Sundstrom, E. (1998). Team-based Rewards: Current Empirical Evidence and Directions for Future Research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 141-183.
- Døskeland, T. (2014). *Personlig finans*. Fagbokforlaget.
- Eichenwald, K. (2012, July 24). Microsoft's Lost Decade. *Vanity Fair*. Hentet November 27, 2018 fra <https://www.vanityfair.com/news/business/2012/08/microsoft-lost-mojo-steve-ballmer>
- Eisenhardt, K. M. (1989, oktober). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), ss. 532-550.
- Ellingsen, T., & Johannesson, M. (2007). Paying Respect. *The Journal of Economic Perspectives*, 21(4), 135-150.
- EPSI Norway. (2017, november 13). *Skadeforskring 2017*. Hentet fra EPSI Norway.
- Evans, J. S. (2008, januar). Dual-processing accounts of reasoning, judgment and social cognition. *Annual Review of Psychology*, 59, ss. 255-278.
- Falk, A., & Fischbacher, U. (2006). A Theory of Reciprocity. *Games and Economic Behavior*, 54(2), 293-315.
- Fehr, E., & Gächter, S. (2000). Fairness and Retaliation: The Economics of Reciprocity. *The Journal of Economic Perspectives*, 14(3), 159-181.
- Fehr, E., Gächter, S., & Kirschsteiger, G. (1997). Reciprocity as a Contract Enforcement Device: Experimental Evidence. *Econometrica*, 65(4), 833-860.

- Finans Norge. (2018). *Markedsandeler i forsikingsbransjen*. Hentet fra Finans Norge: <https://www.finansnorge.no/statistikk/skadeforsikring/nokkeltall/markedsandeler/>
- Finansdepartementet. (2017, mars 31). *Regjeringen.no*. Hentet fra Perspektivmeldingen 2017: <https://www.regjeringen.no/contentassets/aefd9d12738d43078cbc647448bbeca1/no/pdfs/stm201620170029000dddpdfs.pdf>
- Finanstilsynet. (2016, mai 27). *Forsikring*. Hentet fra Finanstilsynet: <https://www.finanstilsynet.no/forbrukerinformasjon/forsikring/>
- Forsikringsloven. (2005). *Lovdata*. Hentet fra Lov om forsikringsselskaper, pensjonsforetak og deres virksomhet mv.: <https://lovdata.no/dokument/LTI/lov/2005-06-10-44>
- Frey, B. S., & Jegen, R. (2001, desember). Motivation Crowding Theory. *Journal of Economic Surveys*, 15(5), ss. 589-611.
- Gallefoss, D. A. (1999). Forsikring i Norge. *Økonomiske analyser*, 18(2), 23-30. Hentet fra Statistisk sentralbyrå : https://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/oa_9902/gallefos.pdf
- Garbers, Y., & Konradt, U. (2014). The effect of financial incentives on performance: A quantitative review of individual and team-based financial incentives. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 87(1).
- Gardner, D. G., Van Dyne, L., & Pierce, J. L. (2004). The effects of pay level on organization-based self-esteem and performance: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 307-322.
- Gneezy, U., & Rustichini, A. (2000). Pay Enough or Don't Pay at All. *The Quarterly Journal of Economics*, 115(3), 791-810.
- Grant, A. (2007). Relational Job Design and the Motivation to Make a Prosocial Difference. *The Academy of Management Review*, 32(2), 293-417.
- Grant, A. (2008). Does Intrinsic Motivation Fuel the Prosocial Fire? Motivational Synergy in Predicting Persistence, Performance, and Productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), ss. 48-58.

-
- Green, J. R., & Stokey, N. L. (1983). A Comparison of Tournaments and Contracts. *Journal of Political Economy*, 91(3), 349-364.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Güth, W., Schmittberger, R., & Schwarze, B. (1982). An experimental analysis of ultimatum bargaining. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 3(4), 367-388.
- Hendrikse, G. (2003). *Economics and Management of Organizations: Co-ordination, Motivation and Strategy*. Maidenhead: McGraw-Hill Education.
- Holmström, B., & Milgrom, P. (1991). Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design. *Journal of Law, Economics and Organization*, 7(special issue), 24-52.
- Holth, B. (2003). *Arbeids- og bedriftsundersøkelsen 2003*. Oslo: Statistisk sentralbyrå.
- Horvei, C., & Hovdenakk, S. (2017). *Prestasjonslønn VS Fastlønn - En komparativ casestudie av to lønssystemer i et forsikringsselskap (masteroppgave)*. Hentet fra Norges Handelshøyskole:
<https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2487325/master2017.PDF?sequence=1&isAllowed=y>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Cappelen Damm Akademisk.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2017). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jenkins, G. D., Mitra, A., Gupta, N., & Shaw, J. D. (1998). Are Financial Incentives Related to Performance? A Meta-Analytic Review of Empirical Research. *Journal of Applied Psychology*, 83(5), ss. 777-787.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L., & Tufte, P.-A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (Vol. 3). Oslo: Abstrakt Forlag A/S.

- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47(2), 263-292.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1984, april). Choices, Values, and Frames. *American Psychologist*, 39(4), ss. 341-350.
- Kahneman, D., Knetsch, J. L., & Thaler, R. (1986). Fairness as a Constraint on Profit Seeking: Entitlements in the Market. *The American Economic Review*, 76(4), 728-741.
- Kahneman, D., Knetsch, J. L., & Thaler, R. L. (1986b). Fairness and the Assumption of Economics. *Journal of Business*, 59, 285-300.
- Kaplan, R. S., & Atkinson, A. A. (2014). *Advanced Management Accounting*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Keller, G. (2018). *Statistics for Management and Economics, Eleventh Edition*. Boston, MA 02210: Cengage Learning.
- Keysar, B., Converse, B. A., Wang, J., & Epley, N. (2008). Reciprocity is Not Give and Take Asymmetric Reciprocity to Positive and Negative Acts. *Association for Psychological Science*, 19(12), ss. 1280-1286.
- Kleinknecht, A., Oostendorp, R. M., Pradhan, M. P., & Naastepad, C. (2006). Flexible Labour, Firm Performance and the Dutch Job Creation Miracle. *International Review of Applied Economics*, 20(2), 171-187.
- Knoch, D., Pascual-Leone, A., Meyer, K., Treyer, V., & Fehr, E. (2006). Diminishing Reciprocal Fairness by Disrupting the Right Prefrontal Cortex. *Science*, 314(5800), 829-832.
- Kool, W., McGuire, J. T., Rosen, Z. B., & Botvinick, M. M. (2010). Decision Making and the Avoidance of Cognitive Demand . *Journal of Experimental Psychology: General*, 139(4), 665-682.

-
- Kuvaas, B. (2006). Work Performance, Affective Commitment, and Work Motivation: The Roles of Pay. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), ss. 365-385.
- Kuvaas, B. (2008). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kuvaas, B. (2018, juni 4). *Dagens Næringsliv*. Hentet fra Feil at bonus virker: <https://www.dn.no/innlegg/ledelse/bonus/bonusordning/feil-at-bonus-virker/2-1-349202>
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser - Evidensbasert HRM* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*(61), 244-258.
- Lazear, E. P. (2000). Performance Pay and Productivity. *The American Economic Review*, 90(5), ss. 13461-1361.
- Lazear, E. P., & Rosen, S. (1981). Rank-Order Tournaments as Optimum Labor Contracts. *Journal of Political Economy*, 89(5), 841-864.
- Lazear, E. P., & Shaw, K. L. (2007). Personell Economics: The Economist's View of Human Resources. *Journal of Economic Perspectives*(21), 91-114.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Loe, H. R., & Lindahl, A. (2016). *Bruk av bonus i Norge: En kartlegging av utviklingen I bruk av bonus blant norske virksomheter i perioden 2012-2016 (Masteroppgave)*. Bergen: Norges Handelshøyskole. Hentet fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2432487/masterthesis.PDF?sequence=1>
- Lunde, H., & Grini, K. (2007). *Bonus - hvor mye og til hvem?* Oslo: Statistisk sentralbyrå.

- Mento, A. J., Steel, R. P., & Karren, R. J. (1987). A Meta-Analytic Review of the Effects of Goal Setting on Task Performance: 1966 - 1984. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*(39), 52-83.
- Michie, J., & Sheehan-Quinn, M. (2001). Labour Market Flexibility, Human Resource Management and Corporate Performance. *British Journal of Management*, 12, 187-306.
- Migheli, M., Ortona, G., & Lotito, G. (2013). Is cooperation instinctive? Evidence from the response times in a public goods game. *Journal of Bioeconomics*, 15(2), 123-133.
- Nesheim, A., Garnæs, S., & Nesheim, T. (2003). Ekstern arbeidskraft i kjernevirksomheten. *Magma*(4).
- Nesheim, T. (2004). 20 år med Atkinson-modellen: åtte teser om 'den fleksible bedrift'. *Idunn*, 12(1), 3-24.
- Nollen, S. D., & Axel, H. (1996). *Managing Contingent Workers: How to Reap the Benefits and Reduce the Risks*. New York: AMACOM.
- Nordhaug, O. (2002). *LMR: Ledelse av Menneskelige Ressurser. Målrettet personal- og kompetanseledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Nyberg, A., Maltarich, M. A., Abdulsalam, D., Essman, S. M., & Cragun, O. (2018). Collective Pay for Performance: A Cross-Disciplinary Review and Meta-Analysis. *Journal of Management*, 44(6), 2433-2472.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). Profiting from evidence-based management. *Strategy & Leadership*, 34(2), ss. 35-42.
- Prendergast, C. (1999, mars). The Provision of Incentives in Firms. *Journal of Economic Literature*, 37(1), ss. 7-63.
- Ramsdal, H., Skorstad, E., & Strøm, Ø. (2009). *Fleksible organisasjoner: alternative strategier og arbeidsmiljømessige konsekvenser*. Halden: Høskolen i Østfold. Hentet

fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/147518/hefte1-09.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

- Razali, N. M., & Wah, B. Y. (2011). Power Comparisons of Shapiro-Wilk, Kolmogorov-Smirnov, Lilliefors and Anderson-Darling Tests. *Journal of Statistical Modeling and Analytics*, 2(1), 21-33.
- Rubinstein, A. (1982). Perfect Equilibrium in a Bargaining Model. *Econometrica*, 50(1), 97-109.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000a, januar). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000b). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
- Sanfey, A. G., Rilling, J. K., Aronson, J. A., Nystrom, L. E., & Cohen, J. D. (2003, Jun 13). The Neural Basis of Economic Decision-Making in the Ultimatum Game. *Science*, 1755-1758.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students - Seventh Edition*. Edinburgh Gate, Harlow, Essex, England: Pearson Education Limited.
- Shapiro, S. S., & Wilk, M. B. (1965). An Analysis of Variance Test for Normality (Complete Samples). *Biometrika*, 52(3/4), 591-611.
- Shearer, B. (2004). Piece Rates, Fixed Wages and Incentives: Evidence from a Field Experiment. *The Review of Economic Studies*, 71(2), ss. 513-534.
- Simon, H. A. (1956). Rational choice and the structure of the environment. *Psychological Review*, 63(2), ss. 129-138.
- Simon, H. A. (1979). Rational Decision Making in Business Organizations. *The American Economic Review*, 69(4), 493-513.

- Skorstad, E. J. (2015). Fleksibilitet i arbeidslivet. I *Arbeiderhistorie 2015* (ss. 11-27). Universitetsforlaget.
- Sloman, S. A. (1996). The Empirical Case for Two Systems of Reasoning. *Psychological Bulletin*, 119(1), ss. 3-22.
- Smith, V. (2001). Teamwork versus tempwork: Managers and the dualisms of workplace. I D. Cornfield, K. Campbell, & H. McCammon, *Working in Restructured Workplaces: Challenges and New Directions for the Sociology of Work* (ss. 7-28). Thousand Oaks: CA: Sage.
- Starheim, S. (2008). *En studie av resultatlønn i DnB NOR (Masteroppgave)*. Bergen: Norges Handelshøyskole.
- Statistisk Sentralbyrå. (2018, november 16). *Livs- og skadeforsikringselskaper, regnskap*. Hentet fra Statistisk Sentralbyrå: <https://www.ssb.no/bank-og-finansmarked/statistikker/forsikring/kvartal>
- Store norske leksikon. (2014, juli 8). *Skadeforsikring*. Hentet fra Store norske leksikon: <https://snl.no/skadeforsikring>
- Store norske leksikon. (2018, september 7). *Forsikring*. Hentet fra Store norske leksikon: <https://snl.no/forsikring>
- Thaler, R. H. (1988). Anomalies: The Ultimatum Game. *Journal of Economic Perspectives*, 2(4), 195-206.
- Thaler, R. H. (2016). Behavioral Economics: Past, Present and Future. *American Economic Review*, 106(7), 1577-1600.
- Thaler, R., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth and Happiness*. New Haven: Yale University Press.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, 185(4257), ss. 1124-1131.

-
- Universitetet i Oslo. (2018, oktober 23). *Hypotese og teori*. Hentet fra Universitetet i Oslo: <https://www.mn.uio.no/ibv/tjenester/kunnskap/plantefys/leksikon/h/hypotese-og-teori.html>
- van der Meer, P. H., & Ringdal, K. (2009). Flexibility practices, wages and productivity: evidence from Norway. *Personell Review*, 38(5), 526-543.
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation. *Public Management Review*, 9(4), 545-556.
- Weibel, A., Rost, K., & Osterloh, M. (2009). Pay for Performance in the Public Sector - Benefits and (Hidden) Costs. 20, 387-412.
- Weinstein, N. D. (1980). Unrealistic Optimism About Future Life Events . *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(5), ss. 806-820.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research Design and Methods* (5. utg.). Thousand Oaks: SAGE Publications.

Tabelliste

| | |
|---|-----|
| Tabell 2-1 - Nøkkeltall forsikringsbransjen (SSB, 2018) | 16 |
| Tabell 2-2 - Hovedtallstabell forsikring (SSB, 2018) | 16 |
| Tabell 2-3 - Antall heltidsansatte i forsikringsbransjen (SSB, 2018) | 18 |
| Tabell 2-4 - Antall ansatte som håndterer kunder i forsikringsbransjen og gjennomsnittlig månedslønn (SSB, 2018)..... | 19 |
| Tabell 2-5 - Bonusmodell for prestasjonsmålene tilstedeværelse og kundetilfredshet (hentet fra Forsikringsselskapet) | 22 |
| Tabell 3-1 - Sammendrag av teorier..... | 54 |
| Tabell 4-1 - Metaanalyser av prestasjonseffekten av belønninger (Omarbeidet fra Bragelien, 2018)..... | 58 |
| Tabell 4-2 - Oppsummering empiri..... | 77 |
| Tabell 5-1 - Argumenter for og mot hypotese 1..... | 81 |
| Tabell 5-2 - Argumenter for og mot hypotese to | 83 |
| Tabell 5-3 - Argumenter for og mot hypotese tre | 85 |
| Tabell 5-4 - Oversikt hypoteser..... | 87 |
| Tabell 6-1 - Oversikt datakilder | 110 |
| Tabell 6-2 - Oppsummering av studiens metode | 111 |
| Tabell 7-1 - Oversikt funn fra spørreundersøkelsen..... | 118 |
| Tabell 7-2 - Oversikt over salgsoppnåelse, salg og salgsoppnåelse per salg (Datakilde: Forsikringsselskapet, september – oktober)..... | 120 |
| Tabell 7-3 - Utskrift Shapiro-Wilk W test for normalitet (Datakilde: Forsikringsselskapet, september - oktober)..... | 120 |
| Tabell 7-4 - Utskrift T-test salgsoppnåelse (Datakilde: Forsikringsselskapet, september - oktober). | 121 |
| Tabell 7-5 - Gjennomsnittlig salgsoppnåelse per måned for alle kundekonsulenter, sortert etter avdeling (Datakilde: Forsikringsselskapet, september - oktober)..... | 121 |
| Tabell 7-6 - Gjennomsnittlig slagsoppnåelse per måned for alle kundekonsulenter, sortert etter avlønningsform (Datakilde: Forsikringsselskapet, september - oktober). | 122 |
| Tabell 7-7 - Test for normalitet (Datakilde: Forsikringsselskapet, september - oktober).... | 123 |

| | |
|--|-----|
| Tabell 7-8 – Utskrift av budsjettoppnåelse for fast- og prestasjonsteamet (Datakilde: Forsikringsselskapet, september - oktober)..... | 124 |
| Tabell 7-9 - Oversikt over antall kundekonsulenter per avdeling (Datakilde: Forsikringsselskapet, september - oktober)..... | 125 |
| Tabell 7-10 - Gjennomsnitt kundetilfredshet på teamnivå (Datakilde: Forsikringsselskapet, september - oktober)..... | 125 |
| Tabell 7-11 - Gjennomsnittlig tilstedeværelse på teamnivå (Datakilde: Forsikringsselskapet, september - oktober)..... | 125 |
| Tabell 7-12 – Respondenter i spørreundersøkelsen (Datakilde: Spørreundersøkelsen)..... | 126 |
| Tabell 7-13 - Responsrate for avdelingene (Datakilde: Spørreundersøkelsen)..... | 126 |
| Tabell 7-14 - Kvinneandel og utdanningsnivå avdelingene (Datakilde: Spørreundersøkelsen). | 127 |
| Tabell 7-15 - Gjennomsnittlig tilstedeværelse på teamnivå (Datakilde: Forsikringsselskapet, september - oktober)..... | 133 |
| Tabell 7-16 – Oversikt over gjennomsnittlig antall henvisinger, oppfølging av egne og oppfølging av andres tilbud på avdelingsnivå (Datakilde: Spørreundersøkelsen Tidsperiode: september) | 136 |
| Tabell 7-17 - Utskrift test for normalitet (Datakilde: Spørreundersøkelsen). | 141 |
| Tabell 7-18 - Utskrift Wilcoxon Rank-sum test (Datakilde: Spørreundersøkelsen). | 141 |
| Tabell 7-19 - Utskrift multipel regresjon for hypotese 1 og 3 (Datakilde: Spørreundersøkelsen, september)..... | 143 |
| Tabell 7-20 - Utskrift multipel regresjon for hypotese 2 (Datakilde: Spørreundersøkelsen, september). | 144 |
| Tabell 7-20 - Oppsummering av funn | 146 |
| Tabell 8-1 - Hvor motivert kundekonsulentene er for jobben sin, på en skala fra 1 til 10 (Datakilde: Spørreundersøkelsen, september)..... | 153 |
| Tabell 8-2 - Oppsummering av diskusjon i hypotese 1 | 159 |
| Tabell 8-3 - Oppsummering av diskusjon i hypotese 2..... | 169 |
| Tabell 8-4 - Oppsummering av diskusjon i hypotese 3..... | 176 |
| Tabell 8-5 - Oppsummering av hypotesene | 177 |

Figurliste

| | |
|--|-----|
| Figur 1-1 - Illustrasjon fastlønn og prestasjonslønn..... | 9 |
| Figur 2-1 - Utvikling i markedsandel – sammenligning av de fire største aktørene og øvrige selskap (Finans Norge, 2018)..... | 14 |
| Figur 2-2 - Oversikt over kundetilfredshet i Privatmarkedet (EPSI Norway, 2017) | 15 |
| Figur 2-3 - Oversikt ansatte etter alder (egenprodusert med data fra SSB, 2018) | 17 |
| Figur 2-4 Gjennomsnittlig lønn, gruppert etter aldersgrupper (egenprodusert, basert på data fra SSB, 2018) | 17 |
| Figur 2-5 - Gjennomsnittslønn for heltidsansatte i den norske forsikringsbransjen (egenprodusert basert på data fra SSB, 2018) | 18 |
| Figur 2-6 - Stilisert organisasjonskart (egenutviklet)..... | 20 |
| Figur 2-7 - Kampanjemodell prestasjonslønn | 21 |
| Figur 2-8 - modell for pilotprosjektet..... | 25 |
| Figur 3-1 - Mekanismer for å påvirke adferd (Bragelien, 2009)..... | 28 |
| Figur 3-2 - Direkte og indirekte effekter av belønninger (Bragelien, 2009)..... | 29 |
| Figur 3-3 - Rammeverk for å diskutere bonus (Bragelien, 2009) | 30 |
| Figur 3-4 – Selvbestemmelsesteori (egenutviklet)..... | 35 |
| Figur 3-5 - Styringsutfordringer i prinspal agent-teori (Bragelien, 2017) | 37 |
| Figur 3-6 - Rammeverk for belønningsmodeller og prinspal-agent-modellen (Bragelien, 2012)..... | 44 |
| Figur 3-7 - Referanseavhengig nytte (Kahneman & Tversky, 1979, s. 279). | 46 |
| Figur 3-8 - Atkinsons modell for den fleksible bedrift, (gjengitt i Ramsdal, Skorstad & Strøm, 2009, ss. 24) | 50 |
| Figur 3-9 - Illustrasjon av det teoretiske rammeverket | 53 |
| Figur 5-1 - Analysemodell for oppgaven (egenutviklet)..... | 78 |
| Figur 5-2 - Modell av hypotese 2 | 81 |
| Figur 5-3 - Modell av hypotese 2 | 84 |
| Figur 5-4 - Modell av hypotese tre..... | 86 |
| Figur 6-1 - Responsutvikling på spørreundersøkelsen..... | 99 |
| Figur 7-1 - Oversikt salgsoppnåelse (Datakilde: Forsikringsselskapet, september - oktober). | 119 |

| | |
|--|-----|
| Figur 7-2 - Oversikt over gjennomsnittlig budsjettoppnåelse per kundekonsulent i pilotperioden (Datakilde: Forsikringsselskapet, september - oktober). | 123 |
| Figur 7-3 - Gjennomsnittlig budsjettoppnåelse for Fleksiteamet (Datakilde: Spørreundersøkelsen). | 128 |
| Figur 7-4 - Gjennomsnittlig budsjettoppnåelse for prestasjonsteamene i Vest (Datakilde: Spørreundersøkelsen). | 128 |
| Figur 7-5 - Gjennomsnittlig budsjettoppnåelse for prestasjonsteamene i Øst (Datakilde: Spørreundersøkelsen). | 129 |
| Figur 7-6 - Har du jevn budsjettoppnåelse? (Datakilde: Spørreundersøkelsen)..... | 130 |
| Figur 7-7 - Gjennomsnittlig score på kundeopplevelse, sortert etter avdeling (Datakilde: Spørreundersøkelsen). | 130 |
| Figur 7-8 - Om kundens opplevelse blitt påvirket av at kundekonsulentene har prestasjonslønn, sortert etter avdeling (Datakilde: Spørreundersøkelsen). | 131 |
| Figur 7-9 – Oppfølgingsspørsmål til spørsmål om en kunde hadde blitt påvirket av at kundekonsulenten hadde prestasjonslønn (Datakilde: Spørreundersøkelsen)..... | 132 |
| Figur 7-10 - Gjennomsnittlig tilstedeværelse på teamnivå (Datakilde: Spørreundersøkelsen, september). | 133 |
| Figur 7-11 - Antall henvisninger i løpet av siste måned (Datakilde: Spørreundersøkelsen, september). | 134 |
| Figur 7-12 – Hvor mange ganger kundekonsulentene har fulgt opp andre sine tilbud (Datakilde: Spørreundersøkelsen, september)..... | 135 |
| Figur 7-13 - Oppfølging av egne tilbud (Datakilde: Spørreundersøkelsen, september). | 136 |
| Figur 7-14 - Fleksibilitet mellom kanaler (Datakilde: Spørreundersøkelsen)..... | 137 |
| Figur 7-15 - Villighet til å gjøre andre arbeidsoppgaver (Datakilde: Spørreundersøkelsen, september). | 137 |
| Figur 7-16 – Gjennomsnittlig tidsbruk i prosent på ulike arbeidsoppgaver (Datakilde: Spørreundersøkelsen). | 138 |
| Figur 7-17 - Hinder for fleksibilitet (Datakilde: Spørreundersøkelsen)..... | 139 |
| Figur 8-1 - Gjennomsnittlig budsjettoppnåelse for kundekonsulenter siste året (Datakilde: Spørreundersøkelsen, september)..... | 148 |
| Figur 8-2 - Gjennomsnittlig nivå av tilstedeværelse, sortert på avdeling (Datakilde: Spørreundersøkelsen, september)..... | 157 |

| | |
|---|-----|
| Figur 8-3 - Gjennomsnittlig tilstedeværelse (Datakilde: Spørreundersøkelsen)..... | 167 |
| Figur 8-4 - Selvrapportert kundetilfredshet (Datakilde: Spørreundersøkelsen)..... | 173 |
| Figur 8-5 – Måltall for ubesvarte henvendelser (Datakilde: Forsikringsselskapet, september - oktober). | 174 |
| Figur 8-6 – Ubesvarte henvendelser og avvik fra budsjettoppnåelse (Datakilde: Forsikringsselskapet, september - oktober)..... | 175 |
| Figur 9-1 - Brageliens rammeverk for diskusjon av belønningsordninger (2012)..... | 179 |
| Figur 9-2 - Styringsmekanismer (Bragelien, 2009) | 180 |
| Figur 9-3 - Indirekte og direkte motivasjonseffekt (Bragelien, 2009). | 184 |
| Figur 9-4 - Foretrukket avlønningsform, sortert etter produktivitet (Datakilde: Spørreundersøkelsen)..... | 185 |
| Figur 9-5 - Kundekonsulentenes foretrukne avlønningsmodell, sortert på avdeling (Datakilde: Spørreundersøkelsen)..... | 186 |

Vedlegg

Spørreundersøkelse for medarbeidere

Spørreundersøkelse for medarbeidere i KS Privat

I denne spørreundersøkelsen vil dine tilbakemeldinger brukes for å kartlegge nåværende avlønningsstruktur i kundesenteret for NN. Resultatene fra spørreundersøkelsen vil bli brukt for å vurdere hvordan eksisterende avlønningsstruktur fungerer og gi innspill på hva som er mest hensiktsmessig for kundesenteret å bruke i fremtiden.

Med prestasjonslønn menes fastlønn med mulighet for individuell bonus og/eller teambonus. Med fastlønn menes avlønning uten mulighet for bonus. Å være fleksibel defineres som muligheten til arbeide i ulike kanaler og med ulike arbeidsoppgaver.

Undersøkelsen tar omtrent 10 minutter å gjennomføre. Alle respondenter vil være anonyme i undersøkelsen, og alle data vil slettes når prosjektet er ferdig.

Undersøkelsen utføres på vegne av NN, og den er en del av masterutredningen til Andreas Aamodt og Rune Ingebretsen ved Norges Handelshøyskole (NHH). Data fra undersøkelsen vil ikke bli delt med NN direkte, kun gjennom en endelig rapport. Dette medfører at NN ikke kan identifisere dine svar i ettertid.

Takk for ditt bidrag til vår forskning!

Q0 Jeg samtykker at mine svar kan brukes internt i NN og i masterutredning ved NHH:

Jeg samtykker

Q1 Er du...

- Mann
- Kvinne

Q2 Hva er det høyeste utdanningsnivået du har gjennomført?

- Ungdomsskole
- Videregående skole
- Høyere utdanning etter videregående skole inntil tre år
- Høyere utdanning etter videregående skole mer enn tre år

Q3 Er du ansatt på fulltid eller deltid?

- Fulltid
- Deltid

Q4 Hvilket team arbeider du i?

velg avdeling fra listen

velg team fra listen

Q5 I NN operer man med begrepene inbound og outbound. Inbound er samtaler der kunden ringer inn, mens outbound er samtaler der kundekonsulenter ringer ut til kunder. Er din kontakt med kunder hovedsakelig inbound eller outbound?

- Inbound telefon
- Inbound chat
- Inbound mail
- Outbound telefon
- Annet (vennligst spesifiser under)

Q5.1 Eventuelle kommentarer:

Q6 Hvilken lønnsmodell har du i dag?

- Kun fastlønn
- Fastlønn med individuell bonus
- Fastlønn med teambonus
- Fastlønn med individuell bonus og teambonus
- Annet (vennligst spesifiser under i)

Q7 Eventuelle kommentarer:

Q8 Er du fornøyd eller misfornøyd med lønnsmodellen du har i dag?

| | Misfornøyd | Litt misfornøyd | Verken fornøyd eller misfornøyd | Litt fornøyd | Fornøyd | Vet ikke |
|--|-----------------------|-----------------------|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Q9 Hvorfor/hvorfor ikke?

Q10 Har du hovedsakelig jevn budsjettoppnåelse fra måned til måned?

- Ja
 - Nei
 - Måles ikke på budsjettoppnåelse
-

Q17 Eventuelle kommentarer:

Q18 Fra september 2018 blir kundekonsulenter i kontaktsenteret målt på kundeopplevelse. Hva er din gjennomsnittlige score på kundeopplevelse?

| | Under 8 | 8,1 - 8,5 | 8,6 - 9,0 | 9,1 - 9,5 | Mer enn 9,5 | Måles ikke på kundeopplevelse | Vet ikke |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------------|-----------------------|
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Q19 Eventuelle kommentarer:

Q20 Hvilken avlønningsmodell foretrekker du?

- Kun fastlønn
 - Fastlønn med teambonus
 - Fastlønn med individuell bonus
 - Fastlønn med individuell bonus og teambonus
-
- Vet ikke

Q21 Gi din begrunnelse under:

Q22 Dersom prestasjon måles i lønnsomhet og kundetilfredshet, tror du at du vil prestere best med fastlønn eller prestasjonslønn?

| | Fastlønn | Ingen forskjell | Prestasjonslønn | Vet ikke |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Q23 Gi din begrunnelse under:

Q24 Har du noen gang opplevd at kundens opplevelse har blitt påvirket av at du har prestasjonslønn?

Ja

Nei

Vet ikke

Q25 Dersom ja, på hvilken måte?

Jeg har avsluttet en samtale uten å tilby gjennomgang, for å jakte neste salg

Jeg har ikke besvart en innkommende samtale merket betaling, fordi jeg erfaringsmessig vet at det kommer lite salg på denne linjen

Annet (vennligst spesifiser under)

Q26 Eventuelle kommentarer:

Q27 Nå som kundetilfredshet er integrert i bonusberegningen, hvilken effekt tror du dette vil ha på kundetilfredshet og hvorfor?

- Jeg tror kundetilfredsheten går opp fordi vi er mer opptatt av det
- Jeg tror ikke den påvirkes
- Jeg tror den går den
- Ikke relevant for min stilling
- Annet (vennligst spesifiser under)

Q28 Eventuelle kommentarer:

Q29 Hvor mange ganger den siste måneden har du henvist en kunde med salgspotensiale for deg til en kollega, fordi du selv var opptatt med en annen kunde?

- 0
 - 1-4
 - 5-10
 - 11-15
 - Mer enn 15 ganger
 - Vet ikke/ ikke relevant
-

Q30 Eventuelle kommentarer:

Q31 (Å være fleksibel defineres her som muligheten til å arbeide i ulike kanaler og med ulike arbeidsoppgaver). I hvilken grad er du fleksibel mellom ulike kanaler?

| | I svært liten grad | I liten grad | I stor grad | I svært stor grad | Vet ikke/ ikke relevant |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Q32 Oppfatter du prestasjonslønn som hemmende eller ikke hemmende for fleksibilitet?

| | Hemmende | Verken hemmende eller ikke hemmende | Ikke hemmende | Vet ikke/ ikke relevant |
|--|-----------------------|-------------------------------------|-----------------------|-------------------------|
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Q33 Eventuelle kommentarer:

Q34 Grovt sett, hvor mange prosent av arbeidsdagen bruker du hver av disse arbeidsoppgavene? (Dersom dette ikke er relevant for din stilling, fyller du inn 100 i feltet "Ikke relevant for min stilling")

Salg : _____

Kundebehandling : _____

Etterarbeid : _____

Annet : _____

Ikke relevant for min stiling : _____

Total : _____

Q35 I hvilken grad fører avlønningsformen din til at du er villig til å ta andre arbeidsoppgaver enn primæroppgaven din?

| | I svært liten grad | I lite grad | I stor grad | I svært stor grad | Vet ikke/ ikke relevant |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Q36 Hvor mange ganger har du fulgt opp egne tilbud den siste måneden?

- 0
- 1-5
- 6-10
- 11-15
- Mer enn 15
- Vet ikke/ ikke relevant

Q37 Hvor mange ganger har du fulgt opp andres tilbud den siste måneden, uavhengig om den andres eierskap er gått ut eller ikke?

- 0
- 1-5
- 6-10
- 11-15
- Mer enn 15
- Vet ikke/ ikke relevant

Q38 Hva opplever du er det største hinderet for å være fleksibel i arbeidshverdagen?

Q39 Se for deg at NN velger å gå over til fast avlønning for alle i kundesenteret. Hvordan tenker du NN kan kompensere for bortfallet av bonus?

Q40 På en skala fra 1 til 10:

| | 1 - Svært dårlig | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 - Svært godt | Vet ikke |
|---|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Hvor tilfreds er du generelt som medarbeider på arbeidsplassen din? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Er du motivert for jobben din? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Q41 Eventuelle kommentarer:

Q42 Hvor mange dager var du borte fra jobb i fjor som følge av sykdom/barns sykdom?

- 0-5
 - 6-10
 - 11-15
 - 16-20
 - Mer enn 20
 - Vet ikke/ ikke relevant
-

Q43 Eventuelle kommentarer:

Q44 Hvordan tror du dagens lønnsnivå er for en kundekonsulent hos tilsvarende selskaper med samme arbeidsoppgaver og samme ansiennitet som deg?

| | Lavere | Litt lavere | Tilsvarende | Litt høyere | Høyere | Vet ikke |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Q45 Eventuelle kommentarer:

Q46 Tenk deg at du er eier i NN, og ønsker høyest mulig lønnsomhet og tilfredse kunder. Hvilken avlønningsmodell ville du valgt?

- Kun fastlønn
 - Fastlønn med teambonus
 - Fastlønn med individuell bonus
 - Fastlønn med team- og individuell bonus
 - Vet ikke
 - Annet (Spesifiser under)
-

Q47 Eventuelle kommentarer:

Q48 Avslutningsvis, har du noen kommentarer?
