

**Lina Jahr og Malin Moldrem**

---

# **Prestasjonsmålinger i finansbransjen**

*Er det sammenheng mellom ansattes oppfatning av prestasjonsmålinger, og deres grad av indre motivasjon, tillit, organisasjonsforpliktelse og turnoverintensjon?*

Dato: 30.05.2014

**Masteroppgave i Økonomi og administrasjon  
Høgskolen i Oslo og Akershus, Fakultet for Samfunnsfag**

## Sammendrag

I denne avhandlingen har vi forsket på ansattes oppfatning av prestasjonsmålinger på arbeidsplassen. Dette er et svært dagsaktuelt tema innenfor finansbransjen. Da vi finner et gap i tidlige forskning på ansattes oppfatning direkte tilknyttet prestasjonsmålinger, søker vi derfor å avdekke om oppfatningen av prestasjonsmålinger som enten "Coercion" (i.e påtvunget) eller "Care" (i.e omsorg) blir påvirket av opplevelsen av rettferdighet i målesystemet. Videre ønsker vi å avdekke om denne oppfatningen har en positiv eller negativ sammenheng med ulike organisatoriske faktorer. Vi har med dette formulert følgende problemstillinger for prosjektet:

*Er det en sammenheng mellom ansattes oppfatning av prestasjonsmålinger, og deres grad av indre motivasjon, tillit, organisasjonsforpliktelse, og turnoverintensjon?*

Metoden benyttet i vår studie er en kvantitativt spørreundersøkelse utviklet ved bruk av både standardiserte og egenutviklede spørsmål. Da prestasjonsmålinger blir hyppig benyttet i finansbransjen er derfor bank valgt som kontekst for denne studien. 114 respondenter fra SpareBank 1 utgjorde utvalget for våre videre analyser.

Funnene i denne studien tyder på at enkelte av våre hypoteser støttes, samtidig som vi må forkaste andre. Vi konkluderer med bakgrunn i disse funnene at opplevd rettferdighet i målesystemet har en påvirkning på grad av "Care", som igjen har en effekt på tillit og organisasjonsforpliktelse. Videre avkrefter våre funn en sammenheng mellom rettferdighet og "Coercion", men bekrefter sammenhengene mellom "Coercion" og alle de utvalgte organisatoriske utfallsvariablene, utenom indre motivasjon. Indre motivasjon er derfor det mest avvikende og interessante funnet i vår studie. Til slutt avdekket vi at selve prestasjonsmålingenes effekt på utfallsvariabler alene blir svekket når vi kontrollerer for oppfattelse. Indre motivasjon var derimot fortsatt unntaket.

Med bakgrunn i diskusjon og analyse har vi til slutt kommet med anbefalinger som kan være til nytte for ledelsen i organisasjoner i finansbransjen, der prestasjonsmålinger brukes i stor grad. Her har vi gjort rede for viktigheten av å formidle prestasjonsmålingenes hensikt som "Care" i motsetning til "Coercion", da oppfattelsen av prestasjonsmålinger som påtvunget kan føre til tap av menneskelige ressurser som er essensielle for bedriftens suksess.

## Abstract

This paper investigates employees' perception of Performance Appraisal at work, as this is a current topic within the financial industry. In our research we found a clear gap in earlier literature and studies on employee perception directly associated with performance appraisal, thus this paper seeks to determine whether the perception of performance appraisal as either "Coercion" or "Care" is influenced by the perceived justice in performance appraisal. Furthermore, we aspired to determine whether this perception has a positive or negative relationship with various organizational factors. With this we have formulated the following problem-definition for the thesis:

*Is there a relationship between employees' perception of performance appraisal, and their degree of intrinsic motivation, trust, organizational commitment and turnover intention?*

The method used to study the main topic of this thesis is a quantitative questionnaire developed using both standardized and self-developed questions. As performance appraisal is frequently used in the financial industry specifically, bank is thus chosen as the context for this study. 114 respondents from SpareBank 1 constituted the sample for further analysis.

The findings in this study suggest that some of our hypotheses have been supported, while others not. We therefore conclude, based on these findings that the perceived justice in the performance appraisal system has an impact on the degree of "Care", which in turn has an effect on trust and organizational commitment. Furthermore, our findings exclude a connection between perceived justice and "Coercion". They however confirm relations between "Coercion" and all the selected outcome variables, except intrinsic motivation. Intrinsic motivation is therefore the most divergent and interesting finding in our study. Finally, we revealed that the performance appraisal's effect alone on outcome variables is weakened when including perception. Intrinsic motivation however, was still the exception.

Based on the analysis in this paper, we finally presented recommendations that might be useful for organizations in the financial services industry, where we know that Performance Appraisal is used extensively. We explained the importance of communicating the purpose of performance appraisal as "Care" as opposed to "Coercion", referring to that "Coercion" may cause loss of human resources that are essential for the success of a business.

## **Forord**

Denne avhandlingen ble skrevet våren 2013, som en avslutning på vårt masterstudium i Økonomi og Administrasjon/Siviløkonom ved Høgskolen i Oslo og Akershus.

Masteroppgaven er en obligatorisk del av studiet, og utgjorde 30 studiepoeng. Denne avhandlingen er en fordypning i faget personalledelse og ligger derfor innenfor vår valgte hovedretning Organisasjons og Ledelse.

Tema for avhandlingen er prestasjonsmålinger i finansbransjen. Etter et halvt år med forskning rundt, og fordypning i dette tema sitter vi igjen med mye kunnskap, i tillegg til mange spørsmål vi kunne tenke oss å forske videre på.

Med dette vil vi takke vår veileder, Erik Døving for konstruktiv kritikk, inspirasjon og veiledende ord. Vi vil også rette en stor takk til SpareBank 1 og deres ansatte, som har gjort denne oppgaven mulig å gjennomføre og ikke minst spennende.

Innholdet i denne oppgaven er forfatternes eget arbeid.

Oslo, 30. mai 2014.

Lina Jahr og Malin Moldrem

## Innholdsfortegnelse

1. Innledning .....	1
1.1 Problemstilling og formål .....	2
1.2 Avgrensinger.....	3
1.3 Disposisjon - oppgavens videre struktur .....	4
2. Teori og hypoteser.....	5
2.1 Prestasjonsmåling og prestasjonsledelse.....	6
2.2 Persepsjon.....	9
2.3 Coercion og Care.....	11
2.4 Rettferdighet.....	15
2.5 Indre motivasjon .....	19
2.6 Tillit .....	23
2.7 Organisasjonsforpliktelse.....	26
2.8 Turnoverintensjon .....	28
2.9 Oppsummering.....	31
3. Metode .....	33
3.1 Forstudie.....	33
3.2 Valg av metode og forskningsdesign .....	35
3.2.1 Metode .....	35
3.2.2 Forskningsdesign .....	36
3.3 Spørreskjema som datainnsamlingsmetode .....	37
3.4 Datainnsamling .....	37
3.5 Utvalg .....	37
3.6 Etske retningslinjer.....	39
3.7 Målutvikling.....	41
3.8 Forarbeid .....	42
3.9 Faktoranalyse.....	45
3.10 Reliabilitet.....	47
3.11 Validitet.....	49
4. Analyse .....	51
4.1 Testing av hypoteser.....	51
4.1.1 To-trinns multippel regresjonsanalyse .....	56
5. Diskusjon .....	63
5.1 Diskusjon av hypoteser.....	63
5.2 Diskusjon av Empirisk Modell.....	73
6. Avslutning .....	78
7. Litteraturliste.....	84

**Oversikt over figurer:**

Figur 1: Faktorer som påvirker persepsjon.....	10
Figur 2: Empirisk modell.....	32

**Oversikt over tabeller:**

Tabell 1: Beskrivende statistikk av utvalg.....	38
Tabell 2: Frekvenstabell.....	39
Tabell 3: Oversikt over spørsmål.....	42
Tabell 4: Korrelasjonsmatrise.....	44
Tabell 5: Oversikt over kategorier og spørsmål.....	46
Tabell 6: Faktoranalyse Coercion og Care.....	47
Tabell 7: Reliabilitetsanalyse.....	49
Tabell 8: Regresjonsanalyse.....	52
Tabell 9: Regresjonsanalyse2.....	54
Tabell 10: Oversikt over støttet/ikke støttet hypoteser.....	56
Tabell 11: Kontrollere for oppfattelse.....	57

**Oversikt over vedlegg:**

Vedlegg 1: Spørreundersøkelse.....	91
------------------------------------	----

## 1. Innledning

I dette kapittelet skal vi aktualisere vårt tema og problemstilling. Vi vil innledningsvis presentere aktuell teori og tidligere forskning som bygger opp et fundament for valg av problemstilling for vår studie. Videre vil vi avdekke formålet med denne studien og avslutningsvis hvilke avgrensninger studien har og oppgavens videre struktur slik at det dannes et helhetlig bilde av avhandlingen.

I løpet av de siste tiårene har bruken av individuelle målesystemer økt. Ny teknologi har ført til hyppig utbredelse av avanserte målesystemer, som måler ansatte fra A til Å. Nyten slike målesystemer har i praksis er lite forsket på, men finansbransjen har tatt fatt i disse og bruker de for alt det er verdt (Propper & Wilson, 2003). Prestasjonsmålinger innebærer å evaluere ansattes prestasjoner over tid både ved bruk av elektroniske måleinstrumenter og medarbeidersamtaler, og er derfor kun en del av hele prosessen betegnet prestasjonsledelse. Prestasjonsmåling er et dagsaktuelt tema og blir ofte både diskutert og kritisert. Vi søker derfor å undersøke hvordan ansatte i finansbransjen oppfatter det å bli målt, og hvordan oppfatningen av disse målingene videre påvirker organisatoriske utfallsvariabler som indre motivasjon, tillit, organisasjonsforpliktelse og turnoverintensjon. Vi har tatt for oss ansatte i SpareBank1 som analyseenhet, og skal med dette besvare følgende problemstilling:

*Er det en sammenheng mellom ansattes oppfatning av prestasjonsmålinger, og deres grad av indre motivasjon, tillit, organisasjonsforpliktelse, og turnoverintensjon?*

Temaet vi har valgt for denne studien er svært dagsaktuelt, men likevel ikke helt nytt. Det var nemlig i begynnelsen av 1920 - tallet ledelse tok en ny vending, da Hawthorne eksperimentene ble satt i gang for å studere hva som påvirket produktiviteten og effektiviteten til ansatte ved Hawthorne fabrikkene i Illinois (Gale, 2004). Ledere har i dag tatt fatt i slike moderniserte systemer og bruker de på individnivå på godt og vondt. Rasjonalisering og systematisk telling av menneskelig aktivitet er et typisk trekk ved det moderne arbeidslivet (Ball, 2010). Økt bruk av elektroniske prestasjonsmålinger har derfor intensivert følelsen av at organisasjoner "...måler alt som beveger seg", som Marx (1999) uttrykker det. Selv om noen forskere (f.eks Zweig & Webster, 2002) foretrekker det mindre provoserende begrepet *overvåkning*, følger vi Marx i å vurdere prestasjonsmåling til å være en spesiell type

organisatorisk overvåking rettet mot å avdekke om ansattes prestasjoner avviker fra ledelsens forventninger. Slike målinger gir data som i stor grad avgjør om ansattes prestasjoner anses å være utilfredsstillende, tilfredsstillende eller eksepsjonell.

De Bruijn (2002), Bouckaert & Peters (2002), Kuvaas (2009), Holzer and Yang (2004) og Johnsen (2005) er alle kritikere av slike målesystemer, men det finnes argumenter både for og imot prestasjonsmåling og prestasjonsbasert ledelse. I følge disse kritikerne kan prestasjonsmålinger ha flere negative konsekvenser. De mener at slike målinger blant annet kan føre til at ansatte føler seg utrygg, spesielt da man frykter straff dersom man ikke når de målene som er satt. Videre mener de at målinger kan skape fysisk og psykisk stress, sykefravær, lavere produktivitet, turnover og kan på lang sikt føre til alvorlige helseskader for ansatte. Dette er med på å gjøre prestasjonsmålinger til et personalproblem.

Vi ønsker derfor å finne ut om utfallet av slike målinger kan være avhengige av hvordan hver enkelt ansatt oppfatter situasjoner der man blir målt på individnivå. Vi vil gå dypere inn på hva persepsjon innebærer, og hvordan ansatte kan oppfatte målesystemer på ulike måter. Videre vil vi se på mulige sammenhenger mellom oppfattelsen av å bli målt og effekten dette har på forskjellige organisatoriske variabler. Prestasjonsmålinger som tema er valgt på bakgrunn av aktualitet per dags dato, relevans i forhold til vår utdanning innen finans og organisasjon, samt erfaringer og interesser vi har knyttet til dette tema.

## **1.1 Problemstilling og formål**

Vi har derfor valgt å formulere følgende problemstilling:

*Er det en sammenheng mellom ansattes oppfatning av prestasjonsmålinger, og deres grad av indre motivasjon, tillit, organisasjonsforpliktelse, og turnoverintensjon?*

Denne problemstillingen skal hjelpe oss med å finne ut hva som påvirker den ansattes persepsjon av prosessen å bli målt. Videre vil vi forsøke å identifisere sammenhenger mellom persepsjonen av å bli målt og ulike faktorer som er relevante for resultatene av prestasjonsmålinger, og den ansattes generelle atferd i jobb sammenheng.



Det vil være interessant for oss å se hvordan de ulike ansatte oppfatter de forskjellige målesystemene, og hvordan disse oppfatningene videre påvirker en rekke organisatoriske utfallsvariabler. I tillegg vil det være hensiktsmessig å se om de ansatte oppfatter målesystemene som ”Coercion” eller ”Care”, og om dette er i samsvar med SpareBank 1 sitt ønske om å gjennomføre prestasjonsmålinger med den intensjon om å utvikle sine ansatte, og derfor først og fremst ønsker at de ansatte skal oppfatte målingene som ”Care”.

For å kunne besvare vår problemstilling har vi først valgt å studere begrepene ”Performance Management”, som forenklet betyr prestasjonsledelse og ”Performance Appraisal” som kortfattet er en fellesbetegnelse på prestasjonsmålinger og utviklingssamtaler. Vi skal se nærmere på disse begrepene under teorikapittelet, for å få en bedre oversikt over hva en slik ledelsesform og slike tiltak innebærer. Videre har vi valgt å ta for oss forskning og teorier rundt ansattes reaksjoner på prestasjonsmålinger under kapitlene ”Persepsjon” og ”Coercion og ”Care” da disse kan være avgjørende for målingenes utfall på organisatoriske utfallsvariabler som: indre motivasjon, organisasjonsforpliktelse, tillit og turnoverintensjon. Vi har med dette avgrenset oppgaven til kun et fåtall faktorer, selv om vi er bevisste på muligheten for å inkludere flere relevante faktorer som for eksempel jobbengasjement, ekstrarolleatferd og lojalitet. Vi velger derimot å kun forholde oss til de førstnevnte faktorene i denne oppgaven, da vi mener de setter et grunnlag for videre forskning på dette tema.

## 1.2 Avgrensinger

Denne studien omhandler ansattes individuelle oppfatning av prestasjonsbaserte målinger gjennomført i SpareBank 1. Ved å kun se på ansattes oppfatning av de ulike systemene for prestasjonsmåling i SpareBank 1, avgrenser vi oppgaven til å omfatte ”Performance Appraisal” delen av hele prosessen kalt ”Performance Management”. Vi velger å fokusere på målinger av ansatte, og evalueringen av disse målene. Ved å avgrense studien til kun et ledd i hele prosessen ”personalledelse”, utelukker vi delene som omfatter målsetting og implementering av selve systemet, men begrenser oss derimot til utførelsen og opplevelsen av målinger og tilbakemeldinger. I tillegg velger vi å ikke analysere målesystemene i seg selv, og hvordan disse fungerer i praksis, men heller hvordan disse systemene blir oppfattet av ansatte som blir ”påført” slike systemer. Denne avgrensningen plasserer vår oppgave innenfor det

psykologiske aspektet av HRM, da vi ser på ansattes persepsjon av HR-tiltak og hvordan denne persepsjonen videre påvirker organisatoriske utfallsvariabler.

### **1.3 Disposisjon - oppgavens videre struktur**

**Kapittel 2:** Inneholder den teoretiske referanserammen som støtter om vår oppgave, og gir grunnlag for videre forskning på det eksisterende gapet i tidligere teori og forskning. Teori og tidligere studier knyttet opp til våre hovedbegreper blir presentert.

**Kapittel 3:** Metodekapittel der vi gjør rede for valg av metode, forskningsdesign, etiske retningslinjer, datainnsamlingsmetode og spørreskjema. Under delkapittel om målutvikling forklarer vi hvordan vi har utviklet spørsmålene knyttet til spørreskjemaet. Videre presenteres korrelasjonsmatrise, faktoranalyse og reliabilitet og validitet.

**Kapittel 4:** Analyse av dataene som vi har samlet inn. Her har vi brukt regresjonsanalyse for å sjekke om hypotesene kan støttes eller ikke.

**Kapittel 5:** I dette kapitlet vil vi diskutere funnene vi fikk fra undersøkelsen, for så å knytte disse opp mot eksisterende teori.

**Kapittel 6:** Avsluttende kapittel med teoretiske og praktiske implikasjoner, refleksjon over avhandlingens utforming og forslag til videre forskning.

## 2. Teori og hypoteser

I dette kapitlet skal vi gjennomgå de ulike teoriene som skal underbygge våre valg av hypoteser. Vi skal gjennomgå og forklare vårt hovedtema prestasjonsmålinger, og hvordan prestasjonsmålinger skiller seg fra begrepet prestasjonsledelse. Dette for å avgrense vår oppgave til selve målingene av de ansatte og ikke ledelsen bak disse. Videre skal vi definere persepsjon for å danne et grunnlag for videre fordypning og spesifisering av begrepet. Ved å se nærmere på persepsjon som grunnlaget for ansattes oppfatninger av prestasjonsmålinger, kan vi videre trekke ut våre hovedbegreper i denne oppgaven. "Coercion" og "Care" vil i dette kapitlet bli introdusert som to ulike måter å forstå ansattes oppfatning av prestasjonsmålinger. Ved å definere oppfatning som to konkrete begreper kan vi bruke disse til å skape mulige hypoteser om effekten disse har på forskjellige organisatoriske utfallsvariabler. Disse utfallsvariablene blir derfor nøye definert og forklart videre, for å skape forståelse for hver enkelt hypotese tilknyttet disse. Tidligere forskning og studier rundt variablene rettferdighet, indre motivasjon, organisasjonsforpliktelse, turnoverintensjon og tillit vil skape et bilde av tidligere funn og gapet i litteraturen vi forsøker å fylle med vår empiriske studie.

For å danne et grunnlag for dette kapitlet har vi gjennomført litteratursøk i forbindelse med innhenting av informasjon, teori og tidligere studier knyttet til de teoretiske perspektivene innenfor vår studie. Våre forutsetninger for å vurdere hva som var relevant litteratur for oppgaven bygget på vår egen kunnskap om tema, samtaler med fagpersoner på forskjellige skoler og samtaler med veileder. Gjennom grundig søk i forskjellige akademiske søkemotorer fant vi i første omgang grunnleggende artikler som kunne bidra til å videre finne relevante kilder ved å se på disse artiklenes referanseliste. Vi brukte søkemotorene "Bibsys", "Emerald", "Academic Search Primer", "Google" og "Business Source Elite". I tillegg har vi benyttet enkelte relevante fagbøker og internettsider. Tidsskriftsøking og gode innslag i aviser og blader har vært viktige inspirasjonskilder i leteprosessen. Med dette sikrer vi et bredt og fyldig teoretisk grunnlag for oppbyggingen av våre hypoteser.

## 2.1 Prestasjonsmåling og prestasjonsledelse

I dette kapittelet vil vi se nærmere på begrepet “Performance Appraisal”, som vi velger å oversette til prestasjonsmåling, og begrepet “Performance Management”, som vi velger å oversette til prestasjonsledelse. Videre i studien er det disse begrepene, oversatt til norsk, vi forholder oss til. Vi vil videre se på ulike definisjoner og forklaringer av begrepene og deretter komme frem til hvilke definisjoner vi velger å bruke. En kort oppsummering kommer som en avslutning av kapittelet.

Det finnes et mangfold av forskere som har studert begrepene prestasjonsledelse og prestasjonsmålinger og sett på forskjellen mellom disse. Det var Aubrey C. Daniels som først og fremst innførte prestasjonsledelse som begrep på 70-tallet, som en forklaring på hva som får ansatte til å gjøre det ledelsen vil at de ansatte skal gjøre, og i tillegg like det. Daniels understreker videre at begrepet både omfatter ledelsen og håndteringen av ansattes atferd og resultat. Dette fordi summen av disse faktorene utgjør prestasjon og ytelse (Daniels & Daniels, 2004).

Dessler (2008) argumenterer for at prestasjonsmåling kan defineres som en prosedyre som innebærer å evaluere ansattes nåværende og tidligere prestasjoner i forhold til forhåndssette standarder. I tillegg bruker ledelsen tilbakemeldinger for å motivere, utvikle den ansatte og for å øke deres prestasjonsnivå. Dette er en viktig aktivitet innenfor personalledelse, og denne prosessen har røtter i tre godt begrunnede psykologiske prinsipper som sier at ansatte jobber, lærer og oppnår mer når de får (1) tilstrekkelig tilbakemelding på deres oppnådde resultater, (2) klart oppnåelige mål som i tillegg er målbare, og (3) muligheten til å bli involvert i beslutningsprosesser. På den andre siden definerer Dessler (2008) prestasjonsledelse som en prosess som inkluderer målsetting, prestasjonsmålinger og utvikling av ansatte der formålet er å sikre at ansattes prestasjoner henger i tråd med organisasjonens strategiske plan og overordnede mål. Dette tilsier at prestasjonsmålinger kun er en del av prosessen prestasjonsledelse. Dette kommer også tydelig frem gjennom studier gjort av Prasad (2005), som argumenter for at prestasjonsmålinger er nøkkelingrediensen i selve prestasjonsledelsesprosessen.

Snell & Bohlander (2007) har også forsket på prestasjonsledelse og prestasjonsmålinger. De definerer prestasjonsledelse som prosessen der man er opptatt av å skape en

organisasjonskultur der ansatte både har muligheten og et ønske om å prestere etter sin beste evne. Videre definerer de prestasjonsmålinger som en prosess utformet av ledelsen for å hjelpe de ansatte til å forstå deres rolle i jobben, og hva som forventes av hver enkelt.

I følge Armstrong og Baron (2004) er prestasjonsledelse en prosess som bidrar til effektiv forvaltning av enkeltpersoner og team for å oppnå bedre prestasjoner. Denne prosessen bidrar også til en felles forståelse om hva som forventes av den enkelte. Behn (2002) påpeker at de ulike definisjonene som brukes, i utgangspunktet kan ta to former. Den første henviser til innsats, der det er fokus på å forbedre ytelse og prestasjoner til den ansatte gjennom personlige planer for utvikling, målsetting, og bruk av "gulrøtter og kjepper" som referer til belønning og straff. Den andre formen er utforming av organisatoriske- og ledelsesmessige strategier som er utviklet for å få ansatte, innenfor en gruppe, til å oppnå spesifikke mål.

Ettersom vi i denne oppgaven skal ta utgangspunkt i ansattes oppfatninger rundt det å bli evaluert over tid, vil det være naturlig for oss å avgrense denne oppgaven til å fokusere kun på prestasjonsmålinger, og vi ser derfor bort i fra prestasjonsledelse som en helhetlig prosess. Nzuve & Bakari (2012) definerer prestasjonsmålinger som et middel for å evaluere ansattes arbeidsprestasjoner over en gitt tidsperiode. Det betyr at vi ser på den formelle vurderingen og rangeringen av ansatte (Armstrong, 1999).

Prestasjonsmålinger er brukt verden rundt, i nesten alle organisasjoner. Det finnes derfor ulike verktøy og standarder for hvordan prestasjonsmålinger utføres. Det ligger flere fordeler ved å bruke formelle prestasjonsmålinger i en organisasjon. Men for å oppnå disse fordelene er man avhengige av at gjennomføringen og implementeringen av prestasjonsmålingene blir gjort på en ryddig måte som oppfattes rettfærdig fra den ansattes side. Samtidig er det viktig at de ansatte får muligheten til forfremmelse, belønning, opplæring og personlig utvikling, for at disse fordelene skal oppnås. Dersom dette er tilstede vil prestasjonsmålinger bidra til både sterkere organisasjonsforpliktelse og jobbtilfredshet (Toppo & Prusty, 2012).

Prestasjonsmålinger defineres også av Lussier & Hendon (2012) som den pågående prosessen av å evaluere ansattes prestasjoner med hensyn til oppnådde prestasjoner på jobb, og sitt potensiale for utvikling. Prestasjonsmålinger innebærer å evaluere ansattes prestasjoner over tid, og er derfor kun et av elementene innenfor prosessen prestasjonsledelse. På den andre siden definerer de prestasjonsledelse som prosessen der man identifiserer, måler, leder og

utvikler ansattes ytelse i en organisasjon. Man forsøker å kartlegge hvordan ansatte presterer for så å øke dette prestasjonsnivået.

Mangfoldet av eksisterende forskning rundt prestasjonsmåling og overvåking av ansatte tyder på at disse begrepene kan defineres ulikt avhengig av hvem en spør (Stanton, 2000). Dette tyder på at prestasjonsmålinger blir evaluert av hvert enkel ansatt, det samme gjelder for ledelsen bak implementering av disse målingene. Disse vil dermed bli definert forskjellig i henhold til hvordan man oppfatter det å bli målt på arbeidsplassen og hvordan mennesker reagerer på tilbakemeldinger man får i forhold til hvordan man oppfatter situasjonen der man blir målt.

Ansatte som blir målt på sine prestasjoner og i tillegg er klar over dette, reagerer ofte ved å utvikle holdninger og ved å konstant bedømme målingene (Stanton, 2000). Disse oppfatningene kan videre påvirke ulike variabler, som for eksempel motivasjon og jobbytelse. Prestasjonsmåling er en kontinuerlig prosess som innebærer å administrere ansatte etter deres målte prestasjoner og resultater (Den Hartog et al, 2004). For å administrere dette må man kjenne ansattes behov for å løse en oppgave. Med andre ord krever det en balanse mellom medfølelse og ansvarlighet, en balanse mellom oppgaveorientert og menneskeorientert ledelse. En balanse mellom myk og hard HR. Etter forholdene forsøker ledere å finne en middelvei mellom disse to retningene. Dette gjøres for eksempel ved å implementere prestasjonsmålinger i praksis. Ved å gjøre dette påvirker man ansattes persepsjon, tillit og motivasjon (Den Hartog, et al, 2004). De gjør dette ved å vurdere situasjonen fra alles synspunkt, for så å avgjøre hva som er mest passende for den ansatte og for bedriftens mål. Dette valget kan være essensielt for ansattes oppfattelse av å bli målt på arbeidsplassen.

Hvordan en organisasjon presterer som helhet er avhengig av alle ansattes prestasjoner. Det blir derfor viktig for en organisasjons suksess at man har evne til å måle det nøyaktige prestasjonsnivået til hver enkelt ansatt, og deretter bruke dette objektivt for å optimalisere dette som en viktig ressurs (Toppo & Prusty, 2012). Prestasjonsmålinger som en del av prestasjonsledelse er derfor viktig for en organisasjon og deres ansatte, og videre et viktig tema for vår oppgave.

Spørsmålet blir derfor om prestasjonsmålinger hovedsakelig legger til rette for å dekke ansattes behov, eller først og fremst for å oppnå organisatoriske mål? Måles ansatte for å sikre

rettferdighet, trygghet og anerkjennelse på arbeidsplassen, eller påtvinges prestasjonsmålinger som et verktøy for å kontrollere ansatte for å best mulig sikre organisasjonens interesse? Svarene på disse spørsmålene kan være med på å påvirke den ansattes persepsjon av ledelsen og målingene på arbeidsplassen, og kan derfor forklare hvorfor individer som blir målt på samme måte kan oppfatte situasjonen annerledes. Det er derfor viktig for vår videre diskusjon å se på hvorfor det er slik, hvilke faktorer som blir påvirket av ansattes reaksjon på prestasjonsmålinger og hvordan disse reaksjonene er i forhold til bedriftens forventninger og egentlige hensikt.

Vi har i dette kapittelet sett nærmere på begrepene prestasjonsledelse og prestasjonsmålinger. Ut i fra tidligere studier og litteratur om disse begrepene velger vi å gå videre med å definere prestasjonsledelse som prosessen der man inkluderer planlegging, målsetting, gjennomføring av prestasjonsmålinger og utvikling av ansatte. Prestasjonsmålinger er definert som den pågående evalueringen av ansatte, som en nøkkelingrediens innenfor selve prosessen prestasjonsmålinger, og det er denne definisjonen vi velger å bruke videre. I neste kapittel vil vi gå nærmere inn på ansattes persepsjon, som et grunnlag for ansattes oppfatning av prestasjonsmålinger.

## **2.2 Persepsjon**

I dette kapittelet skal vi definere ansattes generelle persepsjon for å danne et grunnlag for videre fordypning og spesifisering av begrepet oppfattelse, da oppfatning er et sentralt begrep i denne studien.

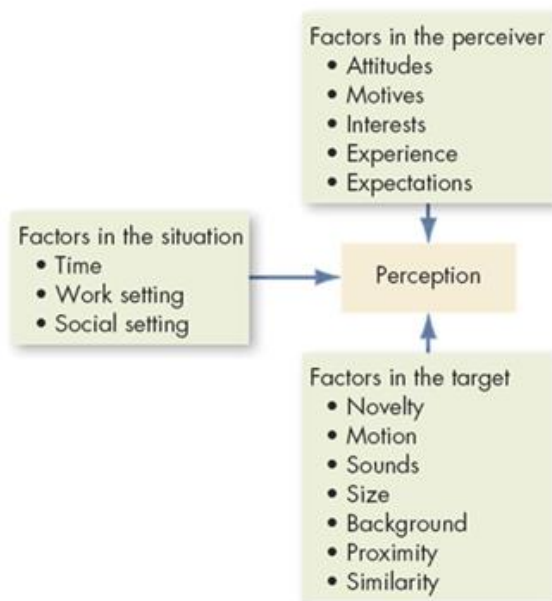
Den Hartog et al (2004) har bemerket at svært lite forskning fokuserer på ansattes reaksjoner og opplevelser av HR-tiltak som for eksempel prestasjonsmålinger. De har derfor foreslått at virkningene av slike tiltak på ansattes prestasjoner avhenger av den ansattes persepsjon og evaluering av det å bli målt på arbeidsplassen. Dette da persepsjon og holdning kan påvirke relasjonen mellom HR-tiltaket “å måle ansatte” og “den ansattes ytelse”.

I følge Robbins og Judge (2013) er persepsjon en prosess der individer organiserer og tolker sine sanseinntrykk for å gi mening til sine omgivelser. Definisjonen av persepsjon er dermed ofte beskrevet som prosessen der man systematiserer, tyder og integrerer ytre stimuli som mottas gjennom sansene. Det er den mentale prosessen som involverer å identifisere og

subjektivt tolke objekter, konsepter, atferd og oppnåelse av bevissthet, innsikt og forståelse. I virkeligheten, varierer ofte slike prosesser fra person til person grunnet ulike personers atferd, personlighet og tanker. Menneskers atferd er basert på deres persepsjon av hva virkeligheten er, ikke av virkeligheten i seg selv (Robbins og Judge, 2013). Derfor er det vanlig at det er uenigheter blant folks synspunkter og perspektiver på ting. Fenomenet der individer gjennomgår eller ser det samme, men likevel oppfatter det ulikt er avhengig av forskjellige faktorer som enten er med på å skape, forme eller forvrengte persepsjon.

Figuren nedenfor viser faktorene som påvirker persepsjon, enten de ligger i individet som persiperer, i objektet eller målet som blir persipert, eller i en spesiell kontekst av en situasjon der persepsjon dannes. Faktorer som påvirker individers oppfatninger av ulike ting blir igjen sterkt påvirket av deres karakteristika som personer, og inkluderer elementer som holdninger, personlighet, motiver, interesser, tidligere erfaringer og forventninger. I tillegg spiller karakteristika av objektet, individet eller situasjonen som blir persipert en stor rolle. Setter vi dette i sammenheng med prestasjonsmålinger, innebærer dette at ansattes persepsjon av målingene og deres atferd og utfall basert på denne vil være påvirket av hver enkelt ansattes karakteristika, situasjonen der prestasjonsmålingene blir utført, trekkene ved målesystemet i seg selv, samtidig som særegenheter ved personene som utfører eller har ansvar for målingene som blir utført.

Figur 1: Faktorer som påvirker persepsjon (Robbins og Judge, 2013).





Ansattes reaksjoner på HR-tiltak avhenger av hvordan de oppfatter de forskjellige tiltakene i forbindelse med sitt arbeid (Bowen og Ostroff, 2004). Einsenberger et al. (1986) viser til at ansatte danner seg en oppfatning av organisasjonens intensjoner mot sine ansatte ut i fra organisasjonens ulike praksiser mot og for sine ansatte. Sosial utvekslingsteori tar for seg at de ansatte kan føle seg forpliktet til å tilbakebetale sine bedrifter gjennom passende atferd hvis de oppfatter støtte eller omsorg fra organisasjonen (Blau, 1964). Ansatte forsøker dermed konsekvent å fastslå betydningen av HR-praksiser gjennomført av deres bedrift, tilpasser sin atferd og verdier med hensyn til denne oppfatningen.

I dette kapitlet har vi sett på ansattes persepsjon, og velger å bruke Robbin & Judge (2013) som definisjon av persepsjon som en prosess der individer organiserer og tolker sine sanseinntrykk for å gi mening til sine omgivelser. I neste kapittel trekker vi frem våre hovedbegreper innenfor persepsjon.

### **2.3 Coercion og Care**

I dette kapitlet vil vi danne et grunnlag for oppfattelsen av prestasjonsmålinger. Begrepene "Coercion" og "Care" blir beskrevet som to ulike måter å forstå ansattes oppfatning av prestasjonsmålinger på arbeidsplassen. Ved å definere oppfatning som to konkrete begreper vil vi i de videre kapitlene bruke disse til å skape mulige hypoteser om effekten oppfatning av prestasjonsmåling som "Coercion" og "Care" har på ulike organisatoriske utfallsvariabler.

HR-tiltak kan bli sett på som "signaler" på organisasjonens intensjoner overfor sine ansatte og tolkes som sådan av den enkelte medarbeider (Rousseau & Greller, 1994). Imidlertid oppfatter ikke nødvendigvis ansatte disse signalene tilsvarende eller reagerer likt på dem selv om signalene i utgangspunktet er de samme for alle. HRM praksiser i organisasjoner kan observeres gjennom tre linser: (1) Den praksis som er satt av personalledelsen og som er nedfelt i dokumenter og retningslinjer; (2) iverksettingen av disse praksisene av linjeledere i arbeidslivet, og (3) den ansattes oppfatning av disse praksisene (Nishii & Wright, 2008). Disse skillene mellom tilsiktet, iverksatt, og opplevd HR-tiltak har fått liten empirisk oppmerksomhet tidligere (Whitener, 2001). Hvis organisasjoner fokuserer på signalene de sender til sine ansatte, snarere enn praksisen i seg selv, kan de være nærmere å forstå hvordan

de kan påvirke ansattes persepsjon og oppfatning av ulike HR-tiltak og ulike utfall som resultat av disse (Haggerty & Wright, 2009).

Sewell og Barker (2006) beskriver derfor prestasjonsmålinger og overvåking av ansatte som et tveegget sverd. Dette fordi slike prosesser enten kan beskytte ansatte fra andre i bedriften og bedriftens omgivelser ved å plukke opp eventuelle problemer eller bekymringer gjennom medarbeidersamtaler og elektroniske tilbakemeldinger, samt sikre rettferdighet og anerkjennelse. På den andre siden kan prestasjonsmålinger også bli oppfattet som truende på våre private rettigheter og vår oppfatning av selvbestemmelsesretten og autonomi, ved at de ansatte føler seg overvåket og kontrollert. Spørsmålet er derfor hvilken side av dette tveeggede sverdet hver enkelt ansatt føler seg truffet av, og hvordan de ansatte videre reagerer på dette.

Ansatte kan oppfatte det å bli målt på arbeidsplassen som noe positivt eller negativt. Enkelte har valgt å formulere ansattes persepsjon av prestasjonsmålinger enten som "motiver for straff" eller som "motiver for motivasjon" (Sogra, Shahid og Najibullah, 2009). Poon (2004) har foreslått at forskjellige utfall av målinger kan avhenge av disse to motstridende eller gjensidig utelukkende oppfatningene, hvorav "motiver for motivasjon" kan resultere i positive utfall, mens "motiver for straff" vil trolig resultere i negative utfall. Sogra et al (2009) finner lignende påstander hos flere andre forskere, som også referer til at ansattes oppfatning av hensikten bak å bli målt kan ha en effekt på organisatoriske utfallsvariabler.

Longenecker og Ludwig (1990) har foreslått at ansatte kan oppfatte hensikten bak målesystemer implementert av organisasjonen som enten "gode" eller "onde". De gode motivene bak målingene kan være å holde de ansatte motivert, anerkjenne godt utført arbeid og maksimere belønninger, samtidig som organisasjonen kan hjelpe ansatte som trenger hjelp på profesjonelt eller personlig plan. Den såkalte "onde" hensikten har sine røtter i organisasjonens ønske om å straffe og/eller kontrollere ansatte slik at man lettere kan eliminere individer som ikke lever opp til organisasjonens standarder og mål, oppmuntre ansatte til å forlate organisasjonen, eller skremme ansatte til å handle etter ledelsens ønsker (Tziner & Birati, 1996).

Weber (1962) forklarer oppfatningen av målinger og målesystemer ved å se på prosessen for rasjonalisering. Denne tankegangen henger sammen med tvangen om å organisere alle

aspekter av menneskers liv, slik at de blir kontrollert og forblir forutsigbare. Følgelig kom Weber (1962) til å se alle relasjoner mellom organisatoriske medlemmer som relasjoner av makt, enten organisasjonen i utgangspunktet var sosialistisk eller kapitalistisk. Dermed gir Weber (1962) oss et middel til å beskrive hvordan makt utøves i mange typer organisasjoner. Selv om vi ikke kan bli enige om hvorfor vi organiserer ting på en byråkratisk måte, kan vi bli enige om hvordan byråkrati er ment til å fungere gjennom bruk av eksempelvis hierarki og regelbasert atferd.

Gouldner (1955) identifiserte senere to sammenhengende strømmer av forskning som fant en felles betegnelse og begrep på tradisjoner av radikalisme og liberalisme. Henholdsvis, presenteres hensikten med byråkratiet som enten (1) en ondartet form av organisatorisk dominans eller (2) en godartet måte å organisere ting for å først og fremst fremme effektivitet og universell rettferdighet. Radikalismen fokuserer på den påtvingende siden av byråkrati, der byråkrati brukes som et instrument for klasseherredømme hvor ledere utelukkende bruker deres makt for å tjene interessen til den kapitalistiske klasse. På den andre siden ser liberalismen på den beskyttende eller "omsorgs siden" av byråkrati, hvor man ser på den byråkratiske organisasjonen som en nøytral teknologi der ledelsens makt er en form for legitim autoritet, som utøves med og av hensyn til alle.

Sewell og Barker (2006) hevdet at ansatte, generelt sett, trolig ville trekke på to forskjellige logiske tankeganger for å forstå det å bli målt eller overvåket og hvorfor slike prosesser brukes på deres arbeidsplass. Disse er (1): Dette blir gjort på bakgrunn av "Care" (omsorg), som har sine røtter i liberalpolitisk økonomisk teori og forklarer en ordening mellom en prinsipal og en agent for å minimere opportunistisk atferd som "free-riding" og dermed sikre rettferdighet. Eller (2): Dette blir gjort på bakgrunn av tvang, maktbruk eller kontroll, også kalt "Coercion", som har sine røtter i radikalpolitisk økonomisk teori og blir forklart som en metode for å øke underordningen av en ansatt (Sewell, et al, 2012). Med andre ord er den oppfattede hensikten til "Care" at noen få mennesker observerer eller måler mange, med interessen til de mange i bakhodet. Kontrasten er "Coercion" der noen få mennesker observerer/måler de mange, med interessen til de få i bakhodet (Sewell and Barker, 2006).

Legitimiteten av prestasjonsmålinger på arbeidsplassen vil derfor avhenge av hvilken side man ser målingene fra. Som arbeidsgiver vil det som oftest være positivt, da dette tjener dine interesser ved å sikre at du får det du tror du rettmessig fortjener: den fulle og udelte innsatsen

av arbeidsstyrken. Som arbeidstaker derimot, er dette i midlertidig oftest sett på som negativt fordi de ansatte anser at et slikt system motarbeider deres interesser ved å intensivere arbeidet, redusere din autonomi, øke stressnivået for å prestere, og undergraver solidariteten på arbeidsplassen ved å sette kollegaer opp mot hverandre (Sewell, et al, 2012).

Likevel er det viktig å undersøke andre muligheter for ansattes persepsjon av disse systemene. Ved å ikke kun se på ansattes mulige negative oppfatning, gir forskere rom for ansattes positive oppfatninger av en organisasjons tiltak. Slike positive oppfatninger, betegnet "Care" avhenger av ansattes holdning til sin bedrift. Organisasjonen er avhengig av at ansatte opplever rettferdighet i gjennomføringen av slike prosesser for at diskursen "Care" i det hele tatt skal være mulig.

Vi har valgt å gå videre med betegnelsene "Care" og "Coercion" når vi skal undersøke ansattes oppfatning av å bli målt på arbeidsplassen, og hvordan denne oppfatningen kan påvirke flere organisatoriske faktorer. Som nevnt tidligere hevder Sewell & Barker (2006) at ansatte kan oppfatte å bli målt som "Care" og henviser da til at målingen skjer på bakgrunn av omsorg. Omsorg er et begrep de fleste har et forhold til og blir ofte karakterisert som det forutsigbare, det trygge og det tilvante. Bastiansen (1986) definerer omsorg som å gi hjelp og støtte til menneskers livssituasjon eller å fremme deres utvikling. Hvordan de ansatte oppfatter å bli målt vil derfor være avhengig av hvordan ledelsen viser omsorg ovenfor den enkelte ansatte.

Konseptet "Coercion" på den andre siden har to forskjellige aspekter, som forholder seg til de de parter som er involvert i de tilfeller hvor "Coercion" tar sted. På den ene siden har vi de teknikker som "påtvingere" eller "coercers" bruker for å få andre individer til å gjøre eller avstå fra å gjøre noe. På den andre siden har vi grunnlaget eller begrunnelsen "påtvingere" bruker for å forklare hvorfor de som blir "påtvinget" (coercees) noen ganger gjør eller avstår fra å gjøre noe. "Coercion" som begrep er dermed først og fremst definert som de metoder og årsaker påtvinget en person for å få han eller hun til å gjøre eller avstå fra å gjøre noe de ellers ville eller ikke ville gjort. Tvang er vanligvis antatt å bære med seg flere viktige implikasjoner, blant annet at det reduserer individers frihet og ansvar, og at det er et brudd på selvbestemmelsesretten. Likevel mener få at "Coercion" alltid er uberettiget, da de fleste samfunn og organisasjoner sjeldent kan fungere uten enkelte, autoriserte bruk av tvang (Gorr, 1986).

Valget av "Care" og "Coercion" som hovedbegreper er tatt, med bakgrunn i den spesifikke teorien som tilknytter disse begrepene opp imot ansattes persepsjon av prosessen "å bli målt". Ved å gå videre med disse begrepene, inkluderer vi flere teorier som omhandler ansattes persepsjon av målinger på en generell basis, men betegnelsene "Care" og "Coercion" gir oss håndfaste betegnelser på forklaringsvariabler når vi videre analyserer ansattes oppfatning av målesystemer, opp imot forskjellige organisatoriske faktorer. Disse analysene er avhengig av at ansatte virkelig oppfatter det å bli målt som "Coercion" eller "Care".

I tillegg søker vi å avdekke om "Coercion" og "Care" er to motsetninger på hver sin side av en skala, eller to relativt uavhengige begreper for oppfatning, som ansatte kan skifte i mellom avhengig av situasjon. Med dette ønsker vi derfor å diskutere mulighetene for at oppfattelsen av prestasjonsmålinger som "Coercion" og/eller "Care" ikke er gjensidig utelukkende til tross for hva tidligere forskning antyder. Da disse begrepene er konseptuelt adskilt av Sewell og Barker (2006) er det videre interessant for oss å forske på om disse også er adskilt empirisk. Vi velger å utvikle en uformell hypotese, da "Coercion" og "Care" som begreper er grunnleggende for vår oppgave. Bakgrunnen for valg av en uformell hypotese i motsetning til en formell er begrensningene rundt en eventuell regresjonsanalyse når vi ikke kan kontrollere for X og Y-variabler. Vi skal derfor kun se på svarmønsteret til respondentene på forskjellige spørsmål tilknyttet begrepene "Coercion" og "Care" for å konkludere om *Oppfattelsen av prestasjonsmålinger som Coercion og/eller Care er gjensidig utelukkende.*

I dette kapitlet har vi definert vårt hovedbegreper "Coercion" og "Care". Vi har velger å definere "Care" som oppfatningen av å bli målt på sine prestasjoner på bakgrunn av omsorg. På den andre siden definerer vi "Coercion" som oppfattelsen av å bli målt på sine prestasjoner som påtvunget. I de neste kapitlene skal vi definere de ulike utfallsvariablene som kan bli påvirket av oppfattelse av prestasjonsmålinger, for å skape forståelse for hver enkelt hypotese tilknyttet disse.

## **2.4 Rettferdighet**

I dette kapitlet tar vi for oss teori og studier som omhandler rettferdighet. Vi vil se hvordan opplevelse av rettferdighet kan påvirke oppfattelsen av prestasjonsmålinger som enten noe positivt eller negativt, og deretter komme med hypoteser om sammenhengen mellom dette.

Organisatorisk rettferdighet er definert som den opplevelse av rettferdighet de ansatte har på arbeidsplassen, sett i forhold til om måten de blir behandlet på oppleves som rettferdig. Den grunnleggende tankegangen i teorien rundt rettferdighet, og bakgrunnen for at denne variabelen inkluderes i vår studie, er at opplevelse av rettferdighet er en av de viktigste faktorene for ansattes reaksjoner på en organisasjons avgjørelser. Begreper som ofte brukes for å beskrive organisatorisk rettferdighet er rettferdighet i fordeling og rettferdighet i prosesser (Cropanzano & Folger, 1991).

I utgangspunktet fokuserte tidligere litteratur kun på rettferdighet i fordeling, som beskriver opplevelse av rettferdigheten av de ressurser som blir fordelt, eller utfallene en ansatt kan motta eller mottar. Over tid har forskere også begynt å vurdere rettferdighet i prosesser eller opplevd rettferdighet av prosedyrer for å bestemme utfall av trivsel på arbeidsplassen (Folger & Greenberg, 1985). Rettferdighet i interaksjoner, er den tredje formen for rettferdighet, og denne refererer til opplevd rettferdighet av mellommenneskelig behandling gjennom utførelsen av prosesser i organisasjonen (Colquitt et al., 2001).

Organisatorisk rettferdighet og dens dimensjoner har gjentatte ganger vært direkte knyttet til ytelse, organisasjonsforpliktelse, atferd og motivasjon (Whisenant & Smucker, 2009). Greenberg (1990) foreslår at forskning på organisatorisk rettferdighet muligens kan forklare mange organisatoriske utfallsvariabler som tillit, jobbensgjensjement og turnover. Ifølge Greenberg (1990) er organisatorisk rettferdighet forbundet med de ansattes persepsjon av rettferdighet i jobben og av prosesser i organisasjonen.

Flere studier tyder på at selve opplevelsen av rettferdighet kan påvirke flere innsatsfaktorer i arbeidslivet (Dysvik og Kuvaas, 2009). Dersom en ansatt føler at målesystemet er rettferdig, vil den ansatte videre oppfatte det å bli målt på arbeidsplassen som "Care". Dette kan begrunnes ved at den ansatte ser på den gode hensikten bak prestasjonsmålinger, som å sikre trygghet og rettferdighet, at det gir muligheter for anerkjennelse og veiledning. Denne ordningen blir akseptert fordi det store flertallet anerkjenner legitimiteten av det å bli målt, og enhver utfordring eller motsetning til denne tilnærmingen blir da sett på som irrasjonell eller egoistisk (Sewell et al, 2012). Hvis en ansatt føler at det å bli målt er urettferdig derimot, vil dette oppfattes som "Coercion" fra den ansattes side, da dette motarbeider den ansattes

interesser ved å intensivere arbeidet, redusere autonomien, øke stressnivået og undergrave solidariteten på arbeidsplassen ved å sette kolleger opp imot hverandre.

Rettferdighetsteori innebærer at mennesker oppfatter hvor rettferdig de blir behandlet ved å sammenligne det de yter med det de får igjen ved å hele tiden spørre seg selv; "er dette rettferdig?" (Shore, et al, 2006). Det er i denne oppgaven viktig for oss å se på oppfattelsen av rettferdighet i prosesser da dette kan bygge et grunnlag for sammenhengen mellom prestasjonsmålinger som en del av en prosess, opplevelsen av prosessen som enten rettferdig eller urettferdig og oppfattelsen av å bli målt som enten "Coercion" eller "Care".

Prosessuell rettferdighet understreker det som oppfattes som rettferdig av de metoder og prosedyrer som fører til beslutningsresultater i en organisasjon (Folger & Cropanzano, 1998). Tidligere arbeid med organisatorisk rettferdighet har vist at rettferdighetsopplevelse har positive korrelasjoner med både tillit og forpliktelse (Mossholder, et al, 1998). Flere av disse studiene har vist at rettferdighet er avgjørende for den ansattes generelle livskvalitet i en organisasjon, og når opplevelse av distribuert rettferdighet og rettferdighet i prosesser øker, vil også tilliten til organisasjonen og lojaliteten til denne øke (Randall & Mueller, 1995; Sweeney & McFarlin, 1993). Kontrasten til dette er når enkeltpersoner opplever urettferdig behandling, da er sannsynligheten større for at de føler sinne, mistillit og mistriivsel (Eisenberger, et al, 1986).

Den ansattes opplevelse av rettferdighet er den ultimate sjekken for suksessen til et målesystem. Ifølge organisatorisk rettferdighetsteori, er effekten av et målesystem avhengig av den ansattes oppfatningen av rettferdighet knyttet til målesystemet. Dette betyr at komponenter rundt systemer slik som hensikten bak målingene, implementeringen av systemet, gjennomføringen og håndteringen av informasjon innhentet fra målingene bør oppfattes som rettferdig av den ansatte for å få ham/hun til å godta hele prosedyren og dens resultater uten motvilje. Tidligere studier viser at ansatte legger sterkere vekt på å vurdere rettferdighet i forskjellige prosedyrer i organisasjonen, enn rettferdighet basert på lik distribusjon (Alexander & Ruderman, 1987). I tillegg er de villige til å akseptere noe urettferdighet i utfallet hvis de oppfatter selve prosessen for å være rettferdig. Derfor er aksept av et målesystem også avhengig av oppfattet rettferdighet knyttet til selve prosessen.

Tidligere studier viser at ansattes opplevelse av rettferdighet i prestasjonsmålinger er en vesentlig faktor i ansattes aksept og tilfredshet av systemet (Ahmed et al., 2011). En god opplevelse vil skape et positivt arbeidsmiljø i organisasjonen, mens en negativ opplevelse vil skape mange problemer for organisasjonen som til slutt, vil kunne påvirke selskapets prestasjoner. Disse opplevelsene avhenger ofte av nærmeste leders handlinger og atferd mot den enkelte ansatte. Hvis den nærmeste overordnede gjennomfører prosessen der man tar i bruk målesystemer på en rettferdig og forutsigbar måte, vil dette i teorien bidra til en positiv oppfatning av systemet i seg selv. En slik positiv oppfatning vil videre påvirke andre organisatoriske faktorer på en positiv måte (Blau, 1964). Med dette menes at opplevd rettferdighet vil kunne påvirke oppfattelsen av selve målesystemet. Videre kan oppfattelsen av systemet påvirke ulike utfallsvariabler.

Da vi har definert oppfattelsen av systemet som enten "Coercion" eller "Care", er det da interessant å forske på om opplevelsen av rettferdigheten i det å bli målt påvirker oppfatningen av målesystemet, for å videre se på sammenhengene mellom oppfatning og forskjellige utfallsvariabler. Vi søker derfor å forske på om den ansattes opplevelse av prestasjonsmålinger som rettferdig kan enten redusere oppfatningen av "Coercion" eller øke oppfatningen av "Care" i situasjonen målingene blir utført.

Vi antar dermed at personer som har negative evalueringer av grad av rettferdighet om prosedyrene i organisasjonen vil oppfatte prosedyrene som påtvunget og derfor trekke på "Coercion" som diskurs. En sannsynlig forklaring på dette synet kan komme fra sosial utvekslingsteori. Denne teorien påstår at personer som oppfatter at de får urettferdig behandling har en større sannsynlighet for å føle seg frustrerte og misfornøyde med omgivelsene rundt seg (Blau, 1964). På den andre siden antar vi derfor at personer som har en positiv evaluering av grad av rettferdighet om prosedyrene i organisasjonen vil oppfatte prosedyrene som omsorgsbegrunnet, og derfor trekke på "Care" som primær diskurs. Basert på begrunnelsene ovenfor mener vi derfor at det er et grunnlag for hypotesene om at det er en sammenheng mellom opplevelsen av rettferdighet i prestasjonsmålinger og oppfatningen av prestasjonsmålinger som enten "Coercion" eller "Care". Med dette antar vi videre at opplevd rettferdighet i målesystemet vil øke oppfattelsen av prestasjonsmålinger som "Care", og opplevd rettferdighet i målesystemet vil redusere oppfattelsen av prestasjonsmålinger som "Coercion".



Videre er det derfor grunn til å anta at rettferdighetsvariabelen i seg selv vil virke som en forklaringsmekanisme. Da en stor del av tidligere teori har forsket på effekten rettferdighetsopplevelse har på våre utfallsvariabler, velger vi å forske på effekten rettferdighet har på oppfattelsen av prestasjonsmålinger som enten “Coercion” eller “Care”. Da disse sammenhengene ikke er tidligere forsket på spesifikt, er det interessant for oss å vite om rettferdighet påvirker oppfatningen av å bli målt. Vi presenterer derfor to hypoteser om sammenhengen mellom opplevelsen av rettferdighet i målesystemet og oppfattelsen av prestasjonsmålinger som enten “Coercion” eller “Care”.

*H1a: Det er sammenheng mellom opplevd rettferdighet i målesystemet og prestasjonsmålinger oppfattet som “Care”.*

*H1b: Det er sammenheng mellom opplevd rettferdighet i målesystemet og prestasjonsmålinger oppfattet som “Coercion”.*

I dette kapitlet har vi sett på organisatorisk rettferdighet, og flere definisjoner knyttet til dette. Da vi ser på prestasjonsmålinger som en prosess, går vi videre med Folger & Cropanzano (1998) sin definisjon av prosessuell rettferdighet som understreker det som oppfattes som rettferdig av metoder og prosedyrer i en organisasjon. Vi har sett på sammenhengen mellom opplevd rettferdighet og oppfattelse av prestasjonsmålinger og ut i fra dette kommet frem til to hypoteser. I de påfølgende delkapitlene ser nærmere på indre motivasjon, tillit, organisasjonsforpliktelse og turnoverintensjon. Disse vil bli nøye definert og forklart, for å skape forståelse for hver enkelt hypotese om sammenhengen disse har med oppfattelsen av prestasjonsmålinger.

## **2.5 Indre motivasjon**

Ettersom vi ønsker å se nærmere på om det kan finnes en sammenheng mellom ansattes oppfatning av prestasjonsmålinger og ulike organisatoriske utfallsvariabler, velger vi å se nærmere på indre motivasjon som en av disse. Dette blant annet fordi prestasjonsmålinger kan virke motiverende da det bidrar til at ansatte får være med å sette sine egne mål, og samtidig måle egen innsats og utvikling. I tillegg kan det øke motivasjon hos de ansatte ved at prestasjonsmålinger skaper rom for anerkjennelse og verdsettelse. Samtidig kan prestasjonsmålingene virke demotiverende da det kan fortrenge indre motivasjon til å gjøre en

innsats. I tillegg kan det tenkes at det kan virke demotiverende da det kan virke kontrollerende. (Lai, 2011)

Vi vil i dette kapitlet først skille mellom indre og ytre motivasjon, deretter se på tidligere studier og sammenhengen mellom indre motivasjon og prestasjonsmålinger.

Kuvaas (2009) henviser til nyere forskning som ser sammenhenger mellom forskjellige HR-tiltak og ulike tilnærminger til organisatorisk effektivitet, og mener med dette at en hensiktsmessig personalpolitikk står av høy betydning. Kuvaas (2009) skiller mellom to HR-tilnærminger, der den ene er forpliktelsesbasert HR, der det antas at ansatte i høy grad er drevet av indre motivasjon. Den andre HR-tilnærmingen er kontrollorientert HR, der man antar at medarbeiderne er ytre motivert.

Ytre motivasjon innebærer at det er økonomiske belønninger og incentiver som i hovedsak motiverer ansatte til å gjøre en innsats. Kontrollorientert HR tar utgangspunkt i å få ansatte til å gjøre noe de i utgangspunktet ikke ville ha gjort ved bruk av styring som baserer seg på klare regler og bruk av straff og ytre belønning. Indre motivasjon på den andre siden, viser til en genuin glede og interesse for arbeidsoppgavene. Ansatte som er indre motiverte i jobbsammenheng karakteriseres ofte med at de liker å gjøre en god jobb, at de har ønske om å utvikle sine ferdigheter og at de gjerne stiller opp frivillig for å nå organisasjonens mål. Innenfor forpliktelsesbasert HR går man ut i fra at de ansatte liker den jobben de gjør, at de har et ønske om å gjøre en god jobb og å utvikle sine egne ferdigheter. Her har organisasjonen mulighet til å lede de ansatte gjennom å sørge for et indre motiverende jobbdesign og gjennom å styrke de psykologiske og sosiale relasjonene mellom medarbeiderne og ledelsen. Tiltak som er vanlig innenfor forpliktelsesbasert HR er stor grad av medbestemmelse, delegering av ansvar, opplæring og utvikling av de ansatte, og konkurransedyktig fastlønn. Dette vil være med å bidra til at medarbeiderne vil gjøre en ekstra innsats, såkalt prososial motivasjon (Kuvaas og Dysvik, 2012).

Hackman & Oldham (1980) argumenterer for at indre motivasjon blant ansatte kan oppstå når tre psykologiske faktorer er tilstede. For det første må de ansatte oppleve at jobben er meningsfull, for det andre må man føle ansvar for sine resultater og sist må de ansatte ha kunnskap om resultatene fra sine prestasjoner. Rolleklarhet, oppgaveidentitet og variasjon i arbeidsoppgavene er alle faktorer som bidrar til at ansatte føler at jobben er meningsfull. Autonomi øker ansvarsfølelsen og tilbakemeldinger fra ledelsen bidrar til mer kunnskap om

resultater knyttet til aktiviteter. Dette er alle aktiviteter som kan knyttes direkte til prestasjonsmålinger, da det bidrar til rolleklarhet, man får ansvar for egne resultater og tilbakemeldinger på sine prestasjoner. Herzberg (1987) understreker at for å motivere ansatte gjennom prestasjonsmålinger, må systemet både brukes til belønning og anerkjennelse.

Tidligere studier viser at ansatte som er indre motiverte ofte er mer skeptisk til prestasjonsmåling enn hva ansatte som er ytre motiverte er. Ofte er bakgrunnen til dette at prestasjonsmåling gjerne knyttes opp til belønning basert på gode resultater, noe som forsterker motivasjon hos ansatte som er ytre motiverte. Studier viser også at prestasjonsmålinger kan virke demotiverende for indre motiverte ansatte (Oh & Lewis, 2009). Det er ingen tvil om at motivasjon er en viktig faktor i alle organisasjoner, da det er en viktig kilde til energidrevet atferd (Herzberg, 1987). Det blir derfor desto viktigere å undersøke om oppfatningen ansatte har rundt prestasjonsmålinger faktisk bidrar til økt eller redusert indre motivasjon blant de ansatte. Vi ser på indre motivasjon, da SpareBank 1 ikke bruker belønninger som ligger utenfor personen selv og som er basert på prestasjoner eller andre typer økonomiske incentiver. Da ytre motivasjon som regel tilknyttes til belønningsdelen av prestasjonsmålinger, faller ikke dette innenfor våre begrensninger, og utelukkes derfor fra å videre være med i diskusjonen.

Når vi videre skal se på om det finnes en sammenheng mellom oppfattelsen av prestasjonsmålinger som "Care" og indre motivasjon er det viktig å påpeke at motivasjonsbegrepet brukes i mange ulike sammenhenger ettersom hvert enkelt individ motiveres av ulike årsaker. Dette kan for eksempel være positive tilbakemeldinger, støtte, sosialt fellesskap eller en kombinasjon av dette. Det er derfor viktig å trekke inn selvbestemmelsesteorien for å forstå dette. Teorien sier noe om hvilke krefter i mennesket eller dets omgivelser som kan igangsette eller vedlikeholde atferd, og kreftene tilsier å omhandle grunnleggende behov (Deci & Richard, 1985). I dette perspektivet er indre motivasjon basert på den ansattes frie vilje uten påvirkning eller kontroll fra omgivelsene. For selv om de ansatte er avhengig av lønn og ytre stimuli for å opprettholde sitt livsgrunnlag, kan drivkraften for å gjøre sitt arbeid komme innenfra i form av interesse, omsorg, nysgjerrighet og vedvarende verdier (Kuvaas & Dysvik, 2009).

Selvbestemmelsesteorien bidrar til forståelse av hvordan det enkelte individ får tilfredsstilt sine tre grunnleggende behov som er: autonomi, kompetanse og tilhørighet eller støtte (Deci

& Richard, 1985). I følge Deci & Ryan (2000) vil disse faktorene påvirke indre motivasjon når arbeidsmiljøet i tillegg består av tillit, trygghet og konstruktive tilbakemeldinger. I tillegg sier Smith (2002) at opplevelsen av omsorg og sosial støtte fra omgivelsene vil føre til at man opplever å bli verdsatt, respektert og lyttet til. For de ansatte kan dette ha stor betydning på deres selvfølelse og trygghet, som igjen er med på å påvirke deres atferd, indre motivasjon og ytelse i positiv retning.

Vi definerer begrepet “Care” ved å først bruke betegnelsen omsorg som en oversatt substitutt, for så å definere omsorg med begrepene trygghet, rettferdighet og det å bli sett og hørt. Ut i fra gjennomgang av eksisterende teorier ser vi at begrepet “Care” kan gjenkjennes i flere teorier avhengig av hvordan man definerer begrepet. Vi har blant annet trukket inn verdsettelse og selvbestemmelsesteorien fordi vi mener at begge disse har faktorer som går under samme kategori som “omsorg”. Ved å se på flere begreper, kan man lettere forstå essensen ved et komplekst og bredt uttrykk som “omsorg”, slik at vi lettere kan se sammenhengen mellom denne og motivasjon.

Prestasjonsmålinger kan virke demotiverende for indre motiverte ansatte. Dette spesielt dersom målingene oppfattes som påtvunget og reduserer autonomi (Oh & Lewis, 2009). Vi har tidligere i oppgaven valgt å benytte begrepet “Coercion”, som er den oppfatningen ansatte har ved å bli målt, når de føler seg kontrollert og overvåket i forbindelse med prestasjonsmålinger på arbeidsplassen. Kuvaas (2009) advarer mot den utstrakte bruken av målstyring og detaljerte rapporteringsregimer. Han påpeker at mer kontroll og rapportering sjeldent fører til positive effekter på medarbeidernes motivasjon, snarere tvert imot. Dette kan muligens forklares av ulike faktorer som svekkes på grunn av økt kontroll og maktbruk.

Vi ønsker med dette å undersøke om indre motivasjon kan være en av disse faktorene som påvirkes av at ansatte oppfatter prestasjonsmålinger som enten “Care” eller “Coercion”. Vi vil derfor se på om det er en sammenheng mellom oppfattelsen av slike målinger og endringen av indre motivasjon. Vi har derfor utformet følgende hypoteser:

*H2a: Det er sammenheng mellom prestasjonsmålinger oppfattet som “Care” og indre motivasjon.*

*H2b: Det er sammenheng mellom prestasjonsmålinger oppfattet som "Coercion" og indre motivasjon*

## 2.6 Tillit

Tillit har blitt en viktig faktor i forvaltningen av menneskelige forhold og mellommenneskelige relasjoner (Hosmer, 1995). Vi velger å se på tillit i sammenheng med prestasjonsledelse og prestasjonsmålinger, da denne faktoren berører begge parter som inkluderes i gjennomføringen av en slik ledelse. På den ene siden har vi ledelsen eller organisasjonen som setter i gang målinger på arbeidsplassen som et tiltak eller reaksjon på prinsipal-agent problemet. På den andre siden har vi de ansattes tillit til at organisasjonen eller ledelsen holder sin del av den psykologiske kontrakten. Denne kontrakten er uskrevne forventninger agenten har om at prinsipalen på best mulig måte setter sin agents velvære høyt.

Prinsipal-agent teorien hevder at arbeidstakere som "agenter" ansatt av en organisasjon (prinsipal) for å utføre enkelte aktiviteter er forventet å være egoistiske og risikoaverse vesen som alltid vil følge sine egne interesser, fremfor prinsipalens (organisasjonens) interesser. Med et slikt syn på de ansatte, er det derfor alltid en sannsynlighet for opportunistisk atferd, som fører til asymmetri i informasjonsdeling og interesser mellom prinsipalen og agenten. Prinsipal-agent teorien skaper derfor grunnlag for en organisasjons mistilliten til sine ansatte, når det gjelder å sette organisasjonens interesser fremfor sine egne. (Sappington, 1991)

Vi kan definere begrepet tillit som individers forventninger av andre samtidig som man har sosiale interaksjoner. Personlighetsforskere definerer tillit som en mening eller forventning. Det vil si en følelse forankret i et individs personlighet eller ens mentale kapasitet (Danaeefard et al, 2010). Tillit som også en risikabel investering. Dette fordi det er en risiko for at tillitsmottakeren kan utnytte og/eller misbruke denne. Mayer et al (1995) foreslår at tillit defineres som viljen til å være sårbar overfor en annen part når den parten ikke kan kontrolleres eller overvåkes. Videre har Rousseau et al (1994) definert tillit som "en psykologisk tilstand som omfatter den hensikt å akseptere sårbarhet basert på positive forventninger av intensjonene eller atferd av en annen".

Den Hartog et al (2004) har forsket på sammenhengen mellom den psykologiske kontrakten og prestasjonsmålinger på individnivå. De konkluderer med at differansen mellom hva en

ansatt forventer og hva en ansatt opplever kan være destruktiv hvis denne differansen er negativ. Variabelen tillit er derfor et nødvendig element i holdbare, sosiale forhold (Blau, 1964). Mens organisatorisk tillit er et nødvendig element for arbeidstakernes følelse av sikkerhet og støtte, og er derfor påvist som en viktig faktor for organisatorisk engasjement, forpliktelse og turnoverintensjon (Yilmaz og Atalay, 2009).

Et gjennomgående problem i organisasjoner er mangel på tillit mellom ansatte og ledere. Det er et betydelig gap mellom ansatte, ledelse og deres krav og forventninger. Som et resultat av dette gapet, er beslutninger ofte møtt med operasjonelle problemer fordi ansatte viser motvilje i gjennomføring av beslutninger på den ene siden, samtidig som ledere ikke stoler på de ansatte, og derfor tillater sjeldent ansatte til å delta i beslutningsprosesser på den andre siden. Dette legger opp til en atmosfære av mistillit i organisasjonen. I en slik organisasjon vil det derfor være meningsløst å snakke om begreper som selvledelse, selvutvikling, engasjement, forpliktelse og lojalitet, da disse i utgangspunktet bygger på tillit som et essensielt fundament. Tillitsforholdet trenger likevel ikke nødvendigvis å bli truet av hverken prestasjonsledelse eller prestasjonsmålinger, hvis målingene blir oppfattet som rettferdige i utgangspunktet (Stanton, 2000). I situasjoner der prestasjonsmålinger blir utført av allerede mislikte overordnede, eller der målingene kun omfatter noen få i organisasjonen vil følelsen av å bli urettferdig behandlet kunne føre til brudd på den psykologiske kontrakten som videre ville kunne føre til mistillit.

Det finnes i dag flere studier som har sett på hvordan tillit til organisasjonen påvirker ansatte (Mayer & Gavin, 2005). Tillitsforskerne Mayer et. al (1995) har funnet tre egenskaper som tillitsgiveren, som i vårt tilfelle er den ansatte, normalt vil anta at tillitsmottakeren, den overordnede, er i besittelse av. Disse egenskapene er *evne*, *velvilje* og *integritet*, og disse som må være tilstede for at tillit kan oppstå. *Evne* er oppfatningen av at den som mottar eller får tilliten har ferdigheter og kompetanse i det området situasjonen gjelder, for eksempel å utføre prestasjonsmålinger. *Velvilje* er den tillitsfulle partens oppfatning av at den som mottar tilliten bryr seg om velvære til den som gir tilliten, eksempelvis den ansatte. *Integritet* er en oppfatning av at den som mottar tilliten følger et sett av prinsipper som den tillitsfulle finner akseptable. Når man ser på tillit i sammenheng med prestasjonsmålinger er det flere faktorer som må være til stede for at tilliten oppstår og opprettholdes. Det er essensielt at den enkelte ansatte opplever at sin overordnede innehar de tre egenskapene nevnt over.

Tidligere studier gjennomført av Davis, Schooeman, Mayer & Tan (2000) rundt forholdet mellom tillit og effektivitet, fant forskerne ut at effektiviteten og profitten til organisasjoner var høyest da de ansatte følte at de tre egenskapene: evne, velvilje og integritet var oppfylt (Mayer og Gavin, 2005). Dette kan forklares ut ifra "Care" og "Coercion" tankegangen, der tilliten er sterkest når de ansatte oppfatter at prestasjonsmålinger blir gjort med bakgrunn av omsorg, og velger derfor å gjøre sitt beste for å yte maksimalt for å tilfredsstille omsorgsgiveren. Her kommer balansen mellom makt og tillit inn, da denne er viktig i en organisasjon, ettersom tillit og makt både forutsetter og truer hverandre. Ved å bruke makt kan man tvinge fram ønskede handlinger eller atferd, men ved å gjøre dette vil tilliten sakte men sikkert forsvinne. Uten tillit vil de ansattes handlinger og atferd vike mer og mer fra det som er ønsket i utgangspunktet, da makten i seg selv ikke er nok til å gi varige resultater på lang sikt (Sørhaug, 1996).

Vi kan se en fellesnevner i alle definisjonene. Tillit kan bli beskrevet som troen på ledelsen, å stole på kolleger, ærlighet og positive forventninger av organisasjonen, dens prosesser og omgivelser (Yilmaz & Ataly, 2009). Da det er organisasjonen eller ledelsen som først og fremst "påfører", utfører og kontrollerer prestasjonsmålinger, har vi valgt å se på sammenhengen mellom persepsjonen av målinger og den ansattes tillit til sine overordnede og arbeidsgiveren.

Tillit er vanligvis forbundet med villig, ikke tvunget, samarbeid og med fordeler, som følge av et samarbeid (Hosmer, 1995). Det er derfor interessant for oss å se på hvordan den ansattes tillit til sin organisasjon påvirkes når prestasjonsmålinger er oppfattet som "Coercion" (påtvunget), så vel som oppfatningen av at en slik prosess er gjort på bakgrunn av "Care" (omsorg). Dette er interessant å avdekke da det har blitt argumentert for at mellommenneskelig tillit reduserer nødvendigheten av overvåking og kontroll i første omgang (Williamson, 1993). Forskning på sammenhengen mellom tillit og persepsjon av prestasjonsmålinger kan derfor si noe om prestasjonsmålinger gjør mer vondt enn godt, avhengig av ansattes opplevelse av å bli målt. Med dette har vi derfor utviklet hypoteser om sammenhengen mellom ansattes oppfatning av prestasjonsbaserte målinger og deres grad av tillit til organisasjonen. Dette for å se om ansatte som oppfatter at de blir målt på bakgrunn av omsorg har sterkere tillit til sin organisasjon, enn de som oppfatter at de blir målt på bakgrunn av tvang og kontroll. Disse hypotesene må videre testes slik at vi kan avdekke om

sammenhengen mellom oppfatning av prestasjonsmåling som ”Coercion” eller ”Care” og tillit kan støttes.

*H4a: Det er sammenheng mellom prestasjonsmålinger oppfattet som ”Care” og tillit til organisasjonen*

*H4b: Det er sammenheng mellom prestasjonsmålinger oppfattet som ”Coercion” og tillit til organisasjonen*

## 2.7 Organisasjonsforpliktelse

I dette kapitlet vil vi se nærmere på begrepet organisasjonsforpliktelse, hvordan det er definert og hvordan det henger sammen med andre organisatoriske utfallsvariabler, slik som turnoverintensjon. Vi vil legge vekt på en modell som inneholder tre dimensjoner av organisasjonsforpliktelse: *affective, normative og continuance commitment* (Allen & Meyer, 1990). Vi velger å ta utgangspunkt i denne modellen når vi definerer organisasjonsforpliktelse, og vi har videre valgt å oversette disse tre dimensjonene til affektiv, normativ og kalkulativ organisasjonsforpliktelse.

Affektiv organisasjonsforpliktelse vil være den ansattes emosjonelle tilknytning til og identifikasjon med organisasjonen. I dette tilfellet vil de ansatte føle en glede over å være en del av organisasjonen. Man kan definere denne formen for forpliktelse som grad av involvering, i hvilken grad man vil identifisere seg med organisasjonen og hvor sterk den emosjonelle tilknytningen er (Allen & Meyer, 1990). Normativ organisasjonsforpliktelse vil for en ansatt være den forpliktelsen man føler man har for å forbli på den aktuelle arbeidsplassen. Man kan se på det slik at de valgene den ansatte tar gjerne baserer seg på hva man føler er moralsk riktig (Allen & Meyer, 1990). Kalkulerende organisasjonsforpliktelse beskrives som de kostnader og gevinster de ansatte knytter til det å bytte eller forlate arbeidsplass. Eksempelvis kan høye kostnader ved å bytte eller forlate arbeidsplassen føre til at den ansatte forblir i nåværende stilling mot sitt egentlige ønske (Allen & Meyer, 1990).

Vi velger å se på organisasjonsforpliktelse som det ønsket den ansatte har om å forbli i organisasjonen, da han eller hun føler seg som en del av denne. Dette innebærer at den ansatte ikke vurderer å skifte arbeidsplass. Ut i fra dette kan vi se en sammenheng mellom



organisasjonsforpliktelse og turnoverintensjon, som innebærer de tanker den ansatte har knyttet til å forlate organisasjonen.

Man kan også se en sammenheng mellom de tre ulike formene for organisasjonsforpliktelse og turnoverintensjon. De ansatte med høy grad av affektiv organisasjonsforpliktelse vil forbli i organisasjonen da de har et *sterkt ønske* om dette, mens de ansatte med høy grad av normativ organisasjonsforpliktelse vil forbli fordi de føler de *burde*. Ansatte med høy grad av kalkulerende organisasjonsforpliktelse vil forbli i organisasjonen fordi de føler at de *må*. Det er viktig å se forskjellen mellom de tre ulike formene for organisasjonsforpliktelse, men samtidig at man også ser sammenhengen. En ansatt kan for eksempel både ha affektiv og normativ tilknytning til organisasjonen ved at man føler et sterkt ønske om å forbli samtidig som man føler en forpliktelse til det, mens andre kan ha et sterkt ønske om å forbli uten noen følelse om forpliktelse. Det er med andre ord summen av disse tre psykologiske tilstandene som kan si noe om en ansattes grad av organisasjonsforpliktelse (Allen & Meyer, 1990).

I teorien blir en ansatt med høy grad av organisasjonsforpliktelse definert som en som forblir i organisasjonen i tykt og tynt, en som alltid kommer på jobb og som har et ønske om å følge organisasjonens mål og verdier. Dette understreker viktigheten av å ha ansatte med høy grad av organisasjonsforpliktelse, spesielt i konkurranseutsatte bransjer. For at en ansatt skal ha et ønske om å forbli på arbeidsplassen, må også den enkelte føle at man får noe igjen for dette. Det at man har en jobb å gå til, som gir lønn vil selvfølgelig være en viktig faktor, men ikke nok til at det fører til organisasjonsforpliktelse. Organisasjonen må i tillegg gi den ansatte andre fordeler, som for eksempel muligheten til utfordrende arbeidsoppgaver, tilbakemeldinger på utført arbeid og utviklingsmuligheter. For å opprettholde organisasjonsforpliktelse er det viktig at den ansatte hele tiden er i utvikling og får utfordringer som fører til at man ikke stagnerer på en plass (Meyer & Allen, 1997).

Det at en ansatt er forpliktet til organisasjonen kan også medføre negative effekter. Reduserte muligheter for karriereutvikling er en av disse effektene. I mange bransjer utvikles karrieren først når man beveger seg mellom ulike organisasjoner, og dersom man er forpliktet til en organisasjon mister man denne muligheten. Det blir derfor desto viktig at organisasjonen legger til rette for forfremmelser, slik at de ansatte forblir i organisasjonen og samtidig har muligheten til nye utfordrende arbeidsoppgaver (Meyer & Allen, 1997).

Tidligere studier har forsket på hva som kan påvirke organisasjonsforpliktelse blant ansatte. I disse studiene kommer det frem at prestasjonsmålinger er en av faktorene som kan være med å påvirke den ansattes forpliktelse til organisasjonen. Prestasjonsmålinger vil påvirke ansattes organisasjonsforpliktelse i positiv retning dersom de ansatte er tilfredse med disse HR tiltakene og implementeringen av disse (Salleh et al, 2013). Dette tilsier at det er viktig for organisasjonen å gjennomføre prestasjonsmålinger på en god måte som ansatte er tilfredse med for å bidra til at de ansatte oppnår høyere grad av organisasjonsforpliktelse. Dette kan knyttes opp til oppfatning av å bli målt på arbeidsplassen som "Care", der omsorgsbiten ligger i prestasjonsmålinger som selvledelse og utviklingsverktøy. På den andre siden må vi videre forske på hvordan ansattes organisasjonsforpliktelse eventuelt blir påvirket av at de oppfatter prestasjonsmålinger på arbeidsplassen som "Coercion", eller lettere sagt påtvunget. Med dette har vi utviklet hypoteser om antar sammenhenger mellom oppfattelsen av å bli målt på arbeidsplassen som enten "Coercion" eller "Care" og påvirkningen disse har på de ansattes organisasjonsforpliktelse.

*H4a: Det er sammenheng mellom prestasjonsmålinger oppfattet som "Care" og organisasjonsforpliktelse*

*H4b: Det er sammenheng mellom prestasjonsmålinger oppfattet som "Coercion" og organisasjonsforpliktelse*

## **2.8 Turnoverintensjon**

Mobley (1982) har definert turnover som opphøret av et medlemskap i en organisasjon, av en person som har mottatt økonomisk kompensasjon fra organisasjonen. Imidlertid er det viktig å skille mellom turnoverintensjon og virkelig turnover i seg selv. Turnoverintensjon er definert som intensjonen å forlate en jobb på frivillig basis (Juhdi, Pawan & Hansaram, 2013).

Turnoverintensjon refererer dermed til et individs oppfattet sannsynlighet av å forlate en organisasjon der han eller hun er ansatt (Juhdi et al, 2013). På den andre siden er faktisk turnover eller "gjennomtrekk", den virkelige bevegelsen av ansatte over eller vekk fra organisasjonens grenser (Price, 2001). Selv om det er kjent at mennesker ofte forlater sin arbeidsplass på grunn av en rekke forskjellige årsaker, finnes det forskning som tyder på at frivillig, reell turnover kan forklares med ansattes intensjon om å forlate organisasjonen. For eksempel foreslår Igarria og Greenhaus (1992) at intensjonene er de mest umiddelbare og

avgjørende faktorene for faktisk atferd. Andre studier (Park, Christie & Sype, 2014) rapporterer også konsistente, positive korrelasjoner mellom turnoverintensjon og faktisk turnover.

I tillegg til disse studiene, har Bluedorn (1982) undersøkt 23 andre studier, der han fant ut at den enkeltes turnoverintensjon nesten alltid korrelerer med deres faktiske turnover atferd. I forskning som omhandler turnover har det derfor blitt avdekket at informasjon og mønster rundt reell, frivillig turnover er ekstremt vanskelig å avdekke og anskaffe, mens det er enklere å samle informasjon rundt intensjonen om handlingen. Derfor brukes ansattes intensjoner om å forlate arbeidsplassen i de fleste studier, da turnoverintensjon er det eneste forløpet som har direkte tilknytning til forløpet om reell, frivillig turnover (Griffeth, Hom and Gaertner, 2000).

Vi har derfor valgt å se nærmere på hvordan turnoverintensjon hos ansatte blir påvirket av deres oppfatning av å bli målt som enten "Coercion" eller "Care". Dette fordi tidligere studier, som har undersøkt faktorer som påvirker turnoverintensjon, har indikert at flere store variabler har direkte eller indirekte påvirkning på ansattes intensjoner om å forlate arbeidsplassen. Disse variablene kan eksempelvis være demografi, jobbtilfredshet, organisatorisk engasjement og ulike typer tiltak innen personalledelse (HRM). Likevel, gitt den brede definisjonen av begrepet HRM, har det kun blitt gjennomført begrensede studier for å studere virkningene av konkrete HR-tiltak slik som prestasjonsmålinger på turnover og turnoverintensjon.

På en generell basis, omfatter HR-praksis fire hovedområder: rekruttering og utvelgelse, opplæring og utvikling, lønn og ytelse, og prestasjonsmålinger etterfulgt av medarbeidersamtaler. Organisasjoner oppfordres til å vedta vertikalt integrerte HR-praksiser som underbygger og støtter hverandre, men strategisk innretting på tvers av HR-tiltak er i praksis vanskelig å oppnå. Som et resultat, er det betydelig variasjon i de ansattes persepsjon og oppfattelse av de forskjellige HR praksisene i organisasjonen, både på tvers av ansatte og på tvers av praksiser (Bambacas & Kulik, 2012). HR-aktiviteter som prestasjonsmålinger, medarbeidersamtaler, og belønningssystemer har en stor sannsynlighet for å påvirke de ansatte direkte og har derfor en stor innvirkning på turnoverintensjon. Skjønsmessige (ikke lovpålagte) HR-tiltak, som prestasjonsmålinger og belønningssystemer kan enten signalisere at arbeidsgiver verdsetter og bryr seg om sine ansatte (Nishii et al. 2008), eller det kan tyde på manglende tillit og økt bruk av makt. Slike tiltak kan derfor enten forbedre ansattes holdninger som trivsel og organisatorisk forpliktelse hvis de forvaltes på en god måte eller

øke de ansattes intensjoner om å forlate arbeidsplassen hvis de misbrukes av organisasjonen (Bambacas & Kulik, 2012).

Det er rikelig med bevis i litteraturen som støtter en signifikant sammenheng mellom HR-praksiser som prestasjonsmålinger på arbeidsplassen og turnoverintensjon.

Prestasjonsmålinger oppfattet som positive reduserer intensjonene om turnover hos de ansatte, mens prestasjonsmålinger på arbeidsplassen oppfattet som negativt vil øke turnoverintensjon i en organisasjon (Brown et al. 2010).

Det er derfor viktig for oss å koble oppfatningen de ansatte har av målesystemene, opp i mot deres intensjoner om å forlate arbeidsplassen, for å se om vi kan avdekke en sammenheng mellom disse. I tillegg vil oppfatningen av målesystemene og intensjonen om å forlate arbeidsplassen muligens ha sammenheng med andre organisatoriske faktorer. Tidligere studier viser nemlig at det finnes tendenser rundt at intensjoner om å slutte er påvirket av mangel på organisasjonsforpliktelse (Firth, Mellor, Moore og Loquet, 2004).

Funnene fra Igbaria, Meredith og Smith (1994) fremhever i tillegg viktigheten av organisasjonsforpliktelse som den mest umiddelbare pekepinn for turnoverintensjon, og vi skal derfor se disse faktorene i sammenheng med målesystemer på arbeidsplassen hver for seg opp imot ansattes persepsjon av å bli målt, for å avdekke hvilken faktor som blir påvirket av ansattes oppfattelse av målesystemene og i hvilken grad disse blir påvirket. Vi presenterer derfor to hypoteser som kan forklare sammenhengen mellom oppfattelsen av det "å blir målt" som enten "Care", som tilsier omsorg fra organisasjonens side eller som "Coercion" (tvang og kontroll), og hvordan dette påvirker turnoverintensjonen til de ansatte.

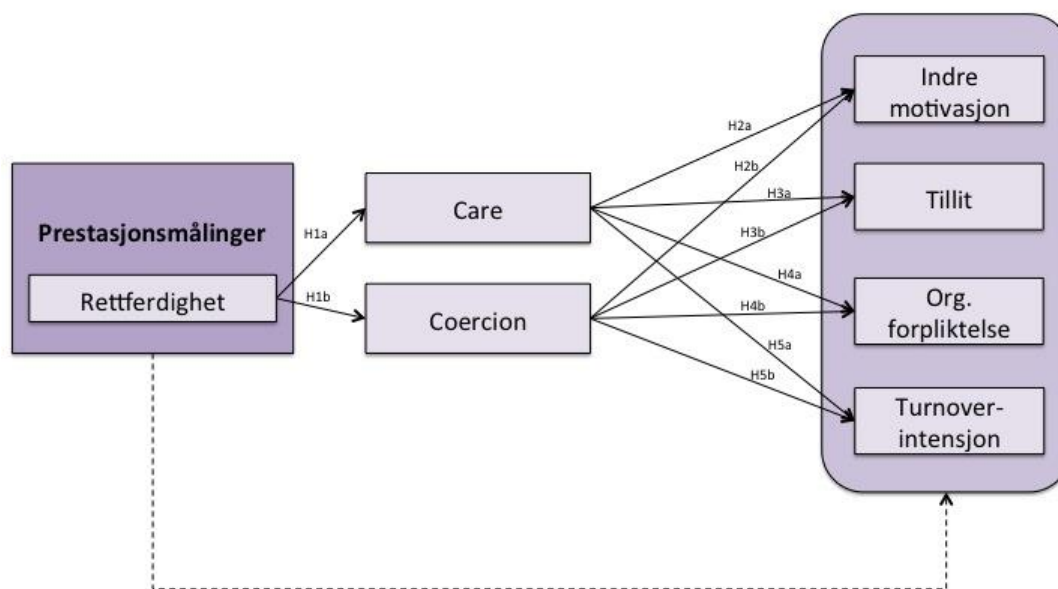
*H3a: Det er en negativ sammenheng mellom prestasjonsmålinger oppfattet som "Care" og turnoverintensjon*

*H3b: Det er sammenheng mellom prestasjonsmålinger oppfattet som "Coercion" og turnoverintensjon*

## 2.9 Oppsummering

I dette kapittelet presenterer og forklarer vi vår empiriske modell. Denne modellen illustrerer de ulike sammenhengene mellom våre variabler som utviklede hypoteser. Disse hypotesene utgjør en del av vår problemstilling, og forutsetninger for denne. Modellen fungerer derfor også som oppsummering av fremlagt teori og legger opp til videre analyser av hver enkelt hypotese.

Figur 2: Empirisk modell



Problemstillingen i vår oppgave omhandler hvordan ansatte i SpareBank 1 oppfatter prestasjonsmålinger, og hvordan disse oppfatningene kan ha videre påvirkning på ulike organisatoriske utfallsvariabler. Med bakgrunn i tidligere forskning rundt vårt tema, bygger vår problemstilling på forutsetningen om at prestasjonsmålinger blir oppfattet som enten "Coercion" og/eller "Care", og at disse oppfatningene videre påvirker variablene indre motivasjon, tillit, organisasjonsforpliktelse og turnoverintensjon. I tillegg til dette forutsetter vi at oppfatningen av prestasjonsmålinger blir påvirket av opplevelsen av rettferdighet i målesystemet. Disse forutsetningen blir presentert gjennom ulike hypoteser om sammenhengen mellom rettferdighet og oppfatning, samt oppfatning og de forskjellige variablene.

Vi antar i vår studie at rettferdighet har påvirkning på "Care" og "Coercion", derfor tester vi for hypotesen om en sammenheng mellom rettferdighet og oppfattelse. Disse sammenhengene illustreres i figur 2, med piler mellom rettferdighet, "Coercion" og "Care" merket H1a og H1b. Deretter må vi undersøke effekten "Coercion" og "Care" har på våre organisatoriske utfallsvariabler. Hypotesene om at oppfatning som "Coercion" og/eller "Care" har en effekt på indre motivasjon, tillit, organisasjonsforpliktelse og turnoverintensjon illustreres også med piler merket H2-H5. Til slutt analyserer vi prestasjonsmålingens effekt på utfallsvariablene før og etter vi kontrollerer for "Care" og "Coercion". Dette gjør vi da vi med vår studie ønsker å avdekke om prestasjonsmålinger i seg selv forklarer de avhengige variablene våre (indre motivasjon, tillit, organisasjonsforpliktelse og turnoverintensjon) svakere, enn oppfatningen av prestasjonsmålinger som "Coercion" og/eller "Care" gjør. Dette illustreres ved den stiplede linjen i figur 2. Linjene viser at sammenhengen mellom prestasjonsmålinger i seg selv og de ulike utfallsvariablene svekkes når vi kontrollerer for oppfatning av prestasjonsmålinger som "Coercion" og/eller "Care". Dette vil videre si at de avhengige variablene blir bedre forklart av oppfatningen av å bli målt enn målingene i seg selv. For å undersøke dette må vi teste om de avhengige variablene blir bedre forklart når vi kontrollerer for "Coercion" og "Care" enn når vi kun ser på målesystemet i seg selv som forklaringsvariabel.

### 3. Metode

I dette kapittelet vil vi først gi en beskrivelse av vår problemstilling, deretter forklare hvorfor vi har foretatt undersøkelsen i finansbransjen. Det finnes to typer forskningsmetode, kvalitativ og kvantitativ, som vi vil beskrive før vi deretter tar et valg av metode. Vi vil også forklare forskjellige typer forskningsdesign og ut i fra det begrunne vårt valg av design for vår oppgave. En begrunnelse av hvorfor vi valgte spørreskjema som datainnsamlingsmetode vil bli gitt og vi vil komme inn på hvordan selve datainnsamlingsprosessen foregikk. Vi vil også forklare hva som ligger bak de enkelte spørsmålene vi har tatt utgangspunkt i i forhold til spørreskjemaet. Til slutt vil vi si noe om etiske hensyn i forbindelse med vår studie og kvaliteten i våre undersøkelser med tanke på reliabilitet og validitet.

#### 3.1 Forstudie

For å innhente relevant informasjon om SpareBank 1, de forskjellige avdelingene og deres målesystemer utførte vi intervjuer med nøkkel før vi gjennomførte vår kvantitative undersøkelse. Utvalget i forstudie baserer seg på strategiske utvalg. Dette innebærer at vi har valgt informanter som har egenskaper og kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til vår problemstilling. Med dette mener vi intervjukandidater, som sitter på erfaring eller informasjon som kan hjelpe oss ett skritt nærmere det vi ønsker å avdekke (Thagaard, 2009). I forbindelse med dette var det viktig for oss å finne informanter som kunne representere de utvalgte gruppene i den kvantitative delen. Det vil si en representativ eller leder i PM, en i BM, Stab/støtte samt HR-direktør. Dette for å få bredde i vår data og et representativt bilde av både bedriften, målesystemene i de ulike avdelingene og forskjellige innspill til vår problemstilling og oppgave. I tillegg kunne vi bli bedre kjent med hvordan de ansatte jobber og utfører sine arbeidsoppgaver, uten å ha direkte kontakt med disse utenom den kvantitative delen.

I våre intervjuer med nøkkelpersoner i SpareBank 1 har vi bevisst formulert enkle spørsmål, som i liten grad kan misforståes eller mistolkes. I tillegg har vi tatt med oppfølgings spørsmål som kan underbygge enkelte svar og begreper samtidig som dette er med på å sikre svar av god, og utfyllende kvalitet. Vi har i tillegg valgt å følge en intervjuguide hele veien for å holde en rød tråd i samtalen, og følge nøye vurderte spørsmål som var essensielle å huske på.

Vi ønsker å gjennomføre denne oppgaven ved å se på ansatte som blir målt på deres prestasjoner i SpareBank 1. SpareBank 1 er en del av SpareBank 1 gruppen AS, et holdingselskap eid av SpareBank 1 SR-Bank (19,5 %), SpareBank 1 Nord-Norge (19,5 %), SpareBank 1 SMN (19,5 %), Sparebanken Hedmark (12 %), Samarbeidende Sparebanker AS (19,5 %), SpareBank 1 Oslo Akershus (1,4 %), samt Landsorganisasjonen/fagforbund tilknyttet LO (9,6 %) (SpareBank1.no).

SpareBank 1 alliansen omfatter totalt over 350 kontorer, som utgjør 6300 ansatte. Av disse er 1300 ansatte direkte knyttet til SpareBank 1 gruppen og datterselskaper. I vår oppgave har vi valgt å ta for oss de ansatte i SpareBank 1 Oslo Akershus. Videre har vi avgrenset dette ned til ansatte som jobber innenfor personmarked (PM) og bedriftsmarked (BM) innen SpareBank 1 Oslo Akershus, da vi velger å ekskludere ansatte som jobber innen eksempelvis forsikring. PM og BM har til slutt blitt inndelt i fire hovedgrupper som utgjør; kunderådgiver PM, kunderådgiver BM Stab/Støtte i PM og Stab/støtte i BM. Dette utgjør 202 tilgjengelige ansatte for vår oppgave, da alle disse på et eller annet vis faller under kategorien “å bli målt”.

SpareBank 1 gjennomfører per dags dato ulike prestasjonsmålinger av ansatte, avhengig av den ansattes arbeidsoppgaver og avdeling. Bankens prestasjonsmålinger kan løst bli inndelt i tre typer “måleparametere”; salgsmålinger, aktivitetsmålinger og kvalitetsmålinger. Avhengig av om den ansatte jobber innen PM eller BM og Stab/støtte versus kunderådgivning, vil disse veie tyngre eller lettere.

I våre samtaler med SpareBank1 kom det frem at kunderådgiverne i PM og BM blir målt kontinuerlig og mer spesifikt, med adapterte, eksterne målesystemer som “MAZE”. Dette systemet er et styringssystem som måler ansattes prestasjoner ved at de daglig rapporterer og definerer fire punkter; 1. Overordnede resultatmål, 2. KPI, 3. Identifisere kritisk atferd, 4. Definere atferds påvirkere. I tillegg til et slikt system evalueres de ansatte i henhold til “MUR”. Dette innebærer oppnådde mål, utvikling og resultat. Data innsamles både gjennom medarbeidersamtaler, tilbakemelding fra kunder, og elektroniske verktøy.

Ved å definere oppgaven i forhold til prestasjonsmåling, inkluderer vi alle systemer og prosesser som blir brukt til å samle data som omhandler ansattes arbeid og/eller prestasjoner. Dette kan eksempelvis være MAZE, MUR, konkurranser mellom avdelinger/filialer, tilbakemelding fra kunder, mål- og utviklingssamtaler og lignende. SpareBank 1 måler i praksis kun kunderådgivere i detalj og individuelt, selv om alle avdelinger har en form for



kollektiv månedlig oppfølging av mål og resultater. Denne prosessen blir omtalt som “mål - og utviklingssamtaler”, og gjelder først og fremst ansatte under kategorien “stab/støtte” Personmarked og Bedriftsmarked.

### 3.2 Valg av metode og forskningsdesign

Vår problemstilling er: *Er det en sammenheng mellom ansattes oppfatning av prestasjonsmålinger, og deres grad av indre motivasjon, tillit, organisasjonsforpliktelse, og turnoverintensjon?* Det er denne vi belyser med vår undersøkelse.

#### 3.2.1 Metode

Det er vanlig å skille mellom to ulike hovedformer for metodisk tilnærming, kvalitativ og kvantitativ tilnærming. Hvilken metode som egner seg best kommer an på hva man skal undersøke og hvilke data man ønsker å innhente. Det er mulig å kombinere metodene, da de ikke er gjensidig utelukkende. For å få utfyllende informasjon om et tema kan man gjerne kombinere kvalitativ og kvantitativ metode (Jacobsen, 2005).

Kvantitativ metode går hovedsakelig ut på å rendyrke sammenhenger mellom årsak og virkning, og å operasjonalisere teoretiske relasjoner på en korrekt måte. Den helt klart mest brukte og viktigste datainnsamlingsmetoden innenfor kvantitativ metode er spørreundersøkelser. Innenfor denne metoden tar man utgangspunkt i en deduktiv tilnærming der man går fra teori til empiri for å teste hypoteser og antakelser. De kvantitative metodene kalles ofte for ekstensive metoder, da de tar for seg mange enheter. Hensikten innenfor denne metoden er å få inn informasjon som er lett å systematisere, som kan overføres til datamaskiner i standardisert form slik at man enklere kan analysere flere samlede enheter (Jacobsen, 2005).

Kvalitativ metode sier noe om kvalitet eller spesielle kjennetegn/egenskaper ved fenomenet som studeres. Denne tilnærmingen er spesielt relevant hvis man skal undersøke fenomener som man ikke kjenner særlig godt, og som det er forsket lite på, og når man ønsker å forstå fenomenet grundigere (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Innenfor kvalitativ metode tar man utgangspunkt i en induktiv tilnærming der det er fokus på nærhet og helhet til

det som skal studeres (Jacobsen, 2005). Det er mest vanlig å ta i bruk datainnsamlingsmetoder som intervju og/eller observasjonsteknikker innen den kvalitative tilnærmingen (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

I vår avhandling har vi valgt å bruke den kvantitative tilnærmingen for innhenting av data, da problemstillingen for oppgaven er: *Er det en sammenheng mellom ansattes oppfatning av prestasjonsmålinger, og deres grad av indre motivasjon, tillit, organisasjonsforpliktelse, og turnoverintensjon?* En av hovedårsakene til at vi valgte denne tilnærmingen er at vi ønsker å se på en rendyrket sammenheng mellom årsak og virkning. Vi har i tillegg valgt en undersøkelsestype der svarene vil komme i form av tall, noe som den kvantitative metoden gjør.

### 3.2.2 Forskningsdesign

Det finnes flere måter å definere og formulere en problemstilling på, og derfor flere ulike måter å gjennomføre en undersøkelse på. Forskningsdesign er en overordnet plan for hvordan prosjektet skal gjennomføres. Det finnes tre ulike grunnleggende forskningsdesign man kan velge mellom; eksplorerende (utforskende) design, deskriptiv (beskrivende) design og kausal (årsak-virkning) design. Hvilken av disse som velges avhenger av problemets karakter og forskningsprosjektets formål (Saunders et al, 2007).

Eksplorerende design brukes som regel når problemstillingens karakter er uklar. Det som ofte kjennetegner denne type design er at man ikke kan sette opp noen klare hypoteser. Men bruker gjerne denne metoden dersom man står ovenfor et fenomen man ønsker å vite mer om, men ikke har klare oppfatninger om hvordan dette kan analyseres. Deskriptiv design benyttes dersom formålet er å kartlegge en eller flere variabler, eller sammenhengen mellom disse. Hensikten er som navnet tilsier å beskrive situasjonen på et bestemt område. Metoden brukes ofte når man ønsker svar på spørsmål som hva, hvem, hvordan og hvorfor. Innenfor dette designet har man klare hypoteser for hvordan begrepene påvirker hverandre. De fleste spørreundersøkelsene blir lagt innenfor dette designet. Ønsker man derimot å undersøke effekten av en eller flere uavhengige variabler mot en avhengig variabel, kalles dette for kausalt design. Metoden brukes med andre ord når man ønsker å se på årsakssammenhenger (Selnes, 1999).

Vår problemstilling går ut på å finne sammenhenger mellom ulike begreper, samtidig som vi har klare hypoteser og bruker spørreundersøkelse vil vi bruke deskriptiv (beskrivende) forskningsdesign.

### **3.3 Spørreskjema som datainnsamlingsmetode**

Det er flere grunner til at vi valgte spørreskjema som datainnsamlingsmetode. For det første inkluderer et spørreskjema faste spørsmål og svaralternativer som bidrar til standardisering som gjør det mulig å eliminere tilfeldige målefeil og gi pålitelige data. I tillegg gir det oss muligheten til å generalisere resultatene fra utvalget til populasjonen. For det andre er det en fordel at man kan utvikle hypoteser om et bestemt fenomen, for så å teste disse hypotesene og til slutt undersøke sammenhenger mellom fenomenene. Til slutt er det også en fordel ved at man kan samle mange svar på kort tid (Ringdal, 2001).

### **3.4 Datainnsamling**

Vår studie består av primærdata som vi har innhentet ved bruk av intervju og spørreundersøkelse. Spørreundersøkelsen ble sendt ut til utvalget i slutten av mars 2014, og det ble satt en ukes frist for å svare på denne. Spørreundersøkelsen var relativt omfattende med mange spørsmål knyttet til prestasjonsmålinger, og spørsmål knyttet til de ulike organisatoriske faktorene vi har inkludert i vår studie. Mange av spørsmålene var direkte knyttet opp mot ansattes oppfatning av å bli målt, mens de resterende var knyttet til ansattes holdninger rundt de organisatoriske faktorene. Vi inkluderte også demografiske spørsmål som for eksempel alder og ansiennitet som kontrollvariabler.

### **3.5 Utvalg**

Utvalget i vår undersøkelse var 203 personer innenfor person- og bedriftsmarkedet i SpareBank1, region Østfold og Akershus. Både kunderådgivere og støtte- og stab funksjoner var inkludert i vårt utvalg. Svarfrekvensen er viktig for hvor pålitelige funnene fra undersøkelsen er. Andel besvarelser blir referert til som nettoutvalget, og ønskes så høy som mulig for å oppnå god reliabilitet og for å kunne foreta en eventuell generalisering. Likevel ligger tommelfingerregelen på rundt 50%, mens 30% er et relativt vanlig responstill

(Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011). I vår spørreundersøkelse fikk vi en svarprosent på 56%, noe som dessverre er lavere enn det vi i utgangspunktet hadde håpet på. Likevel ønsker vi å gå videre med analyser av våre funn, da svarprosenten er høyere enn 50%. I forbindelse med spørreundersøkelsen sendte vi ut flere påminnelser underveis, og besvarte flere e-poster med spørsmål og tilbakemeldinger fra respondentene.

Tabell 1: Beskrivende statistikk av utvalget

Descriptive Statistics				
	Alder	Avdeling	Personalansvar	Ansiennitet
N	114	114	114	114
Mean	3	2	2	3
Std. Deviation	0,8	1,1	0,4	1,1

\* Alder: 18-25=1, 26-35=2, 36-45=3, 46+=4

\* Avdeling: Kunderådgiver PM =1, Kunderådgiver BM=2, StabStøttePM=3, StabStøtteBM=4

\* Personalansvar: Ja=1, Nei=2

\* Ansiennitet: 0-3=1, 4-6=2, 7-10=3, 11+=4

For å gi en oversikt over utvalget og de faktiske respondentene knyttet til spørreundersøkelsen har vi valgt å ta med Tabell 1 ovenfor, som viser beskrivende statistikk. I denne tabellen ser vi blant annet gjennomsnitt og standardavvik for alder, avdeling, personalansvar og ansiennitet. Ettersom disse er kategoriske variabler er det også interessant å se på hvilket nivå som veier tyngst innenfor hver variabel. For å gi en bedre oversikt over utvalget har vi i tillegg satt inn Tabell 2, som viser frekvensfordelingen for disse. Tabell 2 viser at de fleste som har svart på vår undersøkelse ligger innen aldersgruppen 46 pluss. I tillegg viser tabellen at de fleste jobber som kunderådgiver i personmarkedet. Samtidig ser vi at ca. 80% av besvarelsene kommer fra ansatte uten personalansvar og at de fleste har jobbet i SpareBank 1 i over 11 år.

Tabell 2: Frekvenstabell

Frekvenstabell			
		Frekvens	Prosent
Alder	18 - 25	2	1.8
	26 - 35	16	14.0
	36 - 45	33	28.9
	46 +	63	55.3
	Total	114	100.0
Avdeling	KunderådgiverPM	56	49.1
	KunderådgiverBM	18	15.8
	StabStøttePM	27	23.7
	StabStøtteBM	13	11.4
	Total	114	100.0
Ansiennitet	0-3 år	18	15.8
	4-6 år	24	21.1
	7-10 år	21	18.4
	11 +	51	44.7
	Total	114	100.0
Personalansvar	Ja	22	19.3
	Nei	92	80.7
	Total	114	100.0

### 3.6 Etiske retningslinjer

All forskning og vitenskapelige aktiviteter krever at forskere følger og forholder seg til enkelte etiske prinsipper, dannet innen forskningsmiljøer over tid (Thagaard, 2013). Etiske regler er “universale” forventninger til forskerens opptreden, fremgangsmåte, forvaltning og lagring av informasjon. Reglene krever at forskeren viser redelighet og nøyaktighet i presentasjonen av eventuelle resultater og i vurderingsprosessen av tidligere forskeres arbeid (Engelstad, 1998).

Etter personopplysningsloven ble innført i 2001, må alle prosjekter som inneholder personopplysninger innhentet med elektroniske hjelpemidler meldes inn til NSD (Norges Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste). Dette for å beskytte deltakere/informanter i undersøkelser og lignende.

Forskere har i dag et etisk ansvar ovenfor involverte parter, håndtering av innsamlet data og forvaltningen og lagringen av disse. NESH (1993), som er Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora har utformet retningslinjer for forskeres etiske ansvar i forskningsprosjekter. De tre hovedprinsippene omhandler kravet om *informert samtykke*, der grunnprinsippet er at alle deltakere må gi sin frie og informerte samtykke til å

delta i forskningsprosessen og kan til enhver tid avbryte sin deltakelse. Herunder faller diskusjonen om skjult observasjon og annen informasjonsinnhentningsmetoder som er ukjent for deltakere. Et annet etisk grunnprinsipp er kravet om *konfidensialitet*. Dette innebærer at de deltakerne som gjøres til gjenstand for forskning har rett til å være anonyme, og at all informasjon de gir blir behandlet konfidensielt. Dette for å respektere deltakeres privatliv ved å utelukke identifiserbar informasjon og ved å sikre eventuell, nødvendig sikkerhet. Dette kan skape et dilemma for forskeren dersom deltakere deler informasjon som er meldepliktig til polititjenester. Videre er en tredje grunnprinsipp knyttet til *de konsekvenser* forskningen kan ha for deltakere. Forskeren er forventet å handle ut ifra respekt for grunnleggende menneskeverd. Forskingen skal ikke utsette deltakere for økt risiko for fysisk eller psykisk skade eller belastning. Forskeren skal vurdere konsekvensene av prosjektet, for å beskytte deltakernes integritet og sikkerhet. Likevel er det ikke like lett å forutse fremtiden, og forskere kan ofte gjøre utilsiktet skade av uheldige virkninger (Thagaard, 2013).

Det er viktig i forskningssammenhenger at forskeren har et objektivt, da forskeren ofte kan lede deltakere i en ønsket retning. I tillegg krever etiske retningslinjer at forskere forvalter innhentet informasjon med deltakernes interesser i bakhode, ta forvrenging av informasjon kan ha negative konsekvenser for informanter. En annen etisk avveining er knyttet til hvilke temaer som kan være relevant å studere. Hensyn til kontroversielle temaer som kan berøre andre menneskers liv er viktig å vurdere, da forskeren har en plikt til å beskytte så vel som avdekke fakta. Spørsmålet om hvor personlige og nærgående spørsmål forskeren skal stille deltakere er et sentralt tema. Det er her viktig å ha respekt for både deltakernes rettigheter og grenser (Thagaard, 2013).

Da vi har tatt i bruk kvantitativ metode, har vi benyttet oss av spørreundersøkelse som datainnsamlingsmetode. Vi har derfor valgt å informere alle deltakere i spørreundersøkelsen om at utsendt spørreundersøkelse er godkjent av veileder, samtidig som all personidentifiserende opplysninger vil behandles konfidensielt og bare Limesurvey vil kunne koble deltakernes identitet opp mot svarene. Vi har garantert respondentene om at opplysningene anonymiseres og at ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i ettertid. I tillegg har alle blitt informert om at når prosjektet avsluttes vil personidentifiserbare opplysninger bli slettet.

Det har også blitt påpekt at det er frivillig å delta i undersøkelsen, men at vi likevel ønsker at så mange som mulig deltar. Til slutt valgte vi å inkludere at prosjektet er meldt inn til personvernombudet for forskning – Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste AS.

I selve spørreundersøkelsen har vi spesifisert at ingen svar vil gi negative konsekvenser for de ansatte, da svarene ikke kan kobles opp til den enkelte og kun en samling av den analyserte dataen vil nå ledelsen i bedriften, eller andre parter.

### 3.7 Målutvikling

I denne delen vil vi forklare hvordan spørreundersøkelsen ble utviklet og hvordan vi kom frem til de spørsmålene som ble brukt. Spørsmålene som er brukt er hovedsakelig hentet fra eksisterende teori, og utviklet videre for at de skal passe bedre til vår undersøkelse. Ved å bruke tidligere studier og eksisterende teori, bidrar det til større sikkerhet om at spørsmålene er bra og sannsynligheten for reliable svar øker.

Til sammen hadde spørreundersøkelsen 48 spørsmål, som i hovedsak gikk ut på at de ansatte skulle svare på påstander angående deres oppfatning av å bli målt på arbeidsplassen. I tillegg inkluderte vi spørsmål knyttet til organisatoriske faktorer som kan påvirkes av denne oppfatningen; tillit, organisasjonsforpliktelse, motivasjon og turnoverintensjon. De ansatte ble bedt om å svare på disse påstandene på en skala fra 1 til 5, foruten de første spørsmålene som omhandlet demografi og generelle spørsmål knyttet til den enkeltes stilling. Videre ble de ansatte spurt om enkle fakta spørsmål om prestasjonsmålinger i SpareBank 1 generelt, og om selve målesystemet. Spørsmålene vi har valgt som skal representere prestasjonsmålinger er ”jeg blir målt på måloppnåelse” og ”gjennomføringen av prestasjonsmålinger i SpareBank1 fungerer bra”. Måloppnåelse ble valgt da respondentene anser dette som hovedområdet for målinger. I tillegg blir variabelen ”gjennomføring” inkludert da denne presenterer prestasjonsmålinger som en del av prosessen prestasjonsledelse, hvor ledelse av prosessen kan være med på å påvirke utfallet av målingene. Variablene ”Måloppnåelse” og ”Gjennomføring” vil derfor til sammen presentere prestasjonsmålinger fra de blir implementert av ledelsen til de treffer den ansatte. Videre kan vi derfor kontrollere om disse påvirker våre utfallsvariabler, som representanter for målesystemet i seg selv. Videre kan vi også kontrollere om opplevelsen av disse som ”Coercion” eller ”Care” har en effekt på utfallsvariablene, og i hvilken grad. Tabell 3 nedenfor viser et utvalg av spørsmål knyttet til

hver og en variabel brukt i spørreundersøkelsen. I tillegg viser tabellen om spørsmålene er standardiserte eller utviklet for dette formålet.

Tabell 3: Oversikt over spørsmål

Begrep	Eksempel på spørsmål	Kilde
Prestasjonsmålinger	Gjennomføringen av prestasjonsmålinger i SpareBank1 fungerer bra Jeg blir målt på følgende: Måloppnåelse	Utviklet for dette formålet Generelle faktaspørsmål
Indre motivasjon	Det er gøy å jobbe med de arbeidsoppgavene jeg har Av og til blir jeg så inspirert av jobben min at jeg nesten glemmer andre ting	Kuvaas, B & Dysvik, A. (2012)
Organisasjonsforpliktelse	Jeg er stolt av å fortelle andre at jeg er en del av SpareBank1 Jeg føler meg emosjonelt tilknyttet til SpareBank1 som organisasjon	Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2010)
Turnoverintensjon	Jeg tenker ofte på å slutte i min nåværende jobb Jeg ville vært tilfreds med å tilbringe resten av min karriere i SpareBank1	Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2010)
Tillit	SpareBank1 er oppriktige i sine forsøk på å ta hensyn til de ansattes synspunkt Jeg stoler på at mine ledere vil mitt beste	Katou, A. (2013) - Tilpasset til denne konteksten
Rettferdighet	Min nærmeste leder gir meg muligheten til å forsvare resultatene fra prestasjonsmålingene Når jeg blir målt på arbeidsplassen gir det meg muligheten til anerkjennelse for godt utført arbeid	Utviklet for dette formålet
Coercion	SpareBank1 pålegger meg å rapportere mine aktiviteter på jobb, for å tilfredsstillte målesystemene SpareBank1 bruker målesystemer for å kontrollere min prestasjon, fremfor å utvikle den	Utviklet for dette formålet
Care	SpareBank1 måler meg for å vise omsorg for min utvikling Ved å måle mine prestasjoner forsøker SpareBank1 å kartlegge mine behov for hjelp og støtte	Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2010) - Tilpasset denne konteksten

### 3.8 Forarbeid

Før vi utfører regresjonsanalyse må vi gjennomføre en test om forutsetningene for den lineære regresjonsmodellen er innfridd. En av forutsetningene for den lineære regresjonsmodellen er at residualene skal være normalfordelte. Denne forutsetningen er viktig for gyldig statistisk generalisering av resultatene. Dette er først og fremst viktig for små utvalg (med under 100 enheter), noe som er veldig nært vårt tall på 114 besvarelser (Ringdal, 2007). Ut i fra normalfordelingskurven for de avhengige variablene kan vi se noe avvik fra normalfordelingen, men ingen dramatiske endringer.

Forutsetningen om homoskedastisitet er også svært viktig for gyldig statistisk generalisering av resultatene. Forutsetningen betyr at variansen i residualene skal være den samme for alle verdier på uavhengige variabler (Ringdal, 2007). I vårt tilfelle er spredningen i residualene



nærmest konstant, og dette er et tegn på homoskedastisitet. Kort oppsummert er residualene relativt normalfordelte, og forutsetningen om lik varians holder.

I tillegg sjekker vi for multikolaritet, som betyr korrelasjon mellom X-variablene. Når dette problemet er stort, blir det vanskelig å skille variablenes effekter fra hverandre. Multikolaritet kan derfor øke regresjonskoeffisientenes standardfeil (Ringdal, 2007). I vårt tilfelle kan det være vanskelig å skille hva det er som virkelig påvirker at en ansatt er eksempelvis indre motivert, har høy grad av tillit eller ønsker å forlate organisasjonen hvis variablene er korrelerte.

Multikolaritet kan sjekkes ved å utføre en korrelasjonsmatrise mellom variablene. Variablene får verdier mellom -1 og 1, der verdier som ligger opp imot 1 viser en tilnærmet perfekt lineær sammenheng. På den andre siden viser verdier nærme -1 det motsatte. I litteraturen er det ingen fasit på hva som regnes som høy og lav korrelasjon, da dette er avhengig av hva man undersøker og hvilken korrelasjon man har forventning om på forhånd mellom de enkelte variablene. Johannesen (2009) har foreslått at intervallet opp til 0,2 indikerer en svak korrelasjon mellom variablene. Videre mener han at en variasjon mellom 0,3 og 0,4 kan anses som en relativ sterk korrelasjon, og at 0,5 tyder på en svært sterk korrelasjon. Samtidig viser andre forskere, som blant annet Eikemo og Clausen (2012) at alt under terskelen på 0,7 kan tolereres, og at multikolaritet ikke forekommer med mindre Persons  $r$  viser høyere verdi enn 0,8. Med dette har vi derfor valgt en middelvei for våre analyser om multikolaritet, og velger 0,7 som laveste grense.

Nedenfor viser Tabell 4 korrelasjonsmatrisen for variablene benyttet i vår studie. Vi kan se ut i fra denne at de høyeste verdiene er mellom tillit og organisasjonsforpliktelse, rettferdighet og tillit, "Care" og rettferdighet, "Care" mot gjennomføring og rettferdighet mot gjennomføring. Dette var forventet, da variablene i utgangspunktet ligger konseptuelt nær hverandre. Før gjennomføringen av en korrelasjonsanalyse antok vi at tillit og organisasjonsforpliktelse korrelerte høyt, samtidig som rettferdighet korrelerte med tillit og "Care". Disse begrepene representerer en type kategori som ligger relativt nær hverandre. Dette kan forklare hvorfor disse får høyere korrelasjonsverdier enn de andre variablene i korrelasjonsmatrisen. Variablene som korrelerer høyest har verdier som ligger et sted mellom 0,5 og i underkant av 0,7. Dette tilsier at variablene korrelerer relativt høyt med hverandre, men er likevel under kravet på 0,7. Vi utelukker derfor multikolaritet.

Tabell 4: Korrelasjonsmatrise

Korrelasjonsmatrise	IM	OC	TU	TIL	CA	CO	RF	Gjennomføring	Måloppnåelse	KunderådgiverPM	KunderådgiverBM	StøttestabPM	StøttestabBM
IM	1												
OC	.313**	1											
TU	-.405**	-.629**	1										
TIL	.108	.536**	-.513**	1									
CA	.120	.362**	-.306**	.473**	1								
CO	-.106	-.326**	.483**	-.458**	-.379**	1							
RF	.101	.368**	-.315**	.519**	.649**	-.314**	1						
Gjennomføring	.170	.340**	-.452**	.471**	.672**	-.602**	.542**	1					
Måloppnåelse	-.029	.154	.027	.194*	.057	.140	.232*	-.012	1				
KunderådgiverPM	-.290**	.027	.017	-.005	.014	.068	.045	-.035	.245**	1			
KunderådgiverBM	-.142	-.039	.165	-.038	-.115	.132	.000	-.025	.098	-.425**	1		
StøttestabPM	.263**	.012	-.068	.009	.006	-.115	-.030	.048	-.313**	-.547**	-.241**	1	
StøttestabBM	.266**	-.014	-.124	.038	.102	-.105	-.030	.018	-.080	-.353**	-.155	-.200*	1
Mean	4,13	3,94	2,29	3,68	2,76	2,94	3,75	2,95	4,09	0,49	0,16	0,24	0,11
Std. Deviation	.639	.797	.932	.816	.748	.918	.693	1.038	1.085	.502	.366	.427	.319

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). \* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed). N= 114 for all variables

### 3.9 Faktoranalyse

I vår oppgave har vi brukt flere spørsmål og påstander for å måle et begrep. For å finne ut om disse spørsmålene passer bra sammen bruker vi faktoranalyse, som måler samvariasjonen mellom variablene. Faktoranalyse er en statistisk teknikk for å finne antall dimensjoner som ligger til grunn for en korrelasjonsmatrise. En faktoranalyse kan brukes for å systematisere og ordne et stort antall variabler som er mer eller mindre gjensidig korrelerte. Analysen identifiserer og måler underliggende (latente) variabler som ikke lar seg måle direkte (Ringdal, 2007). Vi bruker derfor en faktoranalyse for å teste om svarene i undersøkelsen kan kombineres slik at vi får beskrevet noen latente underliggende sammensatte begreper.

Det første vi undersøker er korrelasjonsmatrisen. Her er det viktig at en av korrelasjonene i hver kategori har en verdi over 0,3. I vårt tilfelle finner vi verdier over dette kravet i alle kategoriene og kan derfor gå videre med faktoranalysen. Vi fortsetter videre med faktoranalysen ved å se på faktorladningene før og etter rotasjon. Ved å "rotere" forenkler vi faktorstrukturen ved at hver enkelt faktor får høye ladninger på så få faktorer som mulig.

Deretter kan vi begynne å gruppere de forskjellige variablene etter hvilke som korrelerer høyest med hverandre under hver faktor, for så å plassere disse i mer grunnleggende dimensjoner. De variablene som korrelerer/lader høyest med hverandre viser et mønster. Vi grupperer etter faktorladningens verdier. Tabell 5 viser en oversikt over grupperingene vi har kommet frem til.

Tabell 5: Oversikt over kategorier og spørsmål

Faktor	Navn	Spørsmål
<b>Indre motivasjon (IM)</b>	IM1	Mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft i jobben min.
	IM2	Det er gøy å jobbe med de arbeidsoppgavene jeg har.
	IM3	Jobben min er så interessant at den i seg selv er sterkt motiverende.
	IM4	Av og til blir jeg så inspirert av jobben min at jeg nesten glemmer andre ting.
<b>Org. forpliktelse (OC)</b>	OC1	Jeg føler meg emosjonelt tilknyttet til Sparebank1 som organisasjon.
	OC2	Jeg føler meg som en del av "familien" i Sparebank1.
	OC3	Jeg føler en sterk tilhørighet til Sparebank1.
	OC4	Jeg er stolt over å fortelle andre at jeg er en del av Sparebank1.
	OC5	Jeg bryr meg virkelig om fremtiden til Sparebank1.
<b>Turnoverintensjon (TU)</b>	TU1	Jeg vil sannsynligvis aktivt lete etter ny jobb i løpet av de neste tre årene.
	TU2	Jeg er tilfreds med å avslutte min jobb i løpet av de neste 12 månedene.
	TU3	Jeg tenker ofte på å slutte i min nåværende jobb.
	TU4	Jeg ville ikke vært tilfreds med å tilbringe resten av min karriere i Sparebank1.
	TU5	Jeg ser ikke mange fremtidsutsikter i Sparebank1.
<b>Tillit (TIL)</b>	TIL1	Jeg stoler på at mine ledere vil mitt beste.
	TIL2	Jeg føler meg trygg på at Sparebank1 alltid prøver å behandle meg på en rettferdig måte.
	TIL3	Sparebank1 er oppriktige i sine forsøk på å ta hensyn til de ansattes synspunkter.
	TIL4	Jeg stoler på at alle tiltak iversatt av Sparebank1 er etisk forsvarlige.
	TIL5	Jeg stoler på at Sparebank1 holder sine løfter.
<b>Rettferdighet (RF)</b>	RF1	Min nærmeste leder gir meg muligheten til å forsvare resultatene av prestasjonsmålingene.
	RF2	Min nærmeste leder behandler meg med respekt når vi snakker om resultatene av mine målte prestasjoner.
	RF3	Når jeg blir målt på arbeidsplassen gir det meg muligheten til anerkjennelse for godt utført arbeid.
	RF4	Prestasjonsmålinger på arbeidsplassen sikrer rettferdighet ved å avsløre unnsuntring.
	RF5	Jeg blir ikke målt på andre premisser enn mine nærmeste kollegaer.
	RF6	Det er rettferdig å ha forskjellige målesystemer i de ulike delene av Sparebank1.
<b>Coercion (CO)</b>	CO1	Sparebank1 bruker målesystemer for å kontrollere min prestasjon, fremfor å utvikle den.
	CO2	Sparebank1 benytter prestasjonsmålinger først og fremst for å sikre at organisasjonen når sine mål.
	CO3	Jeg frykter negative konsekvenser hvis jeg presterer dårlig.
	CO4	Sparebank1 viser mistillit til meg ved å måle mine prestasjoner.
	CO5	Sparebank1 pålegger meg å rapportere mine aktiviteter på jobb, for å tilfredsstillende målesystemene.
	CO6	Sparebank1 bruker målesystemer for å overvåke meg.
<b>Care (CA)</b>	CA1	Sparebank1 gir meg muligheten til å vise hva jeg er best på, ved å utføre prestasjonsmålinger på arbeidsplassen.
	CA2	Sparebank1 måler meg for å vise omsorg for min utvikling.
	CA3	Sparebank1 tar vare på meg som ansatt, ved å følge opp mine arbeidsprestasjoner kontinuerlig.
	CA4	Ved å måle mine prestasjoner forsøker Sparebank1 å kartlegge mine behov for hjelp og støtte.
	CA5	Jeg tror Sparebank1 måler meg slik at jeg har muligheten til å bli sett og anerkjent.
	CA6	Sparebank1 ønsker å forene mine interesser med organisasjonens, ved å måle mine prestasjoner kontinuerlig.

Vi har i denne oppgaven valgt å bruke begrepene “Coercion” og “Care” som forklaringsmekanismer på ansattes oppfatninger av å bli målt på arbeidsplassen. Enkelte av spørsmålene knyttet til disse begrepene er enten tilpasset vår kontekst, eller egenutviklet (ustandardiserte). Det blir derfor spesielt viktig å kjøre en faktoranalyse på disse variablene, for å se om vi har klart å skille mellom begrepene. Slik Tabell 6 under viser kan vi se at spørsmålene som lader høyt innenfor faktor 1 knyttes opp mot begrepet “Coercion”, mens faktorene som lader høyt innenfor faktor 2 knyttes til “Care”. Faktoranalysen bekrefter at spørsmålene innenfor begge kategoriene skiller seg, og kan derfor brukes videre for reliabilitetstesting.

Tabell 6: Faktoranalyse for "Coercion" og "Care"

Faktoranalyse Coercion og Care		
	Coercion	Care
Spørsmål	Faktorladning	
Sparebank1 bruker målesystemer for å overvåke meg.	<b>.878</b>	-.020
Sparebank1 bruker målesystemer for å kontrollere min prestasjon, fremfor å utvikle den.	<b>.842</b>	-.067
Sparebank1 viser mistillit til meg ved å måle mine prestasjoner.	<b>.651</b>	-.115
Sparebank1 pålegger meg å rapportere mine aktiviteter på jobb, for å tilfredsstille målesystemene.	<b>.590</b>	-.294
Jeg frykter negative konsekvenser hvis jeg presterer dårlig.	<b>.549</b>	.159
Sparebank1 gir meg muligheten til å vise hva jeg er best på, ved å utføre prestasjonsmålinger på arbeidsplassen.	-.101	<b>.797</b>
Jeg tror Sparebank1 måler meg slik at jeg har muligheten til å bli sett og anerkjent.	.051	<b>.681</b>
Sparebank1 måler meg for å vise omsorg for min utvikling.	-.209	<b>.680</b>
Sparebank1 tar vare på meg som ansatt, ved å følge opp mine arbeidsprestasjoner kontinuerlig.	-.222	<b>.672</b>
Sparebank1 ønsker å forene mine interesser med organisasjonens, ved å måle mine prestasjoner kontinuerlig.	.142	<b>.661</b>
Ved å måle mine prestasjoner forsøker Sparebank1 å kartlegge mine behov for hjelp og støtte.	.036	<b>.637</b>

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 6 iterations.

### 3.10 Reliabilitet

Når vi har etablert at det finnes teoretiske, meningsfulle fortolkninger av faktorene må vi teste om de er stabile. Dette gjør vi med en reliabilitetstest. På et overordnet nivå innebærer det i hvor stor utstrekning vi kan stole på at resultatene er pålitelige. Pålitelighet betegnes som reliabilitet, og knytter seg til nøyaktigheten av undersøkelsens data, type data, innsamlingsmetode, og hvordan dataen er bearbeidet (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011).

Et karaktertrekk ved reliabilitet er å si at det viser "hvor godt vi måler det vi måler". Her undersøker vi den interne konsistensen i de spørsmålene vi har brukt for å måle de samme begrepene. Vi har brukt 4-6 spørsmål knyttet til hvert begrep (indre motivasjon, organisasjonsforpliktelse, turnoverintensjon, tillit, rettferdighet, "Coercion" og "Care") (Gripsrud et al., 2004)

Cronbachs Alfa varierer med antall variabler, desto flere variabler desto lavere alfaverdi. Alphaverdien bør ligge over 0,7, men verdier over 0,5 kan også aksepteres. Dersom verdien ligger under 0,5, kan vi konkludere med at det er noe galt med ett eller flere av spørsmålene vi har brukt knyttet til det aktuelle begrepet (Gripsrud et al., 2004). I vårt tilfelle kjørte vi en reliabilitetstest på alle spørsmålene som ladet høyt med hverandre under faktoranalysen for hver avhengig variabel, og for rettferdighet som vi har brukt som forklaringsvariabel. For

hver variabel har vi fått en Cronbachs Alfa verdi som ligger over kravet på 0,7, utenom spørsmålene for variablene rettferdighet og "Coercion". Derfor ser vi videre på "Item Total Statistics" for å finne ut hvilken variabel som muligens ødelegger skalaen, og hvilke vi bør utelate.

Vi velger å utelate følgende spørsmål for "Coercion": *"SpareBank 1 benytter prestasjonsmålinger først og fremst for å sikre at organisasjonen når sine mål"*. I tillegg trekker vi ut følgende spørsmål for rettferdighet: *"Jeg blir ikke målt på andre premisser enn mine nærmeste kollegaer"* og *"Det er rettferdig å ha forskjellige målesystemer i de ulike delene av SpareBank 1"*. Dette gjør vi for å sitte igjen med reliable variabler (Se tabell 3: Oversikt over spørsmålene). Disse spørsmålene har dessverre enten en utydelig formulering eller et meningsinnhold som ikke passer inn med de andre spørsmålene. Dette kan delvis skyldes at spørsmålene er egenutviklet, og derfor ikke fanger opp det de er tilsiktet å måle da de ikke er standardiserte. Vi var klare over muligheten for at noen av våre egenutviklede spørsmål kunne være for svake til å ta med videre, og har derfor laget ekstra spørsmål utover hva som er nødvendig for å kunne utelate enkelte som ikke viste seg å være reliable. Tre av spørsmålene knyttet til variabelen rettferdighet som vi har valgt å gå videre med omhandler respekt, annerkjennelse, mulighet til å forsvare seg og passer derfor sammen, da meningsinnholdet i spørsmålene handler om følelsen av å bli sett og hørt. Det fjerde spørsmålet innenfor rettferdighet: *"Prestasjonsmålinger på arbeidsplassen sikrer rettferdighet ved å avsløre unnasluntring"*, ligger litt utenfor i faktoranalysen, men vi velger å ta den med videre da Cronbach Alfa ligger over 0,7 når denne er inkludert. De to spørsmålene knyttet til rettferdighet som vi valgte å se bort ifra derimot, handler om rettferdighet tilknyttet gjennomføringen av målesystemet, og faller derfor utenfor. I tillegg trekker disse ned alpha-verdien. Det samme gjelder for spørsmålet vi valgte å trekke ut under "Coercion". Dette er det eneste spørsmålet knyttet til begrepet som ikke omhandler den ansatte direkte, men mer i retning av hvorfor de ansatte tror organisasjonens bruker prestasjonsmålinger. Spørsmålet lader både lavt med de andre faktorene under "Coercion", i tillegg til at denne trekker ned alpha-verdien. Derfor utelater vi denne fra videre analyser.

Resultatene vi fikk fra reliabilitetsanalysen velger vi å sette inn i en forenklet tabell for å få en oversikt. Vi kan se ut fra Tabell 5 nedenfor at alle begrepene vi har inkludert i denne analysen har alphaverdier som ligger over 0,7 etter vi valgte bort enkelte spørsmål (CO2, RF5 og RF6), som betyr at dataene nå er pålitelige.

Tabell 7: Reliabilitetsanalyse

Begrep	Antall svar	Antall indikatorer	Cronbachs Alphaverdi
Indre Motivasjon	114	4	0,815
Organisasjonsforpliktelse	114	5	0,855
Turnoverintensjon	114	5	0,846
Tillit	114	5	0,893
Rettferdighet	114	4	0,715
Coercion	114	5	0,843
Care	114	6	0,853

Da de ulike spørsmålene under hver enkelt variabel kan sees som reliable skalaer, velger vi videre å gjennomføre en additiv skala, da det kan være greit å slå sammen spørsmålene under hver variabel til en skala. Ved å legge sammen de ulike spørsmålene under hver variabel, for så å finne gjennomsnittet av disse kan vi gå videre med et samlet begrep som definerer hver og en avhengig variabel.

Vi har brukt spørreundersøkelse som datainnsamlingsmetode. Denne metoden gir mindre rom for tolkning, men muligheten til å nå ut til et større antall respondenter. Svakheten med vår spørreundersøkelse er enkelte, standardiserte spørsmål som måtte endres slik de lettere kan innhente relevant informasjon i forhold til vårt valgte tema. Endring av standardiserte spørsmål utgjør uprøvde målestándarder, som ikke gir gode resultater med sikkerhet. Likevel var vi nødt til å tilpasse spørsmålene slik at respondentene svarte i forhold til relevant forskningsområde. Derfor har vi forsøkt å utarbeide og bearbeide spørsmålene i fellesskap, og vurdere disse på en kritisk måte slik at de på best mulig vis kan gi oss gode svar.

Spørreundersøkelsene er gjennomført via Limesurvey, som vi anser som et godt og sikkert datainnsamlingsverktøy. Med dette unngår vi enkelte "menneskelige feil", ved å ta i bruk et elektronisk verktøy.

### 3.11 Validitet

I spørreundersøkelsen utarbeidet vi spørsmål med hjelp fra veileder og ut ifra standardiserte og utprøvde spørsmålsgrupper. I tillegg prøvde vi ut spørsmålene på medstudenter for å få tilbakemelding på hvordan hvert enkelt spørsmål blir oppfattet av en utenforstående. Dette for

å unngå uklare eller vanskelige påstander i spørreundersøkelsen. Vi var også oppmerksomme på å utelate eller omformulere teoretiske begreper, slik at disse blir forståelige for respondentene. Ved å bevisst utelate direkte forklaringer på hva vi leter etter spesifikt, unngikk vi å lede respondentene til å svare på basis av å tilfredsstille våre hypoteser. Vi kan ut ifra resultatene fra faktoranalysen og reliabilitetsanalyse si at kombinasjonen og valg av spørsmål har vist seg å være god, sett bort i fra noen få unntak.

Ved å bruke kvantitative forskningsmetoder for å samle inn data til vårt forskningsprosjekt, sikrer vi pålitelighet, troverdighet, redusert overførbarhet og øker bekræftbarheten til vår innsamlede data fra respondenter. Dette er et viktig grunnlag for videre analyser og diskusjon av våre funn i de neste kapitlene.



## 4. Analyse

Regresjonsanalyse brukes for å undersøke sammenhengen mellom en eller flere uavhengige variabler og en avhengig kontinuerlig variabel. Det man ønsker å studere er hvordan endringer i de uavhengige variablene forklarer endringer i den avhengige (Gripsrud et. al, 2004). Dersom man bruker en avhengig variabel og en uavhengig variabel kalles det en bivariat regresjon. Hvis vi har mer enn en uavhengig variabel i analysen, kalles dette multivariat regresjon. Da estimerer vi effekten av en x-variabel på Y, der vi også tar hensyn til andre X-variablers effekt (Thrane, 2003). Hensikten er å gjøre modellen mer realistisk, kontrollere for andre variabler, og redusere residualene.

Når man foretar regresjonsanalyser er formålet å sjekke om hypotesene stemmer eller ikke. Da vi har flere uavhengige variabler for hver av hypotesene, kjører vi en multippel regresjonsanalyse for å se om hypotesene beholdes eller forkastes. Forholdene man ser på når man gjennomfører analysen er signifikansnivået, betaverdien og Adjusted R-Square. Nullhypotesen sier at det ikke er noen sammenheng mellom avhengig variabel og uavhengig variabel. Signifikansnivået avgjør om nullhypotesen beholdes eller forkastes (Thrane, 2003).

### 4.1 Testing av hypoteser

For å indikere relasjonsstyrken mellom to variabler må vi estimere statistiske effektstørrelser gjennom en multippel regresjonsanalyse, da vi tester hver enkelt hypotese for seg og disse inneholder flere uavhengige variabler. Ut ifra en slik regresjonsanalyse kan vi avdekke statistisk validitet som anviser om en sammenheng finnes eller er ubetydelig av en fortolkning, gjennom statistiske valideringsprosedyrer.

Forutsetningen for at vi kan trekke statistiske slutninger mellom to variabler er at sammenheng mellom disse er statistisk signifikant, der signifikansen i seg selv sier noe om sannsynligheten eller usannsynligheten for en sammenheng. Testingen av signifikansnivået avklarer deretter om nullhypotesen, som påstår at det ikke er sammenheng mellom to variabler, skal forkastes eller beholdes. Vi vil dermed videre gå gjennom analysene og se på signifikansverdiene for å finne ut om hypotesene kan bekreftes eller avkreftes da disse utgjør oppsummeringsmodellen og vår problemstilling.

Da vi i teorien presenterer rettferdighet som en variabel som påvirker oppfattelsen av målesystemet, antyder vi at rettferdighet har en effekt på "Coercion" og "Care". Derfor må vi se på sammenhengen mellom rettferdighet som en uavhengig variabel, og "Coercion" og "Care" som avhengige variabler. Vi kjører derfor to separate regresjonsanalyser for "Coercion" og "Care" for å se om disse blir påvirket av rettferdighet. Dette skal resultere i bekreftelsen eller avkreftelsen av hypotesene om sammenheng mellom opplevd rettferdighet og oppfatningen av prestasjonsmålinger som "Coercion" eller "Care". I tillegg inkluderer vi variablene *måloppnåelse* og *gjennomføring*. Disse variablene er tilknyttet selve målesystemet, og blir tatt med i analysen for å avdekke om prestasjonsmålinger har en sammenheng med "Coercion" og "Care". Vi kjører derfor en to-trinns regresjonsanalyse hvor vi kontrollerer for opplevd rettferdighet i målesystemet i trinn to. Dette skal være med på å underbygge om opplevd rettferdighet i målesystemet forklarer mer av variansen i oppfattelsen av målesystemet som "Coercion" eller "Care". Tabell 6 under viser resultatene av denne regresjonsanalysen.

Tabell 8: Regresjonsanalyse1

X	Y			
	COERCION		CARE	
	<i>Ustandardisert koeffisient</i>			
	1	2	1	2
Konstant	4.05**	4.13**	1.15**	.23
Måloppnåelse	.11	.12	.04	-.02
Gjennomføring	-.53**	-.52**	.49**	.32**
Rettferdighet		-.04		.45**
R2	.38	.38	.46	.57
Adjusted R Square	.37	.36	.45	.56
R Square Change		.01		.11**

\*\* Significant at the 0.01 level. \* Significant at the 0.05 level.

I tabell 6 ser vi at i modell 1 (merket med 1), der vi kun kontrollerer for variablene som er direkte tilknyttet selve målesystemets effekt på Y (enten "Coercion" eller "Care"), det er gjennomføringen av prestasjonsmålingene i Sparebank1 som har en negativ, signifikant sammenheng med "Coercion" og en positiv signifikant sammenheng med "Care". Men denne effekten reduseres når man kontrollerer for opplevd rettferdighet i målesystemet i modell 2 (relasjonen er fortsatt signifikant, men sammenhengen blir mindre). Når gjennomføring går opp med 1, går oppfatningen av prestasjonsmålinger som "Coercion" ned med 0.53 i modell 1 og 0.52 i modell 2. På den andre siden går "Care" opp med 0,49 i modell 1 og 0,32 i modell 2

når gjennomføring får opp med 1. I tillegg er ikke lengre gjennomføringen som har størst effekt på "Care" i modell 2, det er nå rettferdighet. Videre finner vi at det ikke er en signifikant sammenheng mellom opplevd rettferdighet i målesystemet og "Coercion", og gjennomføring har derfor fortsatt den største effekten på "Coercion" både i modell 1 og i modell 2.

Konstantene sier noe om i hvilken grad de ansatte oppfatter målesystemet som "Coercion" eller "Care" uavhengig av om gjennomføringen av målesystemet fungerer bra, om de blir målt på måloppnåelse eller om de ansatte opplever rettferdighet i målesystemet. Konstantleddet endres også, men det har liten substansiell betydning, ettersom konstantleddet kun angir "startpunktet" for prediksjonen. Adjusted R-Square synker med 0,01 fra modell 1 til modell 2 for "Coercion". Dette reflekterer at rettferdighet ikke bidrar til å forklare mer av variansen til "Coercion", snarere tvert imot. Adjusted R-Square øker derimot for "Care" fra modell 1 til modell 2 med 0,11. Økningen reflekterer at den nye modellen (modell 2) bidrar til å forklare mer av variansen i "Care". Ut i fra R-Square Change ser vi forbedringen i forklaringen av modellen når de nye variablene er inkludert. R-Square Change er testet med en F-test. En signifikant R-Square Change betyr at de nye variablene inkludert i steg to forbedrer den predikerte lineære regresjonslinjen. Ut i fra våre resultater kan vi se at R-Square Changed er statistisk signifikant kun for "Care" og har verdien 0,11.

Koeffisientene for måloppnåelse og gjennomføring endrer seg fra modell 1 til modell 2 når vi kontrollerer for rettferdighet. Dette tyder på at rettferdighet korrelerer med både de uavhengige variablene i modell 1 og konstanten. Dette får derfor en forstyrrende effekt på sammenhengen mellom de uavhengige variablene i modell 1 og avhengig variabel. Vi tolker dette som at variabelen rettferdighet har en indirekte effekt på måloppnåelse, i tillegg til den avhengige variabelen.

### **H1a: Det sammenheng mellom opplevd rettferdighet i målesystemet og prestasjonsmålinger oppfattet som "Care".**

Regresjonsanalysen i tabell 8 viser til en positiv sammenheng mellom rettferdighet i målesystemet og "Care", da signifikansnivået ligger under 0,05. Vi forkaster derfor nullhypotesen. Betaverdien er på 0,45, som betyr at dersom rettferdighet øker med 1, vil "Care" øke med 0,45.

### H1b: Det er sammenheng mellom opplevd rettferdighet i målesystemet og prestasjonsmålinger oppfattet som "Coercion".

I tabell 8 viser regresjonsanalysen et signifikansnivå som overstiger 0,05, og vi må derfor beholde nullhypotesen om at det ikke er en sammenheng mellom opplevd rettferdighet i målesystemet og prestasjonsmålinger oppfattet som "Coercion".

Tabell 9: Regresjonsanalyse2

X	Y			
	Indre motivasjon	Org. forpliktelse	Turnoverintensjon	Tillit
	Ustandardisert koeffisient			
Konstant	4.05**	3.69**	1.50**	3.48**
Coercion	-.05	-.19*	.44**	-.29**
Care	.08	.30*	-.18	.38**
R Square	.02	.17	.25	.32
Adjusted R Square	.01	.16	.24	.30

\*\* Significant at the 0.01 level. \* Significant at the 0.05 level.

### H2a: Det er sammenheng mellom prestasjonsmålinger oppfattet som "Care" og indre motivasjon

I regresjonsanalysen i tabell 9 fremkommer det at sammenhengen mellom indre motivasjon og "Care" overstiger kravet om signifikansnivå på under 0,05. Dette tilsier at vi må beholde nullhypotesen om at det ikke er en sammenheng mellom "Care" og indre motivasjon.

### H2b: Det er sammenheng mellom prestasjonsmålinger oppfattet som "Coercion" og indre motivasjon

Signifikansverdien for sammenhengen mellom indre motivasjon og "Coercion" har en signifikansverdi over 0,05, som tilsier at vi må beholde nullhypotesen. Våre analyser antar derfor at det ikke er en sammenheng mellom indre motivasjon og "Coercion".

### H3a: Det er sammenheng mellom prestasjonsmålinger oppfattet som "Care" og tillit til organisasjonen

Regresjonsanalysen i tabell 9 viser til et signifikansnivået under 0,05, og vi forkaster derfor nullhypotesen, og kan derfor trygt si at det er en sammenheng mellom "Care" og tillit.

Betaværdien viser at dersom "Care" øker med 1, vil tillit øke med 0,38.

**H3b: Det er sammenheng mellom prestasjonsmålinger oppfattet som “Coercion” og tillit til organisasjonen**

Regresjonsanalysen i tabell 9 viser til en signifikansverdi under 0,05, og vi forkaster derfor nullhypotesen. Betaverdien er her -0,29, som tilsier at dersom “Coercion” øker med 1, vil tillit reduseres med 0,29.

**H4a: Det er sammenheng mellom prestasjonsmålinger oppfattet som “Care” og organisasjonsforpliktelse**

I tabell 9 ovenfor viser regresjonsanalysen at signifikansnivået ligger under 0,05, slik at vi forkaster nullhypotesen. Betaverdien viser en verdi på 0,30, som betyr at dersom “Care” øker med 1, vil organisasjonsforpliktelse øke med 0,30.

**H4b: Det er en negativ sammenheng mellom prestasjonsmålinger oppfattet som “Coercion” og organisasjonsforpliktelse**

Ut ifra regresjonsanalysen i tabell 9 ser vi ut i fra signifikansnivået at nullhypotesen kan forkastes, og tilsier derfor at det er en sammenheng mellom ”Coercion” og organisasjonsforpliktelse. Betaverdien tilsier at dersom “Coercion” øker med 1, vil organisasjonsforpliktelse reduseres med 0,19.

**H5a: Det er en negativ sammenheng mellom prestasjonsmålinger oppfattet som “Care” og turnoverintensjon**

Regresjonsanalysen ovenfor i tabell 9 viser til at vi må beholde nullhypotesen da signifikansnivået overstiger kravet på 0,05. Dette tilsier at det ikke er en sammenheng mellom ”Care” og turnoverintensjon.

**H5b: Det er sammenheng mellom prestasjonsmålinger oppfattet som “Coercion” og turnoverintensjon**

Her ser vi ut i fra regresjonsanalysen at vi kan forkaste nullhypotesen da signifikansnivået er under kravet på 0,05. Det betyr derfor at det er en sammenheng mellom ”Coercion” og turnoverintensjon. Betaverdien viser at dersom “Coercion” øker med 1, vil turnoverintensjon øke med 0,44.

I tabell 10 nedenfor har vi satt inn alle hypotesene for å gi en oversikt over hvilke som støttes eller ikke.

Tabell 10: Oversikt over støttet- ikke støttet hypoteser

Hypotese	Antatt sammenheng	Støtte/Ikke støtte
H1a: Rettferdighet og "Care"	Beholde	Støttet
H1b: Rettferdighet og "Coercion"	Beholde	Ikke støttet
H2a: "Care" og indre motivasjon	Beholde	Ikke støttet
H2b: "Coercion" og indre motivasjon	Beholde	Ikke støttet
H3a: "Care" og tillit	Beholde	Støttet
H3b "Coercion" og tillit	Beholde	Støttet
H4a: "Care" og organisasjonsforpliktelse	Beholde	Støttet
H4b: "Coercion" og organisasjonsforpliktelse	Beholde	Støttet
H5a: "Care" og turnoverintensjon	Beholde	Ikke støttet
H5b: "Coercion" og turnoverintensjon	Beholde	Støttet

#### 4.1.1 To-trinns multippel regresjonsanalyse

For å undersøke om variasjonen i indre motivasjon, organisasjonsforpliktelse, tillit og turnover blir bedre forklart når vi kontrollerer for "Coercion" og "Care", enn ved å kun se på prestasjonsmålinger i seg selv, kjører vi en 2-trinns, multippel regresjonsanalyse for hver avhengig variabel. I denne analysen kontrollerer vi for de uavhengige variablene "Care" og "Coercion". I tillegg bruker vi dummyvariablene for hver enkelt avdeling som kontrollvariabler, og de uavhengige variablene måloppnåelse og gjennomføring som variabler som skal representere prosessen prestasjonsmålinger. Bakgrunnen for valg disse variablene ble forklart nærmere under måleutvikling i metodekapittel.

Regresjonsanalysene i tabell 11 viser modell 1 og modell 2 for alle de avhengige variablene hver for seg. Modellen inkluderer Adjusted R-Square som forklarer forbedringen av modellen, etter "Coercion" og "Care" blir inkludert i regresjonsanalysen. De ustandardiserte regresjonskoeffisientene forklarer endringen i avhengig variabel, når den uavhengige øker med 1. Signifikansnivået forteller oss om det er en sammenheng mellom den uavhengige og den avhengige variabelen. Dette blir representert med stjerner, der to stjerner tilsier signifikansnivå på under 0,01, og en stjerne representerer signifikansnivå på under 0,05. Endringen fra modell 1 til 2 kan forklares av at det er flere uavhengige variabler og ta hensyn til og at det er muligheter for at modellen har blitt forbedret. Den lineære linjen går der hvor det er minst total avstand i sum mellom koeffisientene målt i minste kvadraters metode (Ringdal, 2007). Derfor har den lineære linje nå tilpasset seg de nye uavhengige variablene.

Hvis signifikansnivået for hver variabel endres reflekterer dette et samspill mellom de uavhengige variablene.

Tabell 11: Kontrollere for oppfattelse

X	Y							
	Indre Motivasjon		Org. forpliktelse		Turnoverintensjon		Tillit	
	Ustandarisert koeffisient							
	1	2	1	2	1	2	1	2
Konstant	4.067**	3.909**	2.635**	3.115**	3.209**	1.968**	2.010**	2.765**
Måloppnåelse	.067	.064	.127	.132	-.010	-.038	.170**	.179**
Gjennomføring	.091	.140	.261**	.027	-.400**	-.249*	.369**	.067
Kunderådgiver PM	-.685**	-.705**	.011	.109	.307	.238	-.144	-.018
Kunderådgiver BM	-.702**	-.742**	-.074	.117	.606*	.507	-.200	.048
Stab/Støtte PM	-.149	-.165	.085	.163	.220	.184	-.025	.075
Coercion		.055		-.209*		.309**		-.295**
Care		-.042		.257*		.204		.304**
R2	.208	.213	.144	.206	.238	.295	.269	.370
Adjusted R Square	.172	.161	.105	.154	.203	.248	.235	.328
R Square Change		.005		.062*		.056*		.101**

\*\* Significant at the 0.01 level. \* Significant at the 0.05 level.

### Sammenlikning av Modell 1 og Modell 2 for den avhengige variabelen indre motivasjon

Modellen over for indre motivasjon viser at det kun er en sammenheng mellom avdelingene kunderådgiver personmarked, kunderådgiver bedriftsmarked og indre motivasjon. Ingen andre variabler har en signifikant sammenheng med indre motivasjon, hverken i modell 1 eller i modell 2. Når det gjelder dummyvariablene for de ulike avdelingene, må koeffisientene for disse tolkes i forhold til referansekategorien, som i vårt tilfelle er avdeling stab/støtte BM. Alle koeffisientene er negative. Det betyr at sannsynligheten for at en som jobber i avdeling kunderådgiverPM er 68,5% mindre i modell 1 og 70,5% mindre i modell2 enn sannsynligheten for at en som jobber i avdeling stab/støtteBM er indre motivert. Det samme gjelder de ansatte i kunderådgiver BM. Sannsynligheten for at disse er mindre indre motiverte enn de som jobber i avdelingen stab/støtte BM er 70,2% i modell 1 og 74,2% i modell 2. Forskjellen i forhold til de som jobber i avdeling stab/støtte BM er derimot kun signifikant for kunderådgiver avdelingene (P-verdien under 0,05) og ikke statistisk signifikant (P-verdien over 0,05) for Stab/støttePM. Dette er både før og etter vi kontrollerer for "Coercion" og "Care".

Videre kan vi se at selve målesystemet (variablene måloppnåelse og gjennomføring) i modell 1 ikke har noen effekt på indre motivasjon, da begge sammenhengene ikke er statistisk signifikante. I tillegg er modellen ikke forbedret ved å inkludere "Coercion" og "Care", da Adjusted R-Square reduseres med 0,011 etter vi kontrollerer for variablene om opplevelse. Dette kan vi også se ut i fra R-Square Change, da denne ikke er signifikant. Dette betyr at de nye variablene inkludert i steg to ikke forbedrer den predikerte lineære regresjonslinjen. "Coercion" og "Care" har heller ingen statistisk signifikant effekt på ansattes indre motivasjon, da P-verdien for begge variablene er over 0,05.

Konstanten sier noe om i hvilken grad de ansatte er indre motiverte uavhengig av deres oppfattelse, avdeling eller selve målesystemet. Konstantleddet angir "startpunktet" for prediksjonen, og kan hjelpe oss med å forklare om de ansatte er høyt indre motiverte uavhengig av hvordan de oppfatter prestasjonsmålinger, eller hvordan disse blir gjennomført. Dette kan være med på å forklare mangel på sammenheng mellom opplevelsen av det å bli målt og indre motivasjon om de er høyt indre motiverte i utgangspunktet.

Koeffisientene for måloppnåelse og gjennomføring endrer seg fra modell 1 til modell 2 når vi kontrollerer for "Coercion" og "Care". Likevel velger vi å ikke tolke disse beta-verdiene, da sammenhengene mellom disse uavhengige variablene og indre motivasjon ikke er statistisk signifikant, og nullhypotesene beholdes.

### **Sammenlikning av Modell 1 og Modell 2 for den avhengige variabelen Organisasjonsforpliktelse**

I tabell 11 over for organisasjonsforpliktelse ser vi at i modell 1, der vi kun kontrollerer for variablene som er direkte tilknyttet selve målesystemets effekt på Y, er det gjennomføring som har en positiv, signifikant sammenheng med organisasjonsforpliktelse. Men denne effekten forsvinner når man kontrollerer for andre X-variabler som opplevelse av målesystemet i modell 2 (relasjonen blir usignifikant). I tillegg er ikke lengre gjennomføringen som har størst effekt på den avhengige variabelen, det er nå "Coercion" og "Care". Oppfatningen av målesystemet har en sammenheng med de ansattes organisasjonsforpliktelse, og vi kan se ut i fra tabell 11 at når "Care" øker med 1, øker organisasjonsforpliktelse med 0,257. På den andre siden vil organisasjonsforpliktelse reduseres med 0,209 når "Coercion" øker med 1.



Når det gjelder dummyvariablene for de ulike avdelingene, må koeffisientene for disse tolkes i forhold til referanse kategorien, som i vårt tilfelle er avdeling stab/støtte bedriftsmarked. Alle koeffisientene er positive. Det betyr at sannsynligheten for at en som jobber i avdeling for kunderådgiverPM, kunderådgiverBM eller stab/støttePM er organisasjonsforpliktet er større enn sannsynligheten for at en som jobber i avdeling stab/støtteBM er det. Forskjellen i forhold til de som jobber i avdeling stab/støtteBM er derimot ikke statistisk signifikant for noen av avdelingene både før og etter vi kontrollerer for "Coercion" og "Care". Vi tolker i dette tilfellet ikke verdiene som er oppgitt for konstanten. Når vi benytter dummyvariabler sier vi at referanse kategorien blir representert ved konstanten. Likevel må vi huske på at vi ikke har noen hypoteser direkte tilknyttet de forskjellige avdelingene, da disse kun er kontrollvariabler, og nå i tillegg usignifikante. Dette kan muligens forklares av at antall respondenter fra hver avdeling er skeivfordelt, og de fleste holder til i referanseavdelingen vår.

Konstanten sier noe om i hvilken grad de ansatte innehar organisasjonsforpliktelse uavhengig av deres oppfattelse, avdeling eller målesystemet. Konstantleddet endres også, men det har liten substansiell betydning, ettersom konstantleddet kun angir "startpunktet" for prediksjonen. Adjusted R-Square stiger med 0,049. Økningen reflekterer at den nye modellen bidrar til å forklare mer av variansen, det vil si at feilleddene reduseres, noe som også kan tyde på en forbedring av modellen (modellen blir bedre forklart ved å kontrollere for opplevelsen av målesystemet). Jo flere forhold som trekkes inn i modellen, jo mer presis blir den. Derfor ser vi på R-Square Change. Ut i fra denne ser vi forbedringen i forklaringen av modellen når de nye variablene er inkludert. En signifikant R-Square Change tilsier at de nye variablene inkludert i steg to forbedrer den predikerte lineære regresjonslinjen. Ut i fra våre resultater kan vi se at R-Square Change er statistisk signifikant og har verdien 0,062.

Koeffisientene for måloppnåelse, gjennomføring og de forskjellige avdelingene endrer seg fra modell 1 til modell 2 når vi kontrollerer for "Coercion" og "Care". Dette tyder på at variablene inkludert i modell 2 korrelerer med både de uavhengige variablene i modell 1 og konstanten. Dette får derfor en forstyrrende effekt på sammenhengen mellom de uavhengige variablene i modell 1 og avhengig variabel. Vi tolker dette som at variablene "Coercion" og "Care" har en indirekte effekt på måloppnåelse, gjennomføring og de forskjellige avdelingene i tillegg til den avhengige variabelen organisasjonsforpliktelse.

## **Sammenlikning av Modell 1 og Modell 2 for den avhengige variabelen turnoverintensjon**

I modell 1, der vi kun kontrollerer for variablene gjennomføring og måloppnåelse - som er knyttet til prestasjonsmålinger, er det kun gjennomføring av prestasjonsmålinger som har en effekt på turnoverintensjon, med en signifikansverdi på 0,000. Men denne sammenhengen forsvinner når man kontrollerer for oppfatningen av prestasjonsmålinger med variablene "Coercion" og "Care" (relasjonen blir ikke signifikant). I tillegg er det ikke lengre gjennomføring som har størst effekt på turnoverintensjon, det er nå "Coercion" som har sterkest effekt. Vi legger også merke til at sammenhengen mellom turnoverintensjon og "Care" ikke er signifikant, noe vi vil komme tilbake til under diskusjon av funn.

I forbindelse med dummyvariablene for de ulike avdelingene, må koeffisientene for disse tolkes i forhold til referansekategorien, som i vårt tilfelle er avdeling stab/støtte BM. Alle koeffisientene er positive. Det betyr at sannsynligheten for at en som jobber i de andre avdelingene vurderer å forlate SpareBank 1 er større enn sannsynligheten for at en som jobber i avdeling stab/støtte BM. Forskjellen i forhold til de som jobber i avdeling stab/støtte BM er derimot ikke statistisk signifikant for noen av avdelingene både før og etter vi kontrollerer for "Coercion" og "Care".

Konstanten sier noe om i hvilken grad de ansatte vurderer å forlate SpareBank1 uavhengig av deres oppfattelse, avdeling eller målesystemet. Konstantleddet endres også, men det har liten betydning, ettersom konstantleddet kun angir "startpunktet" for prediksjonen. Adjusted R-Square stiger med 0,045. Ut i fra R Square Change ser vi forbedringen i forklaringen av modellen når de nye variablene er inkludert. En signifikant R-Square Change tilsier at de nye variablene inkludert i steg to forbedrer modellen. Ut i fra våre resultater kan vi se at R-Square Changed er statistisk signifikant.

Koeffisientene for måloppnåelse, gjennomføring og de forskjellige avdelingene endrer seg fra modell 1 til modell 2 når vi kontrollerer for "Coercion" og "Care". Dette tyder på at variablene inkludert i modell 2 korrelerer med både de uavhengige variablene i modell 1 og konstanten. Dette får derfor en forstyrrende effekt på sammenhengen mellom de uavhengige variablene i modell 1 og avhengig variabel. Vi tolker dette som at variablene "Coercion" og "Care" har en indirekte effekt på måloppnåelse, gjennomføring og de forskjellige avdelingene.

## Sammenlikning av Modell 1 og Modell 2 for den avhengige variabelen tillit

I modell 1 og modell 2 (se tabell 11) for tillit ser vi at i modell 1, der vi kun kontrollerer for variablene som er direkte tilknyttet selve målesystemets og de forskjellige avdelingenes effekt på tillit, er det også her gjennomføring av prestasjonsmålingene i SpareBank 1 som har en positiv, signifikant sammenheng med tillit. Imidlertid forsvinner denne effekten når vi kontrollerer for andre variabler som opplevelse av målesystemet i modell 2 (relasjonen blir ikke signifikant). I tillegg er ikke lengre gjennomføringen som har størst effekt på den avhengige variabelen, det er nå "Coercion" og "Care". Oppfatningen av målesystemet har en sammenheng med de ansattes tillit til organisasjonen, og vi kan se ut i fra modellen at når "Care" øker med 1, øker tilliten til de ansatte med 0,304. På den andre siden så vil tilliten reduseres med 0,295 når "Coercion" øker med 1. Det er også interessant å se på variabelen måloppnåelse, da denne har en sammenheng med tillit både i modell1 og i modell2.

Når det gjelder dummyvariablene for de ulike avdelingene, er alle koeffisientene negative i modell1. Det betyr at sannsynligheten for at en som jobber i avdeling kunderådgiverPM, kunerådgiverBM eller stab/støtte PM har tillit til sin organisasjon er mindre enn sannsynligheten for at en som jobber i avdeling stab/støtte BM har tillit til SpareBank 1. Dette forandrer seg i modell 2, da noen av koeffisientene er nå blir positive. Forskjellen i forhold til de som jobber i avdeling stab/støtte BM er likevel ikke statistisk signifikant for noen av avdelingene både før og etter vi kontrollerer for "Coercion" og "Care". Det er derfor ingen sammenheng mellom avdelingene og grad av tillit de ansatte har til sin organisasjon. Vi tolker derfor i dette tilfellet ikke verdiene som er oppgitt for konstanten.

Konstanten sier noe om i hvilken grad de ansatte har tillit til sin organisasjon uavhengig av deres oppfattelse av målesystemet, avdeling eller målesystemet i seg selv og endrer seg minimalt fra modell 1 til modell 2. Likevel har dette lite betydning for våre analyser. Adjusted R-Square stiger med 0,093. Ut i fra R-Square Change ser vi forbedringen i forklaringen av modellen når de nye variablene er inkludert. En signifikant R-Square Change betyr at de nye variablene inkludert i steg to forbedrer den predikerte lineære regresjonslinjen. Ut i fra våre resultater kan vi se at R-Square Change er statistisk signifikant.

Koeffisientene for måloppnåelse, gjennomføring og de forskjellige avdelingene endrer seg fra modell 1 til modell 2 når vi kontrollerer for "Coercion" og "Care". Dette tyder på at variablene inkludert i modell 2 korrelerer med både de uavhengige variablene i modell 1 og

konstanten. Dette får derfor en forstyrrende effekt på sammenhengen mellom de uavhengige variablene i modell 1 og avhengig variabel. Vi tolker dette som at variablene "Coercion" og "Care" har en indirekte effekt på måloppnåelse, gjennomføring og de forskjellige avdelingene i tillegg til den avhengige variabelen tillit.

## 5. Diskusjon

I dette kapittelet analyserer vi resultatene fra kapittel 4, for så å diskutere og drøfte disse funnene opp mot tidligere teori og studier som vi har redegjort for i kapittel 2. Vi har valgt å ta for oss hver hypotese hver for seg, for så å knytte disse opp mot vår empiriske modell som helhet for å konkludere om modellen blir bedre forklart etter vi kontrollerer for "Coercion" og "Care". Med dette kan vi besvare vår problemstilling om det er en sammenheng mellom ansattes opplevelse av prestasjonsmålinger og deres grad av rettferdighet, indre motivasjon, organisasjonsforpliktelse, turnoverintensjon og tillit.

### 5.1 Diskusjon av hypoteser

Formålet med denne studien er å undersøke om vår teoretiske modell (se figur 2) bygget på hypoteser om ulike sammenhenger kan støttes. Vår modell bygger på antakelser om at ansattes oppfatning av å bli målt har en sterkere effekt på flere organisatoriske forklaringsvariabler, enn målesystemet i seg selv. Med dette påstår vi at oppfattelse kan deles inn i to forskjellige diskurser som vi har betegnet "Coercion" og "Care". Deretter forutsetter vi at disse to variablene har en effekt på forklaringsvariablene indre motivasjon, organisasjonsforpliktelse, turnoverintensjon og tillit.

Videre påstår vi at denne effekten er sterkere enn sammenhengen mellom prestasjonsmålinger i seg selv og de ulike forklaringsvariablene. Disse antakelsene er satt opp som hypoteser om mulige sammenhenger, som enten blir støttet eller ikke.

### **Oppfattelsen av prestasjonsmålinger som Coercion eller Care er ikke gjensidig utelukkende**

Våre to hovedbegreper tilknyttet oppfatningen av å bli målt på arbeidsplassen har i denne studien vært "Coercion" og "Care". Sewell og Barker (2006) definerer ansattes oppfattelse av å bli målt som enten (1): Dette blir gjort på bakgrunn av "Care" (omsorg), eller (2): Dette blir gjort på bakgrunn av tvang, maktbruk eller kontroll, også kalt "Coercion" (Sewell, et al, 2012). Disse definisjonene av "Coercion" og "Care" er beskrevet som motstridende, da ansatte enten trekker på diskursen "Coercion" for å forklare hensikten bak å bli målt, *eller* "Care". I tillegg er begrepene festet til selve oppfatningen av målesystemet, hvor oppfatning

er en stabil faktor. Med dette menes at ansatte oppfatter det å bli målt som enten "Coercion" eller "Care" over lengre tid om ingenting drastisk oppstår. "Coercion" og "Care" er derfor et utgangspunkt for oppfatning, hvor ulike grader innen oppfatningen kan variere innenfor oppfatningens grenser. Altså at "Care i seg selv er en skala", og "Coercion" er en annen. Dette tyder på at begrepene er konseptuelt adskilt. Krysninger mellom oppfatninger er ikke mulig, da den ene avsluttes når den andre begynner og omvendt.

Vi har i denne studien utviklet en uformell hypotese om at oppfattelsen av prestasjonsmålinger som "Coercion" og "Care" ikke er adskilt empirisk. Med dette mener vi at ansatte kan skifte mellom å oppfatte målesystemet som "Coercion" og "Care" avhengig av de ulike elementene i målesystemet, så vel som situasjonen og omgivelsene der de bli målt. Oppfattelse er dermed påvirket av elementer i systemet som oppleves som rettferdig eller urettferdig, og dette påvirker videre om oppfattelsen av de underliggende faktorene i et målesystem som "Coercion" eller "Care". Ansatte kan sitte igjen med en helhetlig oppfattelse av målesystemet avhengig av om "Coercion" eller "Care" er hovedoppfatningen som får igjen, men i praksis kan ansatte både føle prestasjonsmålinger som påtvunget og som omsorg.

Et eksempel på dette er at de fleste respondentene har besvart spørsmål tilknyttet oppfatningen av prestasjonsmålinger som både "Coercion" og "Care" avhengig av hvilke faktorer som blir påvirket av prestasjonsmålingene. Hvis den ansatte verdsetter å bli sett og hørt på arbeidsplassen høyt har vedkommende en oppfattelse av at prestasjonsmålinger er gjort på bakgrunn av omsorg i stor grad. Likevel kan den samme ansatte oppfatte det å bli målt som påtvunget når han eller hun vurderer prestasjonsmålinger i forhold til autonomi, eller tidsbruk eller kontroll. Med dette virker det for oss som at ansatte oppfatter målesystemet som enten "Coercion" eller "Care" avhengig av faktorer i målesystemet i tillegg til eksterne faktorer som omgivelse, situasjon og ledelse.

Enkelte ansatte oppfattet prestasjonsmålinger som sterkt påtvunget hvis de følte at de ble målt for å tilfredsstille ledelsens interesser. På den andre siden oppfattet samtidig de samme ansatte at prestasjonsmålinger er gjort med bakgrunn i omsorg når de vurderte nytten slike målinger kan gi for de ansatte i fellesskap. Dette kan forklares ut i fra teorien om at den oppfattede hensikten til "Care" at noen få mennesker observerer eller måler mange, med interessen til de mange i bakhodet. Kontrasten er "Coercion" der noen få mennesker observerer/måler de mange, med interessen til de få i bakhodet (Sewell and Barker, 2006). Likevel ser vi fra

respondentenes svar at oppfattelse ikke er en konstant faktor, da den varierer i forhold til vurderingsgrunnlaget.

Ut i fra dette trekker vi beslutningen om at "Coercion" og "Care" ikke er gjensidig utelukkende begreper, da ansatte kan trekke på begge diskurser når de vurderes deres oppfatning av å bli målt på arbeidsplassen.

Det er videre viktig å nevne at denne konklusjonen ikke er dannet på bakgrunn av gjennomførte regresjonsanalyser, og kan derfor ikke generaliseres. Likevel er det grunnlag til å påstå at rent empirisk er "Coercion" og "Care" to relativt uavhengige variabler.

### **Opplevd rettferdighet og ansattes oppfattelse av prestasjonsmålinger**

I denne studien har vi valgt å definere rettferdighet gjennom organisatorisk rettferdighet, som er forbundet med ansattes persepsjon av rettferdighet i jobben og av prosesser i organisasjonen. Vi har valgt å se på prestasjonsmålinger som en prosess innenfor prestasjonsledelse, og mener derfor at vår definisjonen av rettferdighet er den som egner seg best til formålet ved vår studie. Med dette ville vi teste om ansattes opplevelse av rettferdighet i målesystemet kan påvirke oppfatningen de ansatte har av å bli målt på arbeidsplassen. Når det gjelder ansattes oppfatning av å bli målt, har vi valgt å bruke Sewell & Barker (2006) sin definisjon som går ut på at den ansatte oppfatter å bli målt som enten "Coercion", som knyttes til påtvunget, eller "Care" som knyttes til begrepet omsorg.

Vi har antatt at det er positiv sammenheng mellom opplevd rettferdighet i målesystemet og "Care", og at det er negativ sammenheng mellom opplevd rettferdighet i målesystemet og "Coercion". Tidligere studier tyder på at selve opplevelsen av rettferdighet kan ha en direkte påvirkning på flere innsatsfaktorer i arbeidslivet, som for eksempel organisasjonsforpliktelse, tillit og turnover (Dysvik & Kuvaas, 2009). Det interessante for oss ble derfor å undersøke om rettferdighet kan ha en direkte påvirkning på hvordan de ansatte faktisk oppfatter å bli målt, og dermed en indirekte påvirkning på organisasjonsforpliktelse, tillit, turnoverintensjon og indre motivasjon. Dette mener vi er interessant da dette er et område det er lite forsket på tidligere.

Sewell et. al (2012) bekrefter gjennom deres studie at dersom en ansatt føler at målesystemet blir gjennomført på en rettferdig måte, vil den ansatte oppfatte det å bli målt på arbeidsplassen som "Care". Dette kan begrunnes ved at den ansatte ser på den gode hensikten bak prestasjonsmålinger, som å sikre trygghet og rettferdighet, at det gir muligheter for anerkjennelse og veiledning. Hvis en ansatt, på den andre siden, opplever målingene som urettferdig, vil dette oppfattes som "Coercion". Våre funn bekrefter deler av teorien til Sewell et. al (2012), da vi kan bekrefter hypotesen om en positiv sammenheng mellom rettferdighet og "Care", men avkrefter hypotesen om en sammenheng mellom rettferdighet og "Coercion" da denne sammenheng viser seg å ikke være statistisk signifikant.

Våre resultater viser en sterk positiv sammenheng mellom opplevelse av rettferdighet og "Care". Dette understreker hvor viktig ansattes opplevelse av rettferdighet i målesystemet har for at de skal oppfatte å bli målt på arbeidsplassen som noe positivt. Funnene våre støtter funnene til Farndale et. al (2011) om at rettferdighet kan forklare en stor del av hvordan ansatte oppfatter å bli målt på sine prestasjoner. Vi vet i tillegg at rettferdighet og "Care" korrelerer høyt i korrelasjonsanalysen vår, da disse variablene er sterkt tilknyttet hverandre.

Videre kan vi se ut i fra våre analyser at dersom rettferdighet øker, så reduseres "Coercion". Likevel er ikke denne statistisk signifikant. Dette kan forklares av at når ansatte opplever rettferdighet i målesystemet, oppfatter de målesystemet som "Care". Men om de oppfatter rettferdighet i målesystemet reduseres ikke deres oppfatning av prestasjonsmålinger som påtvunget, da denne sannsynligvis ikke blir vurdert i første omgang. Dette funnet er i utgangspunktet uforventet, da vi hadde sett for oss en sammenheng. Likevel er funnet forståelig. Opplevd rettferdighet fører til oppfattet omsorg, men opplevd rettferdighet har ingen effekt på oppfattet tvang. For å forklare dette kan vi se på et eksempel: Hvis du blir skremt øker adrenalinnivået i kroppen, men hvis du ikke blir skremt reduseres ikke adrenalinsnivået, da dette er relativt konstant om ikke drastiske endringer skjer. Det samme skjer med oppfatning. Hvis du opplever rettferdighet, så øker oppfatningen av omsorg, men hvis du ikke opplever rettferdighet har dette ingen sammenheng med opplevelsen av "Coercion", da denne ikke blir påvirket av opplevelsen av rettferdighet. Rettferdighet blir da en årsaksfaktor, som påvirker "Care" den grad den er til stede, men påvirker ikke "Coercion" den grad den er til stede. I likhet med to-faktor teorien til Frederick Herzberg, som sier at faktorer som skaper utilfredshet skaper ikke automatisk tilfredshet om de er til stede (Herzberg, 1987). I vår studie blir dette sett fra den andre siden. Rettferdighet skaper en



positiv oppfattelse, men har ingen negativ effekt på oppfattelse den grad den ikke er til stede. Sammenhengen mellom rettferdighet og "Care" kan forklares av at de ansatte ser legitimiteten i målingene, og aksepterer derfor disse.

### **Oppfattelsen av prestasjonsmålinger og indre motivasjon**

I teoridelen har vi valgt å definere indre motivasjon i jobbsammenheng som den indre drivkraften, eller den genuine gleden og interessen for arbeidsoppgavene i seg selv (Kuvaas og Dysvik, 2012). Tidligere studier viser at prestasjonsmålinger kan virke både positivt og negativt på ansattes indre motivasjon, da belønningsdelen av prestasjonsmålinger kan appellere til den ytre motivasjonen og derfor redusere den indre motivasjonen til de ansatte. På den andre siden viser tidligere studier at indre motivasjon skal oppstå og være til stede, må ansatte ha kunnskap om resultatene av sine prestasjoner.

I vår studie har vi valgt å se på ansattes indre motivasjon i sammenheng med deres oppfattelse av prestasjonsmålinger som enten "Coercion" eller "Care". Vi mener at oppfattelse av målesystemet som enten påtvunget eller på bakgrunn av omsorg kan ha enten ha en positiv eller negativ effekt på indre motivasjon. Med dette har vi derfor utviklet hypoteser som antar at det er en positiv sammenheng mellom prestasjonsmålinger oppfattet som "Care" og indre motivasjon. Det vil si at målinger oppfattet som "Care" vil øke indremotivasjonen til de ansatte. På den andre siden har vi utviklet hypoteser som antar at det er en negativ sammenheng mellom prestasjonsmålinger oppfattet som "Coercion" og indre motivasjon. Dette betyr at målinger oppfattet som påtvunget vil redusere de ansattes indre motivasjon.

Ut i fra våre analyser ser vi at begge sammenhengene er ikke statistisk signifikante. Med dette må vi beholde nullhypotesene som sier at det ikke er noen sammenheng mellom "Coercion" og "Care" som uavhengige variabler og indre motivasjon. Nullhypotesen påstår derfor at oppfattelsen av å bli målt på arbeidsplassen som enten "Coercion" eller "Care" ikke forklarer variansen i indre motivasjon, og har dermed ingen effekt på variabelen.

Dette funnet er kanskje det mest interessante funnet i våre analyser, da indre motivasjon er den eneste avhengige variabelen som ikke blir påvirket av oppfattelsen av målesystemet som enten "Coercion" eller "Care". Dette funnet endrer derfor vår empiriske modell, da vi ikke

finner støtte til sammenhengen mellom "Coercion"/"Care" og indre motivasjon. Vi må derfor trekke ut denne variabelen fra modellen da den ikke blir forklart av oppfattelse.

Funnene fra analysen motstrider tidligere forskning om sammenhengen mellom prestasjonsmåling og indre motivasjon, da vi ser på oppfattelse av prestasjonsmålinger og indre motivasjon. Likevel finner vi heller ingen sammenheng mellom målesystemet i seg selv og indre motivasjon. Dette diskuterer vi nærmere i diskusjon av modell 1 og modell 2 nedenfor. Da vi ikke finner noen sammenheng mellom "Coercion"/"Care" og indre motivasjon må forklaringen ligge i indre motivasjonen til de ansatte i SpareBank 1 spesifikt, da vi ikke kan generalisere våre funn tilknyttet sammenhengen mellom "Coercion"/"Care" og indre motivasjon.

Funnene kan derfor bli forklart av at de ansatte i SpareBank 1 er svært indre motiverte uavhengig av andre faktorer, og opplevelse vil da ikke ha noen effekt på de ansattes indre motivasjon da denne variabelen er så sterk alene. Konstanten til indre motivasjon i Modell1 og modell 2 viser graden av indre motivasjon de ansatte i SpareBank 1 sitter med uavhengig av variablene vi kontrollerer for.

I tillegg er det verdt å nevne at forklaringen på at vi ikke finner en sammenheng mellom ansattes oppfattelse av prestasjonsmålinger som enten "Coercion" eller "Care" og deres grad av indre motivasjon kan ha noe med at det rett og slett ikke er en sammenheng mellom oppfattelsen av et målesystem og grad av indre motivasjon i SpareBank 1. Likevel er vi oppmerksomme på at tidligere studier har funnet empiri på det motsatte i andre bransjer og bedrifter. Herunder har vi Kuvaas og Dysvik (2012) sin forskning tilknyttet prestasjonsmålinger på arbeidsplassen og effekten dette har på faktorer slik som indre motivasjon.

Til slutt kan feil i vårt datasett eller analyser være en mulig forklaring på disse resultatene.

### **Oppfattelsen av prestasjonsmålinger og tillit til organisasjonen**

I vår studie er tillit definert som "en psykologisk tilstand som omfatter den hensikt å akseptere sårbarhet basert på positive forventninger av intensjonene eller atferd av en annen" (Den Hartog et al, 2004). Med dette menes meningen eller *forventningen* til den ansatte tilknyttet

sin organisasjon eller dens prosesser. Vi har valgt å se på ansattes tillit til sin organisasjon i sammenheng med prestasjonsmålinger. Den Hartog et al (2004) har forsket på sammenhengen mellom den psykologiske kontrakten som et element av tillit og prestasjonsmålinger på arbeidsplassen, og kommer frem til at differansen mellom hva ansatte oppfatter ("Coercion"/"Care") og hva ansatte forventer (Tillit) er avgjørende for utfallet av prestasjonsmålingene.

Våre hypoteser som omhandler ansattes oppfattelse som enten "Care" eller "Coercion" og sammenhengen disse har med tillit bygger videre på Den Hartog et al sin studie. Vi prøver å avdekke om det finnes en sammenheng mellom oppfattelsen av prestasjonsmålinger som enten "Coercion" eller "Care" og effekten denne oppfattelsen har på de ansattes tillit til SpareBank 1. Dette gjør vi for å bryte ned Den Hartog et al sine tidligere studier ved å se nærmere på begrepet oppfattelse. Sewell & Barker (2006) har definert oppfattelse som "Coercion" og "Care", og med vår studie slår vi sammen Den Hartog et al sine perspektiv på oppfattelse og tillit med Sewell og Barker (2006) sine studier om at oppfattelse kan deles inn i to dimensjoner.

Dermed har vi forsket på sannsynligheten for at oppfattelse av prestasjonsmålinger som enten "Coercion" eller "Care" (Sewell og Barker, 2006) har en direkte effekt på ansattes forventninger (tillit) til sin organisasjon. Hvis tilliten øker eller reduseres som en effekt av oppfattelse, kan dette videre tilføre et nytt perspektiv på Den Hartog et al (2004) sine studier om differansen mellom oppfattelse og forventninger (tillit) på organisasjonens resultater, når oppfattelse har en påvirkning på tillit direkte.

I våre analyser av sammenhengen mellom oppfattelse og tillit kommer vi frem til at prestasjonsmålinger oppfattet som "Coercion" har en negativ sammenheng med tillit. Dette betyr at ansatte som oppfatter å bli målt på arbeidsplassen som mer og mer påtvunget får mindre og mindre tillit til sin organisasjon. På den andre siden viser vår regresjonsanalyse at det er en positiv sammenheng mellom prestasjonsmålinger oppfattet som "Care" og grad av tillit til organisasjonen. Med dette finner vi ut at ansatte som oppfatter at prestasjonsmålinger er gjort med intensjonen om omsorg ("Care") har en økt grad av tillit når oppfattelsen av omsorg øker.

Dette støttes av Mayer & Gavin (2005), som forklarer at tillit oppstår når den tillitsfulle partens oppfatning (ansattes oppfatning) av at den som mottar tilliten (organisasjonen) bryr seg om velværen til den som gir tilliten (de ansatte). Hvis de ansatte oppfatter prestasjonsmålinger som "Care", oppfatter de at organisasjonen måler de fordi den bryr seg om velværen deres, og da øker graden av tillit til organisasjonen. På den andre siden vil den tillitsfulle partens oppfatning av prestasjonsmålinger som "Coercion" øke mistilliten (reduere grad av tillit), da den ansatte føler seg tvunget i motsetning til tatt vare på. Dette er med på å støtte under våre hypoteser om at oppfatningen av prestasjonsmålinger som "Care" øker den ansattes tillit til sin organisasjon som avdekket i våre analyser, og at prestasjonsmålinger oppfattet som "Coercion" reduserer ansattes tillit til sin organisasjon.

Det er i tillegg interessant å se på forholdet mellom ansattes oppfatning av prestasjonsmålinger som enten "Coercion" eller "Care", og graden av økt eller redusert tillit til organisasjonen. ut ifra våre analyser kan vi se at tillit øker mer når prestasjonsmålinger er oppfattet som "Care", enn hva den reduseres med når prestasjonsmålinger er oppfattet som "Coercion". Tillit øker med 0,516 når oppfatningen trekker mot "Care", mens den kun reduseres med 0,407 når oppfatningen trekker mot "Coercion". Dette kan forklares av at oppfatningen av prestasjonsmålinger som "Care" forklarer mer av variansen i tillit enn hva "Coercion" gjør. Oppfatningen av prestasjonsmålinger som "Care" har derfor en sterkere effekt på tillit enn oppfatningen av prestasjonsmålinger som "Coercion" har på tillit. Vi kan derfor anta at oppfatningen av omsorg gjør mer "godt" enn oppfatningen av "Coercion" gjør "vondt".

### **Oppfattelsen av prestasjonsmålinger og organisasjonsforpliktelse**

I denne studien har vi valgt å definere organisasjonsforpliktelse som det ønsket den ansatte har om å forbli i organisasjonen, da han eller hun føler seg som en del av denne. Med dette mener vi i hvilken grad den ansatte føler seg som en del av SpareBank 1.

Ansattes oppfattelse av prestasjonsmålinger er i denne studien sett i sammenheng med organisasjonsforpliktelse, noe som har blitt lite forsket på tidligere. Vi har valgt å definere oppfattelsen av å bli målt gjennom begrepene omsorg og tvang. Tidligere studier gjort av Sewell & Barker (2006) hevder at det er to tankesett som gjelder når det er snakk om oppfatning av å bli målt på arbeidsplassen. Det ene er "Care", og henviser da til at

prestasjonsmålingene skjer på bakgrunn av omsorg. Det andre er “Coercion”, der de viser til at målingene blir oppfattet som et påtvunget kontrollverktøy. Definisjonen vi har valgt å gå videre med i denne studien støttes dermed av Sewell & Barker (2006).

Funnene våre viser at det er negativ sammenheng mellom organisasjonsforpliktelse og “Coercion”. Samtidig viser funnene at det er positiv sammenheng mellom organisasjonsforpliktelse og “Care”. Dette tilsier at dersom de ansatte føler at de blir målt på bakgrunn av omsorg, vil det forsterke deres grad av organisasjonsforpliktelse. Dette tilsier at det blir viktig for ledelsen i SpareBank 1 og fokusere på at de ansatte skal oppfatte prestasjonsmålingene som “Care”, for at deres ansatte skal oppnå høyere grad av organisasjonsforpliktelse. Dersom de ansatte oppfatter å bli målt som påtvunget og kontrollert vil det være med på å redusere organisasjonsforpliktelse, noe som vil være uheldig for enhver organisasjon. Zheng et. al (2012) har forsket på sammenhengen mellom prestasjonsmålinger og organisasjonsforpliktelse, og påpeker at det er overraskende lite forskning på dette temaet. I deres studie bekrefter de en positiv sammenheng mellom organisasjonsforpliktelse og prestasjonsmålinger. Salleh et. al (2013) viser for eksempel til at dersom prestasjonsmålinger blir implementert på en måte som de ansatte opplever som positiv, vil dette ha en positiv effekt på organisasjonsforpliktelse. Farndale et. al (2011) har forsket på om ansattes persepsjon av ulike HR-tiltak har positiv effekt på organisasjonsforpliktelse, noe som deres funn bekrefter. Dette er et tema som er blitt lite forsket på, og det finnes ikke mange studier som forsker på dette. Farndale et. al (2011) er derfor en av studiene som støtter våre funn.

Vi kan derfor konkludere med at ansattes oppfattelse av å bli målt på arbeidsplassen har påvirkning på organisasjonsforpliktelse. I tillegg vil dette funnet bidra til å forstå viktigheten av hvordan prestasjonsmålinger faktisk blir gjennomført og hvilken påvirkning dette kan ha på de ansatte og den videre påvirkning på organisasjonsforpliktelse. Selv om vi kan se en sammenheng, er det også viktig at vi forstår at det er andre variabler som også spiller inn.

### **Oppfattelsen av prestasjonsmålinger og turnoverintensjon**

Turnoverintensjon er i vår studie referert til et individs oppfattet sannsynligheten av å forlate en organisasjon der han eller hun er ansatt. Turnoverintensjon er dermed definert som intensjonen om å forlate en jobb på frivillig basis (Juhdi, et. al, 2013). Det har blitt gjennomført begrensede studier for å studere virkningene av konkrete HR-tiltak slik som

prestasjonsmålinger på turnover og turnoverintensjon. Det er derfor også hensiktsmessig å anta at det er enda færre studier som direkte forsker på oppfatningen av prestasjonsmålinger og effekten av dette på turnoverintensjon. Intensjonen om å forlate arbeidsplassen kan bli påvirket av flere forskjellige faktorer, men vi ønsket i denne studien å avdekke om oppfatningen av å bli målt på arbeidsplassen, definert som enten "Coercion" eller "Care" har en sammenheng med grad av turnoverintensjon hos de ansatte i SpareBank 1. Med denne antar vi at oppfatningen av å bli målt som enten påtvunget eller på bakgrunn av omsorg har en positiv eller negativ effekt på ansattes intensjoner om å forlate organisasjonen.

Våre hypoteser foreslår at oppfatningen av å bli målt på arbeidsplassen som "Care" vil redusere de ansattes intensjoner om å forlate SpareBank 1, da SpareBank 1 måler sine ansatte for å vise omsorg. På den andre siden foreslår våre hypoteser tilknyttet turnoverintensjon at prestasjonsmålinger oppfattet som "Coercion" vil ha en positiv sammenheng med turnoverintensjon. Det vil da si at målinger oppfattet som "Coercion" vil øke den ansattes intensjoner om å forlate sin arbeidsgiver. Disse hypotesene bygger på tidligere studier som viser en generell sammenheng mellom HR-tiltak som prestasjonsmålinger og turnoverintensjon. Disse studiene har avdekket at prestasjonsmålinger kan føre til et kognitivt ønske om å forlate arbeidsplassen (turnoverintensjon), om de ansatte er utilfreds med politikken bak gjennomføringen av målingene. Det vil si at ansattes antakelser om hensikten, eller politikken bak prestasjonsmålinger kan føre til økt turnoverintensjon om de antar at målingene skjer med bakgrunn i organisasjonens politiske ønsker om forbedring av sine resultater. På den andre siden kan ansattes antakelser om hensikten bak prestasjonsmålinger redusere deres kognitive ønske om å forlate organisasjonen, om disse antakelsene baserer seg på den gode siden av organisatorisk politikk. Denne siden understreker organisasjonens ønske om å ta vare på sine ansatte.

Vi har med bakgrunn i denne teorien om turnoverintensjon valgt å dele opp ansattes oppfatning av organisasjonens politiske bakgrunn for prestasjonsmålinger som enten "Coercion" (på bakgrunn av tvang og kontroll for å oppnå organisasjonens interesser) eller som "Care" (på bakgrunn av omsorg for å ta vare på sine ansatte). Videre vil vi med våre hypoteser avdekke om oppfatningen av HR-tiltakene som enten "Coercion" eller "Care" har en sammenheng med turnoverintensjon. Den ene hypotesen om turnoverintensjon antar at det er en positiv sammenheng mellom prestasjonsmålinger oppfattet som "Coercion" og økt

turnoverintensjon. Den andre hypotesen antar at prestasjonsmålinger oppfattet som ”Coercion” vil redusere det kognitive ønske om å forlate organisasjonen.

Funnene fra våre analyser støtter kun hypotesen om en sammenheng mellom turnoverintensjon og ”Coercion”. Analysen viser at det er en signifikant positiv sammenheng mellom ”Coercion” og turnoverintensjon. Dette betyr at jo mer ansatte oppfatter prestasjonsmålinger som påtvunget desto høyere intensjon har de om å forlate arbeidsplassen. Sammenhengen mellom oppfatningen av målesystemet som ”Care” og turnoverintensjon ikke signifikant. Dette forteller oss at når ansatte oppfatter målesystemet som ”Care”, har dette ingen sammenheng med deres intensjoner om å forlate bedriften Dette kan igjen sammenlignes med Herzbers to-faktor teori. De ansattes intensjoner om å forlate bedriften øker når de oppfatter prestasjonsmålinger som negative, men deres intensjoner har ingen sammenheng med oppfattelsen av målinger som noe positivt. Dette kan forklares av at de forventer at prestasjonsmålinger skal bli gjort med bakgrunn i ”Care”, og reagerer derfor ikke når deres forventninger blir innfridd. Hvis deres forventninger ikke blir innfridd derimot, vil dette øke deres ønske om å forlate arbeidsplassen.

Våre funn støtter tidligere forskning om at turnoverintensjon har en tendens til å øke når HR-tiltak misbrukes eller oppfattes som politiske tiltak for å bevare organisasjonens interesser. På den andre siden støtter ikke våre funn at kognitive turnover reduseres når denne har god kvalitet, eller oppfattes som et politisk tiltak fra organisasjonens side for å investere i sine ansatte og dermed bevare ansattes interesser ved å tilby veiledning gjennom prestasjonsmålinger. Med våre hypoteser har vi avdekket at ansattes oppfattelse av HR-tiltaket ”prestasjonsmålinger” som ”Coercion” har en effekt på grad av intensjon om å forlate arbeidsplassen. Dette kan forklares av at prestasjonsmålinger oppfattet som ”Coercion” kan oppfattes som straff eller negativ, politisk maktbruk og derfor øker de ansattes kognitive beslutning om å forlate organisasjonen. På den andre siden vil prestasjonsmålinger oppfattet som ”Care” være forventet, og har derfor ingen effekt på turnoverintensjon til de ansatte.

## **5.2 Diskusjon av Empirisk Modell**

Når vi har diskutert funnene rundt de forskjellige hypotesene vår, går vi videre med å diskutere prestasjonsmålingers effekt på våre avhengige variabler, før og etter kontrollering av ”Coercion” og ”Care”. Formålet med dette er å se om de ulike avhengige variablene; indre

motivasjon, organisasjonsforpliktelse, tillit og turnoverintensjon blir bedre forklart når vi inkluderer "Coercion" og "Care" inn i modellen, enn ved å kun se sammenhengen mellom prestasjonsmålinger i seg selv og de avhengige variablene. Dette ble gjort for å avklare om oppfatningen forklarer mer av variansen til de ulike avhengig variablene enn målesystemet i seg selv. I tillegg undersøker vi om effekten av prestasjonsmålinger i seg selv på de ulike organisatoriske forklaringsvariablene reduseres når man kontrollerer for oppfatning.

Vi trengte i utgangspunktet ikke å gå videre med å analysere indre motivasjon, da våre funn viser at indre motivasjon ikke har noen sammenheng med "Coercion" og "Care", og må derfor utelates fra modellen. Likevel valgte vi å kontrollere for "Coercion" og "Care" i Modell1 og Modell2 for indre motivasjon. Dette gjorde vi for å konkludere med at også selve målesystemet ikke har en sammenheng med indre motivasjon, da dette bekrefter at mangel på sammenheng mellom prestasjonsmålinger og indre motivasjon må være grunnet de ansatte i SpareBank 1 spesifikt, da tidligere forskning har funnet støtte for slike sammenhenger i andre bedrifter og bransjer. Modellen blir heller ikke forbedret ved å inkludere oppfattelsen av målesystemet, da vi nå kontrollerer for flere ikke signifikante variabler. Vi antar at mangel på sammenheng mellom prestasjonsmålinger og indre motivasjon kan skyldes de ansattes sterke motivasjon uavhengig av andre variablers effekt.

Ut i fra våre analyser kan vi også se at det er en mindre sannsynlighet for at kunderådgiverne i SpareBank 1 er indre motiverte enn de som jobber i Stab/støtte. Dette mener vi skyldes hvordan arbeidshverdagen og arbeidsoppgavene til de forskjellige avdelingene er. Ut i fra våre kvalitative intervjuer avdekket vi at kunderådgiverne må rapportere alle sine aktiviteter daglig, og at disse hadde lavere grad av frihet i sitt arbeid enn de ansatte som jobbet i Stab/støtte. Dette kan forklare hvorfor kunderådgiverne har en mindre sannsynlighet for å være indre motiverte enn de ansatte i avdelingene Stab/støtte.

Ut i fra våre analyser om indre motivasjon kan vi derfor oppsummere at prestasjonsmålinger og oppfattelsen av prestasjonsmålinger ikke har en sammenheng med indre motivasjonen til ansatte i SpareBank 1. Dette motstrider tidligere forskning på slike sammenhenger. I tillegg kan vi ant at kunderådgivere har en større sannsynlighet for å være indre motiverte enn ansatte i stab/støtte avdelingene.



Videre undersøkte vi om organisasjonsforpliktelse blir bedre forklart når vi kontrollerer for "Coercion" og "Care", enn bare ved prestasjonsmålinger i seg selv. Modell 1 viser at det kun er gjennomføringen av prestasjonsmåling som har en effekt på organisasjonsforpliktelse og er signifikant. Når vi ser på modell 2, der vi har kontrollert for oppfatningen av prestasjonsmålinger, er det kun "Care" og "Coercion" som nå er signifikante og har størst effekt på organisasjonsforpliktelse. Funnene våre viser videre at organisasjonsforpliktelse forklares bedre når vi kontrollerer for oppfattelsen av prestasjonsmålinger, dette bekreftes ved at modellen blir forbedret etter kontroll for oppfatning. Selv om tidligere studier (Zheng, et. al, 2012) viser at det er en sammenheng mellom prestasjonsmålinger i seg selv og organisasjonsforpliktelse, er vi ikke overrasket over at våre funn viser at oppfatningen ansatte har av å bli målt faktisk forklarer mer. Dette støttes blant annet av Farndale et. al (2011) som sier at ansattes faktiske opplevelse av HR-tiltak har en effekt på organisasjonsforpliktelse.

Når det gjelder Modell1 og Modell2 for turnoverintensjon avdekket vi at gjennomføringen av målesystemet har en negativ sammenheng med turnoverintensjon før vi kontrollerer for oppfatningen av målesystemet. Likevel reduseres denne sammenhengen når vi kontrollerer for "Coercion" og "Care". Det vil si at gjennomføringen av målesystemet i seg selv forklarer mindre av variasjonen til turnoverintensjonen hos de ansatte enn oppfatningen av målesystemet. I tillegg er det en større sannsynlighet for at ansatte i kunderådgiver BM har en intensjon om å forlate SpareBank 1 enn de andre avdelingene. Dette kan igjen forklares av at kunderådgivere, spesielt de som jobber mot bedrifter har en mer kontrollert arbeidshverdag enn de andre avdelingene. Likevel kan vi se at når vi kontrollerer for oppfattelsen av målesystemet som "Coercion" eller "Care" forsvinner denne sammenhengen, da den ikke lenger er statistisk signifikant.

Videre har vi sett at selve målesystemet har en lavere effekt på turnoverintensjon når vi kontrollerer for "Coercion" og "Care" i modell2. Dette betyr at oppfatningen av målesystemet har en sterkere effekt på turnoverintensjonen til de ansatte. I tillegg blir modellen som helhet bedre forklart når vi kontrollerer for "Coercion" og "Care" da disse forklarer variasjonen i Turnover bedre enn hva selve målesystemet gjør. Likevel er sammenhengen mellom oppfatningen av målesystemet som "Care" og turnoverintensjonen ikke signifikant. Dette forteller oss at når ansatte oppfatter målesystemet som "Care", har dette ingen sammenheng med deres intensjoner om å forlate bedriften.

På den andre siden er sammenhengen mellom oppfattelsen av prestasjonsmålinger som ”Coercion” og turnoverintensjon statistisk signifikant. Sammenhengen sier at når ansatte oppfatter prestasjonsmålinger som påtvunget, øker deres intensjoner om å forlate bedriften. Dette kan sammenlignes med Herzbers to-faktor teori. Ansatte opplever utilfredshet den grad hygiene faktorene ikke er til stede, men ikke økt tilfredshet når motivasjonsfaktorene er til stede. Det samme gjelder for de ansatte i SpareBank 1. De ansattes intensjoner om å forlate bedriften øker når de oppfatter prestasjonsmålinger som negative, men deres intensjoner reduseres ikke når de opplever målinger som noe positivt. Dette kan forklares av at de forventer at prestasjonsmålinger skal bli gjort med bakgrunn i ”Care”, og reagerer derfor ikke når deres forventninger blir innfridd. Hvis deres forventninger ikke blir innfridd derimot, vil dette påvirke deres intensjoner negativt.

Oppsummert forklares modellen bedre når vi kontrollerer for oppfatningen av målesystemet, og effektene av systemet i seg selv reduseres når vi inkluderer oppfatningen av å bli målt, da denne har en sterkere effekt.

Til slutt sjekket vi om tillit vil bli bedre forklart når vi kontrollerer for oppfatningen av å bli målt, fremfor bare mot målesystemet i seg selv. I modell1 ser vi at det er målesystemet i seg selv som har sterkest effekt på tillit, men når vi i modell2 kontrollerer for ”Coercion” og ”Care” reduseres denne effekten. Det vil si at gjennomføringen av målesystemet i seg selv forklarer mindre av variasjonen til tillit hos de ansatte enn oppfatningen av målesystemet. I tillegg blir modellen som helhet forklart bedre når vi kontrollerer for ”Coercion” og ”Care” da disse forklarer variasjonen i tillit bedre enn hva selve målesystemet i seg selv gjør. Funnene våre viser også at når ”Care” øker vil dette ha positiv effekt på tillit, men når ”Coercion” øker vil dette ha en negativ effekt på tillit.

Til slutt er det viktig å diskutere signifikansnivået til de forskjellige avdelingene, da ingen av disse har en signifikant verdi hverken i modell1 eller i modell2. Dette funnet går igjen når vi analyserer de fleste variablene. Dette kan skyldes skeivfordeling i svarene fra respondentene, da de fleste er fra samme avdeling. Vi har valgt å ta ut den avdelingen som ligger mest utenfor fordelingen som referansekategori, men sterk skeivfordeling i dummyvariabler kan resultere ikke signifikante resultater. I diagrammet under kan vi se hvilke avdelinger de forskjellige respondentene jobber i. Denne viser tydelig at de fleste kommer fra avdelingen Stab/støtteBM, noe som kan forklare våre resultater i analysen.

Ut i fra vår diskusjon kan vi oppsummere funnenes effekt på vår empiriske modell. Våre første hypoteser (H1a og H2b) antok at rettferdighet hadde en sammenheng med oppfattelsen av prestasjonsmålinger som "Coercion" og/eller "Care". Våre funn bekreftet sammenheng mellom rettferdighet og "Care", men avkreftet sammenheng med "Coercion". Videre viser vår empiriske modell sammenhenger mellom "Care" og indre motivasjon, tillit, organisasjonsforpliktelse og turnoverintensjon. Funnene våre bekrefter sammenhengene mellom "Care" og tillit og organisasjonsforpliktelse. I tillegg viser modellen hypoteser for sammenhengen mellom "Coercion" og de samme utfallsvariablene. Vår studie bekrefter sammenheng mellom alle utfallsvariabler, bortsett fra indre motivasjon. Indre motivasjon er derfor det mest avvikende og interessante funnet i vår studie. Til slutt antok vi i oppsummeringsmodellen at prestasjonsmålingens effekt på utfallsvariabler kunne bli endret om vi kontrollerer for oppfattelse. Dette har våre funn bekreftet for alle variablene, utenom indre motivasjon. Likevel forventet vi at effekten av prestasjonsmålinger ville forsvinne eller svekkes i større grad enn hva våre funn tilsier.

## 6. Avslutning

I dette avsluttende kapittelet skal vi presentere avhandlingens viktigste funn, svar på vår problemstilling og studiens teoretiske og praktiske bidrag. Videre vil vi reflektere over oppgavens utforming og presentere forslag til videre forskning.

Prestasjonsmålinger er aktuelt, og svært utbredt i finansbransjen (Eriksen, 2012). Med bakgrunn i nettopp dette valgte vi å forske på tema prestasjonsmålinger og hvordan opplevelsen av disse målingene videre kan påvirke ulike utfallsvariabler i arbeidslivet. Vi valgte dermed følgende problemstilling: *Er det en sammenheng mellom ansattes oppfatning av prestasjonsmålinger, og deres grad av indre motivasjon, tillit, organisasjonsforpliktelse, og turnoverintensjon?*

For å besvare denne problemstillingen gjennomførte vi en spørreundersøkelse i SpareBank 1 som omhandlet ansattes oppfatning av å bli målt på arbeidsplassen, for så å videre analysere resultatene av denne undersøkelsen, for å avdekke om oppfattelse har en effekt på våre fire utfallsvariabler.

### 6.1 Hovedfunn – teoretiske implikasjoner

Funnene i denne studien tyder på at enkelte av våre hypoteser støttes, samtidig som vi må forkaste andre. Hypotesene tilknyttet rettferdighet antok at det er en sammenheng mellom opplevelsen av rettferdighet i målesystemet og oppfattelsen av prestasjonsmålinger som ”Coercion” og/eller ”Care”. Våre funn bekreftet sammenheng mellom rettferdighet og ”Care”, men avkreftet sammenheng med ”Coercion”. Videre antok vi i vår empiriske modell sammenhenger mellom ”Care” og indre motivasjon, tillit, organisasjonsforpliktelse og turnoverintensjon. Funnene på bakgrunn av analyser bekrefter sammenhengene mellom ”Care” og tillit og organisasjonsforpliktelse. I tillegg forklarte den empiriske modellen antakelsene om sammenhengen mellom ”Coercion” og de samme utfallsvariablene. Vår studie bekrefter sammenheng mellom alle utfallsvariabler, utenom sammenhengen mellom ”Coercion” og indre motivasjon. Indre motivasjon har derfor vist seg å være den som ikke har noen sammenheng med opplevelse og er derfor det mest avvikende og interessante funnet i vår studie. Til slutt antok vi med våre hypoteser i den empiriske modellen at prestasjonsmålingenes effekt på utfallsvariabler alene kunne bli endret om vi kontrollerer for

oppfattelse. Dette har våre funn bekreftet for alle variablene, utenom indre motivasjon. Det er likevel viktig å nevne at vi forventet i utgangspunktet at effekten av prestasjonsmålinger i seg selv på de ulike utfallsvariablene ville forsvinne eller svekkes i større grad enn hva våre funn tilsier.

Videre hadde vi en uformell hypotese om at oppfattelsen av prestasjonsmålinger som ”Coercion” og ”Care” ikke er adskilt empirisk. Med dette mener vi at selv om teorien konseptuelt skiller mellom begrepene, kan ansatte i praksis skifte mellom å oppfatte målesystemet som ”Coercion” og ”Care” avhengig av de ulike elementene i målesystemet, så vel som situasjonen og omgivelsene der de bli målt. Oppfattelse er dermed påvirket av elementer i systemet som oppleves som rettferdig eller urettferdig, og dette påvirker videre om oppfattelsen av de underliggende faktorene i et målesystem som ”Coercion” eller ”Care”. Ansatte kan sitte igjen med en helhetlig oppfattelse av målesystemet avhengig av om ”Coercion” eller ”Care” er hovedoppfatningen som går igjen, men i praksis kan ansatte både føle prestasjonsmålinger som påtvunget og som omsorg. Denne konklusjonen er basert på data fra spørreundersøkelsen, men ikke på analyser. Det er derfor viktig å anerkjenne at dette ikke kan generaliseres, men er spesifikt for de ansatte i SpareBank 1.

Til slutt kan vi trekke konklusjonen om at det finnes en sammenheng mellom ansattes oppfatning av prestasjonsmålinger, og deres grad av tillit, organisasjonsforpliktelse og turnoverintensjon. Vi kan dermed si at dette er svaret på vår problemstilling. Likevel må vi avkrefte oppfatningenes påvirkning på indre motivasjon da vi ikke finner støtte for effekten ”Coercion” og ”Care” har på de ansattes indre motivasjon

## **6.2 Avhandlingens bidrag - Praktiske implikasjoner**

Selv om vår studie har tatt utgangspunkt hvordan ulike organisatoriske faktorer påvirkes av ansattes oppfattelse av å bli målt på arbeidsplassen, er det viktig å vite betydningen av disse oppfatningene, hva som kan påvirke ansattes oppfatninger og hvordan positive oppfatninger rundt prestasjonsmålinger kan skapes i en organisasjon.

Moderne organisasjoner står i dag ovenfor mange utfordringer i et konkurranseutsatt og globalisert arbeidsliv, der produktivitet og verdiskapning står sentralt for en organisasjons overlevelse og suksess. Både organisasjonsforpliktelse, tillit og det å beholde dyktige ansatte

er viktig for at en organisasjon skal overleve i et slikt konkurranseutsatt marked. Det blir derfor viktig for ledelsen i organisasjoner å forstå hvordan man gjennom prestasjonsmålinger kan skape et arbeidsmiljø som er preget av organisasjonsforpliktelse, tillit og lojale ansatte. En viktig faktor å ta i betraktning når man skal gjennomføre prestasjonsmålinger er hvordan de ansatte opplever rettferdighet i denne prosessen. Dette er blant annet fordi dersom ansatte opplever rettferdighet vil dette ha en sterk effekt på oppfattelsen av å bli målt som "Care". At prestasjonsmålinger på arbeidsplassen oppfattes som "Care", vil dette ha positiv effekt på både organisasjonsforpliktelse og tillit. Ettersom våre funn viser at rettferdighet har sterk effekt på oppfattelsen av å bli målt på arbeidsplassen, blir det sentralt for ledelsen å vite hva som skaper rettferdighet i prosessen prestasjonsmålinger.

Et av våre mest interessante funn er sammenhengen mellom turnoverintensjon og oppfatning av prestasjonsmålinger som "Coercion". Funnene våre bekrefter at dersom de ansatte oppfattet å bli målt som påtvunget, vil deres intensjon om å forlate arbeidsplassen øke betraktelig. Dette tilsier at det er spesielt viktig for ledelsen å unngå at de ansatte oppfatter prestasjonsmålinger på denne måten, for å beholde sine ansatte. Det er klart at de ansatte vil ha subjektive oppfatninger av å bli målt. Det blir derfor viktig at ledelsen behandler de ansatte individuelt, slik at den enkelte føler seg sett og hørt. For å oppnå dette kan man blant annet benytte seg av medarbeidersamtaler, der lederen kan skape en relasjon til den enkelte og lettere se de individuelle behovene. Dette vil igjen være med på at den ansatte føler seg respektert, og bidra til at man unngår at ansatte har intensjoner om å forlate arbeidsplassen.

Det er flere områder som påvirkes av den ansattes oppfatning av å bli målt. Studien viser at tillit påvirkes i stor grad av ansattes oppfattelse. Tillit er viktig for at det skal være mulig å skape god relasjon mellom ansatte og ledelsen i en organisasjon. I tillegg er det spesielt viktig for at de ansatte skal føle seg trygg og sikker på arbeidsplassen (Mayer & Davis, 1999). Vår studie viser til at dersom de ansatte oppfatter prestasjonsmålingene som "Care", vil dette øke deres tillitsfølelse, mens dersom de oppfatter det som "Coercion" vil det bidra til redusert tillitsfølelse. Dette understreker viktigheten av at prestasjonsmålingene gjennomføres med bakgrunn i omsorg og for utvikling av de ansatte, og at de ansatte igjen oppfatter målingene på denne måten, slik at det videre kan øke tillitsfølelsen hos de ansatte. For å fange opp hvordan de ansatte opplever å bli målt på arbeidsplassen kan det være hensiktsmessig og gjennomføre medarbeiderundersøkelser der det kommer frem hvilke oppfatninger de ansatte

har av prestasjonsmålinger. På denne måten kan man kartlegge nåværende situasjon og videre gjennomføre tiltak for å forbedre eller opprettholde nåværende situasjon.

Studien viser at organisasjonsforpliktelse påvirkes av ansattes oppfattelse av prestasjonsmålinger. Organisasjonsforpliktelse er viktig for at de ansatte skal jobbe mot organisasjonens mål og verdier (Meyer & Allen, 1997). Dette er igjen forhold som er avgjørende for en organisasjons suksess og overlevelse i markedet. Når den ansatte oppfatter prestasjonsmålinger som påtvunget, vil dette bidra til redusert organisasjonsforpliktelse, som kan føre til negative konsekvenser for organisasjonen. Dersom de ansatte oppfatter å bli målt på bakgrunn av omsorg, vil dette ha positiv effekt på organisasjonsforpliktelse. For ledelsen i en organisasjon understreker dette viktigheten av at prestasjonsmålingene blir implementert på en måte som bidrar til at de ansatte oppfatter dette som "Care". Det er også viktig at de ansatte hele tiden er i utvikling og at ledelsen legger til rette for forfremmelse, for å opprettholde organisasjonsforpliktelse blant de ansatte.

Ut i fra diskusjonen over kan vi konkludere med at det beste for en organisasjon som bruker prestasjonsmålinger er dersom de ansatte oppfatter dette som noe positivt. Dersom ledelsen i en organisasjon fokuserer på at implementeringen og gjennomføringen av prestasjonsmålingene skal oppfattes på best mulig måte av de ansatte, der hensikten gjerne er i bakgrunn av omsorg og for å utvikle de ansatte, vil dette ha positive effekter på organisasjonsforpliktelse og tillit. Dersom de i tillegg fokuserer på at de ansatte ikke skal oppfatte prestasjonsmålingene som påtvunget, vil dette bidra til redusert turnoverintensjon. Det viktige er at ledelsen i organisasjoner ser viktigheten av å formidle de ansatte om den gode hensikten bak prestasjonsmålingene på arbeidsplassen, da oppfatningen av dette kan påvirke flere organisatoriske faktorer som spiller stor rolle for organisasjonens videre utvikling og suksess.

### **6.3 Refleksjon over avhandlingens utforming**

En svakhet med vår studie ligger i utvikling av spørsmålene knyttet til spørreundersøkelsen. Da begrepene "Coercion" og "Care" er relativt lite forsket på, måtte vi utvikle egne spørsmål og tilpasse enkelte spørsmål til vår kontekst. Enkelte av spørsmålene er dermed ikke standardiserte og ikke testet på forhånd. Dette kan føre til at spørsmålene ikke måler det de er

ment til å måle. Likevel viser våre analyser at våre utfordrende spørsmål har klart å fange opp det spørsmålene var tilsiktet å måle.

Vi har valgt en kvantitativ fremgangsmåte for datainnsamling til vår studie. En styrke med denne fremgangsmåten er at vi har klart å nå ut til mange respondenter på kort tid, med en svarprosent på hele 56%, noe vi er svært fornøyde med. Dette har også bidratt til at våre resultater er mer pålitelige. Vi føler likevel at vi kunne forsterket våre resultater ved å ha gjennomført kvalitative dybdeintervjuer med utvalgte ansatte for å bygge under resultatene fra spørreundersøkelsen. Med tanke på at vi har en uformell hypotese i teoridelen om at "Coercion" og "Care" ikke er gjensidig utelukkende, kunne kvalitative intervjuer vært hensiktsmessig for et bedre diskusjonsgrunnlag.

Når det gjelder våre hypoteser om sammenhengen mellom oppfatning av prestasjonsmålinger og indre motivasjon, viser våre funn ingen støtte. Forklaringen på dette kan være at det faktisk ikke er en sammenheng her i SpareBank 1. Likevel ser vi mulighetene for en svakhet i vår metode, da det kan forklares av en skjevhet i fordelingen, da de fleste respondentene svarer at de er svært indre motiverte. Det kan også være en mulighet at det kan være andre variabler som dominerer fullstendig. Vi ser uansett på dette som et interessant funn, og diskuterer dette nærmere for grunnlag for videre forskning.

I forhold til generalisering av resultatene kunne det vært en fordel å ha et større utvalg. Imidlertid var ikke dette essensielt for vår studie da vi først og fremst fokuserer på SpareBank 1. Vi mener uansett at utvalget kunne til fordel vært større.

Til tross for enkelte svakheter med metoden, har vi kommet frem til interessante funn som kan brukes videre i fremtiden.

#### **6.4 Forslag til videre forskning**

Basert på våre resultater som har fremkommet på bakgrunn av analyser i denne avhandlingen har vi avdekket flere muligheter for videre forskning. Da vi kun ser på prestasjonsmålinger som en del av prosessen prestasjonsledelse, hadde det vært interessant å forske videre på ledelsen i seg selv, og hvordan oppfatningen av denne kan påvirke de samme utfallsvariablene. Videre har vi i denne studien kun tatt for oss fire faktorer som kan påvirkes av ansattes oppfatning av å bli målt på arbeidsplassen. Det er likevel flere faktorer som kan



påvirkes av oppfatning av målesystemet som enten ”Coercion” eller ”Care”. Dette kan for eksempel være faktorer som; jobbtilfredshet, engasjement og lojalitet. Det kunne derfor vært interessant å forsket videre på hvordan disse faktorene blir endret når man kontrollerer for oppfatning.

Vi har i denne studien tatt utgangspunkt i en norsk bank innen finansbransjen. Det kunne derfor vært spennende å gjennomføre flere komparative undersøkelser i ulike bransjer, eller flere bedrifter innenfor samme bransje både i Norge og i andre land. Her kan både kulturforskjeller i de ulike bransjene og landene skape andre forutsetninger og forklaringer. Med dette er det derfor rom for å forske videre på forskjeller i oppfatning i ulike bransjer og på tvers av landegrenser, for å finne ulikheter som kan avklare hvordan oppfatning blir påvirket, før man videre studerer hva oppfatninger påvirker. Dette kan være med på å bidra til funnene i denne avhandlingen, da vi ikke kontrollerer for alle mulige variabler som faktisk kan ha en effekt på oppfatning. Her kommer organisasjonskultur og subjektive perspektiver inn, i tillegg til ledelse og bransje/arbeidsoppgaver.

Til slutt ville det vært interessant å forske videre på indre motivasjon i SpareBank 1 og andre banker, for å forklare de avvikende resultatene tilknyttet denne variabelen spesifikt som vi finner i vår studie. Dypere forståelse av hvordan de ansatte motiveres i SpareBank 1 og i andre banker kan være med på å forklare hvorfor denne variabelen ikke blir påvirket av oppfattelsen av prestasjonsmålinger som enten ”Coercion” eller ”Care”. Med dette kan det også være hensiktsmessig å avdekke en metode for å undersøke hypotesen om at ”Coercion” og ”Care” ikke er gjensidig utelukkende i praksis, da tidligere studier kun har tatt utgangspunkt i at disse begrepene ikke kan forenes.

For SpareBank 1 ville det vært interessant å gjøre samme undersøkelse igjen etter enkelte endringer og forbedringer av dagens målesystem, for å analysere om ansattes oppfatning endres, og om denne endringen har en positiv effekt på de ulike utfallsvariablene.

## 7. Litteraturliste

- Ahmed, I., Ramzan, M., Mohammad, S. K., & Islam, T. (2011). Relationship between Perceived Fairness in Performance Appraisal and OCB: Mediating Role of Organizational Commitment. *International Journal of Academic Research*, 3(5), 15-20.
- Alexander, S., & Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organization behavior. *Social Justice Research*, 1(2), 177-198.
- Allen, N., & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Commitment to the organization. Journal of occupational psychology*, 63, 1-18.
- Armstrong, M., & Baron, A. (2004) *Managing Performance: Performance management in action*. (2. utg). London: CIPD Publisher.
- Armstrong, M. (1999). *A Hand book of Human Resource Management Practice* (7 utg) London: Kogan page.
- Ball, K. (2010). Workplace Surveillance: An overview. *Labor History* 51(1), 87–106.
- Bambacas, M., & Kulik, T. C. (2013). Job embeddedness in China: How HR practices impact turnover intentions. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(10), 1933-1952.
- Bastiansen, A. (1986) *Barndom og profesjonell omsorg*. (2 utg). Oslo: TANO.
- Behn, R. D. (2002). The Psychological Barriers to Performance Management. *Public Performance & Management Review*, 26(1), 5-25.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in social life*. New York: Wiley. Chapel Hill. Department of sociology, University of Chicago.
- Bluedorn, A. C. (1982). A Unified Model of Turnover from Organizations. *Human Relations*, 35(2), 135-153.
- Bouckaert, G., & Peters, G. B. (2002). Performance Measurement and Management: The Achilles' Heel in Administrative Modernization. *Public Performance & Management Review*, 25(4), 359-362.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29, 203-221.
- Brown, M., Hyatt, D., & Benson, J. (2010), Consequences of the Performance Appraisal Experience. *Personnel Review*, 39, 375– 396.

- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C., & Ng, K.Y. (2001). Justice at the Millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445
- Cropanzano, R., & Folger, R. (1991). Procedural justice and worker motivation. *Motivation and work behavior* (5 utg) In Steers, R. M., & Porter, L. W. (Eds.), 131-143. New York: McGraw-Hill.
- Daniels, A., & Daniels, J. (2004). *Performance Management: Changing Behavior that Drives Organizational Effectiveness* (4. utg). Atlanta, GA: Performance Management Publications.
- Danaeefard, H., Rajabzadeh, A., & Hasiri, A. (2010). Organizational Trust in Public Sector: Explaining the Role of Managers' Managerial Competency. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 25, 29-43
- Daniels, A., & Daniels, J. (2004). *Performance Management: Changing Behavior that Drives Organizational Effectiveness*. 4. utg. Atlanta, GA: Performance Management Publications.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Tan, H. H. (2000). The Trusted General Manager and Business Unit Performance: Empirical Evidence of a Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 21, 563-576
- De Bruijn, H. (2002). *Managing performance in the public sector*. London, New Fetter Lane: Routledge imprint of Taylor and Francis.
- Deci, E., & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human needs and the Self Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deci, E. L. R., & Richard, M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press.
- Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2004). Performance Management: A Model and Research Agenda. *Applied Psychology*. 53(4), 556-569.
- Dessler, G. (2008). *Human Resource Management* (11 utg). New Delhi: Prentice-Hall of India Private Ltd.
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2009). Perceived Investment in Permanent Employee Development and Social and Economic Exchange Perceptions Among Temporary Employees. *Journal of Applied Social Psychology*. 39(10), 2499-2524.
- Eikemo, T. A., & Clausen, T. H. (2012). *Kvantitativ analyse med SPSS* (2. utg): Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507

- Engelstad, F. (1998). *Samfunn og vitenskap: Samfunnsfagenes fremvekst, oppgaver og arbeidsmåter* (2. utg). Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Eriksen, S. Å (2012). Målinger vil forsvinne. *Finansfokus* 13(8), 8-10.
- Farndale, E., Hope-Hailey, V., & Kelliher, C. (2011) High Commitment Performance Management: The roles of justice and trust. *Emerald Group Publishing Limited*. 40(1), 5-23.
- Firth, L., Mellor, D. J., Moore, K. A., & Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit? *Journal of Managerial Psychology*. 19(2), 170-187.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. Beverly Hills, CA: Sage
- Folger, R., & Greenberg, J. (1985). Procedural Justice: An interpretative analysis of personnel systems. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 3. In Rowland, K., & Ferris, G. (Eds), 141-183. Greenwich, CT: JAI Press.
- Gale, E. (2004). The Hawthorne Studies – A fable for our times? *Quarterly Journal of Medicine*. 97(7), 439-449.
- Gorr, M. J. (1986). Toward a Theory of Coercion. *Canadian Journal of Philosophy*, 16, 383–406.
- Gouldner, A. (1955). Metaphysical pathos and the theory of bureaucracy. *American Political Science Review*, 49, 496–507.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399–432
- Griffeth, R.W., Hom, P.W., & Gaertner, S. (2000), A Meta-analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover, Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463– 488.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2004). *Metode og dataanalyse*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. USA, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Haggerty, J., & Wright, P. (2009). Strong situations and firm Performance: A proposed reconceptualization of the role of the HR function. *The Sage Handbook of Human Resource Management*. Wilkinson, A., Bacon, N., Redman, T., & Snell, S. (eds), London: SAGE.
- Herzberg, F. I. (1987). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 65(5), 109-120.

- Holzer, M., & Yang, K. (2004). Performance Measurement and Improvement: an Assessment of the State of the Art. *International Review of Administrative Sciences* 70(1), 15-31.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics. *Academy of Management Review*, 20(2), 379-403.
- Igbaria, M., Meredith, G., & Smith, D. C. (1994). Predictors of intention of IS professionals to stay with the organization in South Africa. *Information and Management*, 26(5), 245-256.
- Igbaria, M., & Greenhaus, J. (1992). Determinants of MIS Employees' Turnover Intentions: A Structural Equation Model. *Communications of the ACM*, 35(2).
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Johannesen, A. (2009). *Introduksjon til SPSS* (4. utg). Oslo: Abstrakt Forlag AS.
- Johnsen, Å. (2005, 04). Challenges for performance measurement in the Norwegian public sector. *Norwegian-Latvian Academic Conference 2005 - Twenty First Century Perspectives on Policy, Research and Education*, Oslo: Oslo University College.
- Juhdi, N., Pa'wan, F., & Hansaram, R. M. K (2013). HR practices and turnover intention: the mediating roles of organizational commitment and organizational engagement in a selected region in Malaysia. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(15), 3002-3019
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser, Evidensbasert HRM* (2. utg). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kuvaas, B. (2009). A test of hypotheses derived from self-determination theory among public sector employees. *Employee relations*, 31(1), 39-56.
- Lai, L. (2011). Målinger i krisetider. *Finansfokus*, 12(8), 11.
- Longenecker, C., & Ludwig, D. (1990). Ethical Dilemmas in Performance Appraisal revisited. *Journal of Business Ethics*. 9(12), 961-969.
- Lussier, N. N., & Hendon, J. R. (2012). *Human Resource Management: Functions, Applications, Skill development*. London: SAGE Publications.
- Marx, G. T. (1999). Measuring everything that moves: The New Surveillance at work. *Research in the Sociology of Work*, 8, 165-189.

- Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2005). Trust in Management and Performance: Who Minds the Shop while the Employees Watch the Boss? *Academy of Management Journal*, 48(5), 874-888.
- Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). The effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology* 84(1), 123-136.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Mobley, W. H. (1982). Some Unanswered Questions in Turnover Research. *Academy of Management Review*, 7, 111-116.
- Mossholder, K. W., Bennett, N., & Martin, C. L. (1998). A multilevel analysis of procedural justice context. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 131-141
- Nishii, L.H., & Wright, P. M. (2008). Variability at multiple levels of analysis: Implications for Strategic Human Resource Management. In D.B. Smith (Ed.), *The people make the place*, 225-248. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Nzuve, S. N. M., & Bakari, T. H. (2012). The relationship between Empowerment and Performance in the city council of Nairobi. *Problems of Management in the 21<sup>st</sup> century*, 5, 83-98.
- Oh, S. S., & Lewis, B. G. (2009). Can Performance Appraisal Systems Inspire Intrinsically Motivated Employees? *SAGE: Review of Public Personnel Administration* , 29.
- Park, H. Y., Christie, R. L., & Sype, G. E. (2014). Organizational Commitment and Turnover Intention in Union and Non-Union Firms. *Sage Open* 1(11).
- Poon, J. M. L. (2004). Effects of Performance Appraisal Politics on Job Satisfaction and Turnover Intention. *Personnel Review*, 33(3), 322-334.
- Prasad, L. M. (2005) *Human Resource Management*. New Dehli: Sultan Chand & Sons, Educational Publishers.
- Price, J. L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, 22(7), 660-624.
- Propper, C., & Wilson, D. (2003). The Use and Usefulness of Performance Measures in the Public Sector. *Oxford Review of Economic Policy*, Oxford University Press, 19(2), 250-267.
- Randall, C. S., & Mueller, C. W. (1995). Extensions of justice theory: Justice evaluations and employees' reactions in a natural setting. *Social Psychology Quarterly*, 58(3), 178-194

- Ringdal, K. (2007). *Enhet og mangfold – samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013) *Research in Organizational Behavior*. (15 utg). New Jersey: Prentice Hall.
- Rousseau, D. M. & Greller, M. M. (1994). Human Resource Practices: Administrative Contract Makers. *Human Resource Management*, 33(3), 385-401
- Salleh, M., Amin, A., Muda, S., & Halim, M. A. S. A. (2013). Fairness of Performance Appraisal and Organizational Commitment. *Asian Social Science*, 9(2). DOI: 10.5539
- Sappington, D. E. M. (1991). Incentives in Principal-Agent relationships. *Journal of economic perspectives*, 5(2), 45-66. DOI: 10.1257/jep.5.2.45.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2007). *Research methods for business students*. (4. utg.). Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Selnes, F. (1999). *Markedsundersøkelser*. Otta: Tano Aschehoug.
- Sewell, G., Barker, J. R., & Nyberg, D. (2012). Working under Intensive Surveillance: When does measuring everything that moves become intolerable? *Human Relations*, Sage, 65(2), 189–215.
- Sewell, G., & Barker, J. R. (2006). Coercion versus Care: Using Irony to Make Sense of Organizational Surveillance. *The Academy of Management Review*. 31(4), 934-961.
- Shore, T., Sy, T., & Strauss, J. (2006). Leader Responsiveness, Equity Sensivity, and Employee Attitudes and Behavior. *Journal of Business and Psychology*, 21(2).
- Smith, L. (2002). *Tilknytning og barns utvikling*. (1. utg). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Snell, S., & Bohlander, G. (2007) *Human Resource Management* (15 utg). USA: South-Western Cengage Learning.
- Sogra, K. J., Shahid, A. I., & Najibullah, S. (2009) Organizational Outcomes of the Employees' Perceptions of Performance Appraisal Politics: A study on executive MBA students in Bangladesh. *South Asian Journal of Management* . 16(3).
- Stanton, M. J. (2000). Reactions to Employee Performance Monitoring: Framework, Review, and Research Directions. *Human Performance*, 13(1), 85-133.
- Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B. (1993). Workers' evaluations of the "ends" and the "means": An examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55, 23-40
- Sørhaug, T. (1996). *Om ledelse; makt og tillit i moderne organisering*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget
- Thrane, C. (2003). *Regresjonsanalyse i praksis*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Toppo, L., & Prusty, T. (2012). From Performance Appraisal to Performance Management. *Journal of Business and Management*, 3(5), 01-06.
- Tziner, A., & Birati, A. (1996). Assessing Employee Turnover Costs: A Revised Approach. *Human Resource Management Review* 6, 122-133.
- Weber, M. (1962). *Basic Concepts in Sociology*. London: Peter Owen.
- Whisenant, W., & Smucker, M. (2009). Organizational Justice and Job Satisfaction in Coaching. *Public Organization Review*, 9, 157–16.
- Whitener, E. (2001). Do high commitment Human Resource Practices affect Employee Commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27(5), 515-35.
- Williamson, O. (1993). Calculativeness, Trust and Economic Organization. *Journal of Law & Economics*, 36, 453-486
- Yilmaz, A., & Atalay, C. G. (2009). A theoretical analyze on the concept of trust in organizational life. *European Journal of Social Sciences*, 8(2). 341-352
- Zheng, W., Zhang, M., & Hai, L. (2012). Performance Appraisal Process and Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Managerial Psychology*, 27(7), 732-752.
- Zweig, D., & Webster, J. (2002). Where is the line between benign and invasive? An examination of psychological barriers to the acceptance of awareness monitoring systems. *Journal of Organizational Behavior* 23(5), 605–633.



## Vedlegg 1. Spørreundersøkelse

### Prestasjonsmålinger på arbeidsplassen

#### PRESTASJONSBASERTE MÅLINGER

Hei!

Vi er to masterstudenter ved Høgskolen i Oslo og Akershus som skriver masteroppgave om prestasjonsmålinger i finansbransjen. Formålet med oppgaven er å undersøke hvordan ansatte oppfatter å bli målt på sin arbeidsplass og hvordan dette videre kan påvirke andre organisatoriske faktorer.

Denne spørreundersøkelsen er godkjent av veileder.

Personidentifiserende opplysninger vil behandles konfidensielt og bare Limesurvey vil kunne koble din identitet opp mot svarene. Vi garanterer at opplysningene anonymiseres og at ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i ettertid. Når prosjektet avsluttes vil personidentifiserbare opplysninger bli slettet.

Det er frivillig å delta i undersøkelsen, men vi ønsker at så mange som mulig deltar.

Prestasjonsmålinger er et tema som er blitt lite forsket på i praksis, og deres besvarelser vil kunne bidra til nyere forskning på et dagsaktuelt tema.

Prosjektet er meldt inn til personvernombudet for forskning – Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste AS.

Det vil ta ca. 8-10 minutter å svare på undersøkelsen.

På forhånd takk for hjelpen!

Med vennlig hilsen

Lina Jahr og Malin Moldrem

## 1.

Du vil nå få noen påstander knyttet til prestasjonsmålinger i din avdeling. Med begrepet prestasjonsmålinger mener vi alle systemer og prosesser som blir brukt til å samle data som omhandler ditt arbeid og/eller dine prestasjoner. Dette kan eksempelvis være MAZE, MUR, konkurranser mellom avdelinger/filialer, tilbakemeldinger fra kunder, mål- og utviklingssamtaler og lignende.

Angi i hvilken grad du er enig i påstandene på en skala i fra 1 - 5 der **1 = helt uenig** og **5 = helt enig**.

\* **Ledelsen har formidlet hensikten med prestasjonsmålinger på arbeidsplassen på en tilfredsstillende måte.**

1    2    3    4    5

\* **Sparebank1 benytter *ikke* prestasjonsbaserte, økonomiske belønninger.**

1    2    3    4    5

\* **Jeg er totalt sett positivt innstilt til bruk av prestasjonsmålinger.**

1    2    3    4    5

\* **Jeg føler det er tilstrekkelig oppfølging i forbindelse med resultatene fra prestasjonsmålingene.**

1    2    3    4    5

\* **Gjennomføring av prestasjonsmålinger i Sparebank1 fungerer bra.**


1    2    3    4    5

Neste ►

Avslutt og tøm undersøkelsen

## Prestasjonsmålinger på arbeidsplassen

### PRESTASJONSBASERTE MÅLINGER

0%  100%

#### 2.

Du vil nå få påstander tilknyttet prestasjonsmålinger i din avdeling.

Angi i hvilken grad du er enig i påstandene på en skala i fra 1 - 5 der **1 = helt uenig** og **5 = helt enig**.

#### \* Jeg bli målt på følgende:

	1	2	3	4	5
Måloppnåelse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Effektivitet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kundetilfredshet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innsats	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Økonomiske resultater	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Egen utvikling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>


Neste ▶

Avslutt og tøm undersøkelsen

Fortsett senere

## Prestasjonsmålinger på arbeidsplassen

### PRESTASJONSBASERTE MÅLINGER

0%  100%

#### 3.

Du vil nå få påstander tilknyttet målesystemenes bruksområder.

Angi i hvilken grad du er enig i påstandene på en skala i fra 1 - 5 der 1 = helt uenig og 5 = helt enig.

\*

Målesystemet som blir benyttet brukes først og fremst som et:

	1	2	3	4	5
Selvedelsesverktøy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kontroll-/overvåkningssystem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivasjonsdriver	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evalueringsverktøy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utviklingsverktøy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Neste ▶

Avslutt og tøm undersøkelsen

Fortsett senere

## Prestasjonsmålinger på arbeidsplassen

### PRESTASJONSBASERTE MÅLINGER

0%  100%

4.

Vi vil nå be deg vurdere i hvilken grad du er enig i påstandene vedrørende din jobb og dine arbeidsoppgaver.

Angi i hvilken grad du er enig på en skala i fra 1 - 5 der 1 = helt uenig og 5 = helt enig.

\* Mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft i jobben min.

1  2  3  4  5

\* Det er gøy å jobbe med de arbeidsoppgavene jeg har.

1  2  3  4  5

\* Jobben min er så interessant at den i seg selv er sterkt motiverende.

1  2  3  4  5

\* Av og til blir jeg så inspirert av jobben min at jeg nesten glemmer andre ting.

1  2  3  4  5


Neste ▶

Avslutt og tøm undersøkelsen

Fortsett senere

## Prestasjonsmålinger på arbeidsplassen

### PRESTASJONSBASERTE MÅLINGER

0%  100%

#### 5.

Du vil nå få påstander tilknyttet ditt forhold til Sparebank1 som organisasjon.

Angi i hvilken grad du er enig i påstandene på en skala i fra 1 - 5 der 1 = helt uenig og 5 = helt enig.

\* Jeg føler meg emosjonelt tilknyttet til Sparebank1 som organisasjon.

1  2  3  4  5

\* Jeg føler meg *ikke* som en del av "familien" i Sparebank1.

1  2  3  4  5

\* Jeg føler en sterk tilhørighet til Sparebank1.

1  2  3  4  5

\* Jeg er stolt over å fortelle andre at jeg er en del av Sparebank1.

1  2  3  4  5

\* Jeg bryr meg virkelig om fremtiden til Sparebank1.

1  2  3  4  5


Neste ▶

Avslutt og tøm undersøkelsen

Fortsett senere

## Prestasjonsmålinger på arbeidsplassen

### PRESTASJONSBASERTE MÅLINGER

0%  100%

#### 6.

Ta stilling til følgende påstander om dine fremtidsutsikter i Sparebank1. Vi minner om at dine svar er anonyme for ledelse og andre parter.

Angi i hvilken grad du er enig i påstandene nedenfor på en skala i fra 1 - 5 der 1 = helt uenig og 5 = helt enig.

\* Jeg vil sannsynligvis aktivt lete etter ny jobb i løpet av de neste tre årene.

1  2  3  4  5

\* Jeg er tilfreds med å avslutte min jobb i løpet av de neste 12 månedene.

1  2  3  4  5

\* Jeg tenker ofte på å slutte i min nåværende jobb.

1  2  3  4  5

\* Jeg ville vært tilfreds med å tilbringe resten av min karriere i Sparebank1.

1  2  3  4  5

\* Jeg ser mange fremtidsutsikter i Sparebank1.

1  2  3  4  5

Neste ▶

Avslutt og tøm undersøkelsen

Fortsett senere

## Prestasjonsmålinger på arbeidsplassen

### PRESTASJONSBASERTE MÅLINGER

0%  100%

7.

Påstandene nedenfor omhandler din tiltro til Sparebank1.

Angi i hvilken grad du er enig i påstandene på en skala i fra 1 - 5 der 1 = helt uenig og 5 = helt enig.

\* Jeg stoler på at mine ledere vil mitt beste.

1  2  3  4  5

\* Jeg føler meg trygg på at Sparebank1 alltid prøver å behandle meg på en rettferdig måte.

1  2  3  4  5

\* Sparebank1 er oppriktige i sine forsøk på å ta hensyn til de ansattes synspunkter.

1  2  3  4  5

\* Jeg stoler på at alle tiltak iversatt av Sparebank1 er etisk forsvarlige.

1  2  3  4  5

\* Jeg stoler på at Sparebank1 holder sine løfter.

1  2  3  4  5

Neste ▶

Avslutt og tøm undersøkelsen

Fortsett senere



## Prestasjonsmålinger på arbeidsplassen

### PRESTASJONSBASERTE MÅLINGER

0%  100%

#### 8.

Vurder påstandene nedenfor i forhold til hvordan målesystemene i Sparebank1 blir brukt og hvordan disse påvirker deg som ansatt.

Angi i hvilken grad du er enig i påstandene på en skala fra 1 - 5 der 1 = helt uenig og 5 = helt enig.

\* Min nærmeste leder gir meg muligheten til å forsvare resultatene av prestasjonsmålingene.

1  2  3  4  5

\* Min nærmeste leder behandler meg med respekt når vi snakker om resultatene av mine målte prestasjoner.

1  2  3  4  5

\* Når jeg blir målt på arbeidsplassen gir det meg muligheten til anerkjennelse for godt utført arbeid.

1  2  3  4  5

\* Prestasjonsmålinger på arbeidsplassen sikrer rettferdighet ved å avsløre unnasluntring.

1  2  3  4  5

\* Jeg blir målt på andre premisser enn mine nærmeste kollegaer.

1  2  3  4  5

\* Det er urettferdig å ha forskjellige målesystemer i de ulike delene av Sparebank1.

1  2  3  4  5

Neste ▶

## Prestasjonsmålinger på arbeidsplassen

### PRESTASJONSBASERTE MÅLINGER

0%  100%

#### 9.

Vurder hva du mener er bakgrunnen for bruken av prestasjonsmålinger i Sparebank1.

Angi i hvilken grad du er enig i påstandene på en skala i fra 1 - 5 der 1 = helt uenig og 5 = helt enig.

\*

**Sparebank1 bruker målesystemer for å kontrollere min prestasjon, fremfor å utvikle den.**

1  2  3  4  5

\*

**Sparebank1 gir meg muligheten til å vise hva jeg er best på, ved å utføre prestasjonsmålinger på arbeidsplassen.**

1  2  3  4  5

\*

**Sparebank1 benytter prestasjonsmålinger først og fremst for å sikre at organisasjonen når sine mål.**

1  2  3  4  5

\*

**Sparebank1 måler meg for å vise omsorg for min utvikling.**

1  2  3  4  5

\*

**Jeg frykter negative konsekvenser hvis jeg presterer dårlig.**

1  2  3  4  5

\*

**Sparebank1 tar vare på meg som ansatt, ved å følge opp mine arbeidsprestasjoner kontinuerlig.**

1  2  3  4  5

Neste ▶

Avslutt og tøm undersøkelsen

Fortsett senere

## Prestasjonsmålinger på arbeidsplassen

### PRESTASJONSBASERTE MÅLINGER

0%  100%

#### 10.

Vurder hva du mener er bakgrunnen for bruken av prestasjonsmålinger i Sparebank1.

Angi i hvilken grad du er enig i påstandene på en skala i fra 1 - 5 der **1 = helt uenig** og **5 = helt enig**.

\*

**Sparebank1 viser mistillit til meg ved å måle mine prestasjoner.**

1  2  3  4  5

\*

**Ved å måle mine prestasjoner forsøker Sparebank1 å kartlegge mine behov for hjelp og støtte.**

1  2  3  4  5

\*

**Sparebank1 pålegger meg å rapportere mine aktiviteter på jobb, for å tilfredsstille målesystemene.**

1  2  3  4  5

\*

**Jeg tror Sparebank1 måler meg slik at jeg har muligheten til å bli sett og anerkjent.**

1    2    3    4    5

\*

**Sparebank1 bruker målesystemer for å overvåke meg.**

1    2    3    4    5

\*

**Sparebank1 ønsker å forene mine interesser med organisasjonens, ved å måle mine prestasjoner kontinuerlig.**

1    2    3    4    5

Neste ▶

Avslutt og tøm undersøkelsen

Fortsett senere

## Prestasjonsmålinger på arbeidsplassen

### PRESTASJONSBASERTE MÅLINGER

0%  100%

#### 11.

Din identitet holdes skjult

##### \* Alder

Velg ett av alternativene

- 18 - 25
- 26 - 35
- 36 - 45
- 46 +

##### \* Avdeling

Velg ett av alternativene

- Kunderådgiver Personmarked
- Kunderådgiver Bedriftsmarked
- Stab/Støtte Personmarked
- Stab/Støtte Bedriftsmarked

##### \* Er du leder med personalansvar?

- Ja
- Nei

##### \* Hvor mange år har du jobbet i Sparebank1?

Velg ett av alternativene

- 0 - 3 år
- 4 - 6 år
- 7 - 10 år
- 11 +