



Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Samfunnsvitenskapelig fakultet
Handelshøyskolen

Masteroppgave 2014
30 stp

Prestasjonsmåling i Flytoget

Performance measurement in the Airport Express Train

Joakim Lurås
Kari Dybsjord Røstad

Sammendrag

Temaet for denne masteravhandlingen er hvordan Flytoget kan påvirke gjennom sitt prestasjonsmålesystem. Formålet med oppgaven er å undersøke hvordan de ansatte mener dagens system fungerer og hvordan det kunne vært endret til det bedre. Temaet belyses på bakgrunn av målsettingsteori, prinsipal-agent-teori og balansert målstyring. Målsettingsteori omhandler hvordan selve målingene motiverer og prinsipal-agent-teori omhandler hvordan ledelsen kan påvirke gjennom belønninger. Balansert målstyring er et helhetlig rammeverk som integrerer strategien til virksomheten inn i prestasjonsmålingen.

Bakgrunnen for oppgaven er at mennesker stadig blir en viktigere ressurs for virksomheter og samtidig at mennesker setter sine egne interesser først. Prestasjonsmålesystemet skal sikre at ledelsen får nødvendig informasjon om hvordan virksomheten presterer og påvirke de ansatte til en bestemt atferd. På bakgrunn av dette har vi undersøkt hvordan prestasjonsmålesystemet til Flytoget bør være utformet for å påvirke de ansatte til å arbeide effektivt.

Funnene viser at Flytogets ansatte mener prestasjonsmålene og bonusordningen i Flytoget innehar flere gode egenskaper. De ansattes arbeidsinnsats blir positivt påvirket av både prestasjonsmålingene og bonusordningen. Funnene viser også at Flytoget tydelig kommuniserer strategi og at de tydelig kommuniserer hvordan ansattes arbeidsoppgaver er knyttet til strategien. For å påvirke de ansatte til å arbeide effektivt, konkluderer vi med at Flytoget med små endringer bør beholde prestasjonsmålesystemet slik det er i dag.

Summary

The topic of this master thesis is how the Airport Express Train can influence their employees through their performance measurement system. The purpose of the study is to investigate how the employees believe the system works the way it is today and how it could be changed for the better. The theme elucidated on the basis of Goal Setting Theory, Principal-agent Theory, and Balanced Scorecard. Goal Setting Theory addresses how the goals motivate, and Principal-agent Theory deals with how management can influence through rewards. Balanced Scorecard is a comprehensive framework that integrates business strategy into performance measurement.

The reason for choosing this topic is that people become an increasingly important resource for businesses, and at the same time that people put their own interests first. A performance measurement system should ensure that management receives the necessary information on how the business is performing, and influence the employees of a specific behaviour. In light of this, we examined how the Airport Express Train's performance measurement system should be designed to influence employees to work efficiently.

The findings show that the employees at the Airport Express Train believes that the performance targets and bonus scheme have several good characteristics, and that their work effort is positively affected by both the performance measurements and bonus scheme in the Airport Express Train. The findings also show that the Airport Express Train clearly communicates strategy and that they clearly communicate how employee's duties are related to the strategy. Our conclusion is that the Airport Express Train with small changes should maintain its performance measurement system as it is today to influence employees to work efficiently.

Forord

Masteroppgaven markerer slutten på studiet i økonomi og administrasjon på Handelshøyskolen, NMBU. Det er mange personer som fortjener en stor takk når vi nå ferdigstiller denne oppgaven.

Vi vil først og fremst takke vår veileder Kolbjørn Christoffersen. Han har gitt oss gode råd og veiledning under hele prosessen. Vi vil også takke Frode Alfnes for hjelp til utforming av spørreundersøkelse. En stor takk rettes også til alle ansatte i Flytoget som tok seg tid til å svare på vår spørreundersøkelse. Tusen takk til prosjektleder i Flytoget, Åge Pedersen, for godt samarbeid og informasjon om Flytoget. Til slutt vil vi også takke familie og venner for hjelp til korrekturlesning og støtte under hele prosessen.

Ås, august 2014

Joakim Lurås

Kari Dybsjord Røstad

Innholdsfortegnelse

Figurregister	6
Tabellregister	6
1.0 Innledning	8
1.1 Bakgrunn	8
1.2 Formål og forskningsspørsmål	8
1.3 Hypoteser.....	9
2.0 Prestasjonsmåling.....	11
Innhente informasjon.....	11
Påvirke ansatte.....	11
2.1 Prestasjonsmålinger påvirker ansattes innsats.....	13
2.1.1 Målsettingsteori.....	13
2.1.2 Prinsipal-agent-teori.....	13
2.1.3 Belønningssystem.....	14
2.1.4 Oppsummering	17
2.2 Prestasjonsmåling og strategierterlevelse	18
2.2.1 Strategi	18
2.2.2 Balansert målstyring.....	19
2.2.3 Perspektivene	20
2.2.4 Strategikart	23
2.2.5 Kritiske suksessfaktorer	24
2.2.6 Styringsindikatorer	25
2.2.7 Kritikk av balansert målstyring	25
2.2.8 Oppsummering.....	26
3.0 Metode	28
3.1 Metodisk tilnærming	28
3.2 Forskningsdesign.....	28
3.3 Datainnsamling.....	29
3.4 Utvalgsmetode.....	31
3.5 Dataanalyse.....	33
3.6 Reliabilitet og validitet	34
3.6.1 Reliabilitet	34
3.6.2 Validitet.....	34
4.0 Resultater og analyse.....	36

4.1 Prestasjonsmålinger og arbeidsinnsats	36
4.1.1 Egenskaper ved prestasjonsmåling.....	36
4.1.2 Ansattes innsats	43
4.2 Bonus og arbeidsinnsats	47
4.2.1 Egenskaper ved bonusordninger	47
4.2.2 Ansattes innsats	53
4.3 De tre kommuniserte prestasjonsmålene i Flytoget.....	58
4.4 Kommunikasjon av strategi	60
4.4.1 Viktighet av strategi	61
4.4.2 Kjennskap til visjon, strategi og verdier.....	63
4.5 Kobling mellom arbeidsoppgaver og strategi.....	66
4.6 Prestasjonsmålesystem og strategi.....	68
4.6.1 Perspektivene	68
4.6.2 Strategikartet	70
4.6.3 Styringsindikatorene.....	72
5.0 Diskusjon.....	73
5.1 Prestasjonsmålinger og arbeidsinnsats	73
5.1.1 Egenskaper ved prestasjonsmåling.....	73
5.1.2 Ansattes innsats	77
5.1.3 Konklusjon hypotese 1	79
5.2 Bonus og arbeidsinnsats	80
5.2.1 Egenskaper ved bonusordninger	81
5.2.2 Ansattes innsats	84
5.2.3 De tre kommuniserte prestasjonsmålene	88
5.2.4 Konklusjon hypotese 2	90
5.3 Kommunikasjon av strategi.....	91
5.3.1 Viktighet av strategi	92
5.3.2 Kjennskap til visjon, strategi og verdier.....	93
5.3.3 Konklusjon hypotese 3	95
5.4 Kobling mellom arbeidsoppgaver og strategi.....	96
5.4.1 Konklusjon hypotese 4	98
5.5 Strategien er integrert i Flytogets prestasjonsmålesystem.....	98
5.5.1 Perspektivene	99
5.5.2 Strategikartet	101
5.5.3 Styringsindikatorene.....	103
5.5.4 Konklusjon hypotese 5	104

6.0 Konklusjon	106
6.1 Videre forskning	108
7.0 Litteratur og informasjonskilder	109
8.0 Vedlegg	114

Figurregister

Figur 2.1: Prestasjonsmålingers påvirkning	12
Figur 2.2: Prinsipal-agent-teori	14
Figur 2.3: Prestasjonsmålinger og bonus påvirker ansattes innsats.....	17
Figur 2.4: De fire perspektivene i balansert målstyring	20
Figur 2.5: Strategikartet i balansert målstyring	23
Figur 2.6: Prestasjonsmålinger påvirker ansattes strategierterlevelse	27
Figur 5.3: Strategiformulering i Flytoget	91

Tabellregister

Tabell 3.1: Oversikt over utvalg	31
Tabell 3.2: Nettoutvalg med og uten personalansvar	32
Tabell 4.1: Hypotese 1- Spesifikke mål	37
Tabell 4.2: Hypotese 1- Spesifikke mål, gruppetest.....	37
Tabell 4.3: Hypotese 1- Sammenheng mellom spesifikke mål og ansattes innsats.....	38
Tabell 4.4: Hypotese 1- Vanskelige mål å nå.....	39
Tabell 4.5: Hypotese 1- Vanskelige mål å nå, gruppetest	39
Tabell 4.6: Hypotese 1- Sammenheng mellom vanskelige mål og ansattes innsats.....	40
Tabell 4.7: Hypotese 1- Måloppnåelse.....	41
Tabell 4.8: Hypotese 1- Måloppnåelse, gruppetest	41
Tabell 4.9: Hypotese 1- Sammenheng mellom muligheten til å påvirke mål og ansattes innsats.....	42
Tabell 4.10: Hypotese 1- Motivert	43
Tabell 4.11: Hypotese 1- Motivert, gruppetest.....	44
Tabell 4.12: Hypotese 1- Arbeide effektivt.....	44
Tabell 4.13: Hypotese 1- Arbeide effektivt, gruppetest	45
Tabell 4.14: Hypotese 1- Andres arbeidsinnsats	45
Tabell 4.15: Hypotese 1- Prioriterer arbeidsoppgaver.....	46
Tabell 4.16: Hypotese 1- Prioriterer arbeidsoppgaver, gruppetest.....	46
Tabell 4.17: Hypotese 2- Oppnåelig bonus	47

Tabell 4.18: Hypotese 2- Oppnåelig bonus, gruppetest.....	48
Tabell 4.19: Hypotese 2- Sammenheng mellom oppnåelig bonus og ansattes innsats	48
Tabell 4.20: Hypotese 2- Bonusmåloppnåelse	49
Tabell 4.21: Hypotese 2- Bonusmåloppnåelse, gruppetest.....	50
Tabell 4.22: Hypotese 2- Sammenheng mellom muligheten til å påvirke bonusoppnåelse og ansattes innsats.....	50
Tabell 4.23: Hypotese 2- Rettferdig bonus.....	51
Tabell 4.24: Hypotese 2- Rettferdig bonus, gruppetest	52
Tabell 4.25: Hypotese 2- Sammenheng mellom rettferdig bonus og ansattes innsats	52
Tabell 4.26: Hypotese 2- Motivert	53
Tabell 4.27: Hypotese 2- Motivert, gruppetest.....	54
Tabell 4.28: Hypotese 2- Indre belønning	54
Tabell 4.29: Hypotese 2- Indre belønning, gruppetest	55
Tabell 4.30: Hypotese 2- Arbeide effektivt.....	55
Tabell 4.31: Hypotese 2- Arbeide effektivt, gruppetest	56
Tabell 4.32: Hypotese 2- Andres arbeidsinnsats	56
Tabell 4.33: Hypotese 2- Prioriterer arbeidsoppgaver.....	57
Tabell 4.34: Hypotese 2- Prioriterer arbeidsoppgaver, gruppetest.....	57
Tabell 4.35: Viktighet av prestasjonsmål	58
Tabell 4.36: Viktighet av prestasjonsmål, gruppetest.....	58
Tabell 4.37: Kobling prestasjonsmål og arbeid.....	59
Tabell 4.38: Ansattes innsats av prestasjonsmål og bonusmål	60
Tabell 4.39: Hypotese 3- Viktighet av strategi.....	61
Tabell 4.40: Hypotese 3- Viktighet av strategi, gruppetest	62
Tabell 4.41: Hypotese 3- Kjennskap til visjon, strategi og verdier	63
Tabell 4.42: Hypotese 3- Kjennskap til visjon, strategi og verdier, gruppetest.....	63
Tabell 4.43: Hypotese 3- Strategiforståelse.....	64
Tabell 4.44: Hypotese 3- Strategiforståelse, gruppetest	65
Tabell 4.45: Hypotese 4- Kobling mellom arbeidsoppgaver og strategi.....	66
Tabell 4.46: Hypotese 4- Kobling mellom arbeidsoppgaver og strategi, gruppetest	67
Tabell 4.47: Hypotese 5- Viktighet av mål	68
Tabell 4.48: Hypotese 5- Viktighet av mål, gruppetest.....	69
Tabell 4.49: Hypotese 5- Bruk av strategikartet.....	70
Tabell 4.50: Hypotese 5- Bruk av strategikartet, gruppetest	71
Tabell 4.51: Hypotese 5- Styringsindikatorer	72
Tabell 4.52: Hypotese 5- Styringsindikatorer, gruppetest.....	72

1.0 Innledning

Flytoget er et selskap som tilbyr høyhastighetstog på strekningen mellom Drammen og Oslo Lufthavn. Selskapet kan vise til gode resultater, høy kundetilfredshet på 96 prosent, samt punktlige tog med høy sikkerhet. For å opprettholde en slik posisjon er Flytoget avhengig av ansatte som arbeider godt og i retning av deres strategi.

1.1 Bakgrunn

Den 8.oktober 1998 åpnet Gardermoen som hovedflyplass, med tog som viktigste transportkilde. Flytoget var i full service fra 22.august 1999 og har helt siden den gang hatt en posisjon som den ledende tilbringertjenesten til Oslo Lufthavn. Flytoget gikk for første gang med overskudd i 2004 med 23 millioner kroner før skatt og i 2006 kunne selskapet for første gang betale ut utbytte til sine eiere (Handels- og Næringsdepartementet) på 32 millioner kroner. I 2009 utvidet Flytoget sin setekapasitet med 40 prosent og fra september 2009 utvidet de driften med en lengre kjørestrekning. Det tidligere tilbudet fra Asker til Gardermoen ble utvidet til å kjøre fra Drammen til Gardermoen. Flytoget består i dag av 349 ansatte og ledes av administrerende direktør Linda Bernander Silseth.

En stor del av verdiskapningen i virksomheter er knyttet til menneskene som jobber der. Den menneskelige ressurs får stadig en viktigere posisjon og siden mennesker i utgangspunktet følger egne interesser først, stiller dette økte krav til ledelsen og til hvordan styringssystemet er utformet (Niven 2002). Styringssystemet benyttes for å påvirke ansatte til å jobbe i ønsket retning (Anthony og Vijay 2007). Prestasjonsmålesystemet er en del av styringssystemet og skal sikre at ledelsen får nødvendig informasjon om virksomheten til å ha kontroll over utviklingen og det skal motivere ansatte til ønsket atferd (Spitzer 2007). For at Flytoget skal opprettholde de gode resultatene er det viktig hvordan prestasjonsmålesystemet deres er utformet.

1.2 Formål og forskningsspørsmål

Formålet med denne masteroppgaven er å kartlegge hvordan prestasjonsmålesystemet til Flytoget fungerer i dag med tanke på å påvirke ansatte og komme med forslag til forbedring og eventuelle endringer. Dette vil vi gjøre gjennom å finne avvik mellom Flytogets prestasjonsmålesystem og teori på fagfeltet, samt undersøkelse blant ansatte i Flytoget. Med bakgrunn i formålet med oppgaven, har vi kommet frem til følgende forskningsspørsmål:

Hvordan bør prestasjonsmålesystemet til Flytoget være utformet for å påvirke de ansatte til å arbeide effektivt?

Å *arbeide effektivt* omhandler i denne oppgaven både det å yte maksimalt og det å arbeide mot virksomhetens strategi. Forskningsspørsmålet består dermed av to deler. Den ene delen ser på hvordan prestasjonsmålesystemet burde være utformet for å drive de ansatte til en maksimal innsats. Den andre delen omhandler hvordan prestasjonsmålesystemet skal sikre at de ansatte arbeider i tråd med virksomhetens strategi.

1.3 Hypoteser

For å svare på forskningsspørsmålet har vi utviklet fem hypoteser. Hypotese 1 og 2 er ment til å svare på første del av problemstillingen og hypotese 3, 4 og 5 skal svare på den andre delen av problemstillingen.

Hypotese 1: Prestasjonsmålinger øker arbeidsinnsatsen til ansatte i Flytoget.

- Mener de ansatte at prestasjonsmålingene innehar de egenskapene som prestasjonsmålinger skal ha?
- Mener de ansatte at prestasjonsmålingene øker deres innsats?

Hypotese 2: Bonus øker arbeidsinnsatsen til ansatte i Flytoget.

- Mener de ansatte at bonussystemet innehar de egenskapene som et bonussystem skal ha?
- Mener de ansatte at bonussystemet øker deres innsats?

Hypotese 3: Flytogets strategi er tydelig kommunisert til alle ansatte i organisasjonen.

- Forstår de ansatte viktigheten av strategi?
- Har de ansatte en klar forståelse av hva Flytogets visjon, strategi og verdier er?

Hypotese 4: Det blir tydelig kommunisert til ansatte hvordan deres arbeidsoppgaver er knyttet til strategien.

- Har de ansatte i Flytoget er klar forståelse av hvordan deres arbeidsoppgaver påvirker strategien og videre også virksomheten?

Hypotese 5: Strategien er integrert i Flytogets prestasjonsmålesystem.

- Er de ansattes forståelse av strategien og sammenheng mellom arbeidsoppgaver og strategien et resultat av prestasjonsmålesystemet til Flytoget?

For å finne ut hvordan prestasjonsmålesystemet til Flytoget bør være utformet for å øke de ansattes innsats, har vi tatt utgangspunkt i de to teoriene *målsettingsteori* og *prinsipal-agent-teori*. Disse teoriene omhandler hvordan ansatte blir påvirket av prestasjonsmål og belønninger. Hypotese 1 ble valgt for å undersøke om de ansattes arbeidsinnsats øker ved prestasjonsmålinger. Ved hjelp av hypotese 2 ønsket vi å undersøke om ansattes innsats øker ytterligere av bonussystem. Flytoget benytter i dag bonus for å forsterke noen prestasjonsmål og det var dermed naturlig å inkludere dette. Vi ville i tillegg finne ut om det å knytte bonusen opp mot prestasjonsmål er effektivt.

For å svare på den andre delen av problemstillingen som omhandler å påvirke ansatte til strategierlevelse, har vi tatt utgangspunkt i *balansert målstyring*. Grunnen til valget av teori er at Flytoget i dag benytter en form for balansert målstyring i tillegg til at dette rammeverket er utviklet for å benytte prestasjonsmåling til å formidle strategi. Et vellykket prestasjonsmålesystem skal sikre at alle ansatte er kjent med virksomhetens strategi og at de er kjent med hvordan deres arbeidsoppgaver påvirker strategien. Med hypotese 3, 4 og 5 har vi undersøkt om Flytogets ansatte er kjent med strategien og om deres kunnskap om strategien skyldes prestasjonsmålesystemet.

2.0 Prestasjonsmåling

Prestasjonsmåling er å måle virksomhetens prestasjoner opp mot mål, standarder og budsjetter (Hoff 2010b). Det finnes mange ulike definisjoner av prestasjonsmåling og det som skiller dem fra hverandre er hva som vektlegges. Det kan defineres som prosessen med å tallfeste effektiviteten av tidligere handlinger (Neely, Adams, og Kennerley 2002), eller det kan defineres som prosessen med å vurdere hvor godt organisasjoner styres og verdien de leverer til kunder og andre interessenter (Moullin 2002). Prestasjonsmåling har i hovedsak to formål. Det ene er å innhente informasjon om hvordan virksomheten presterer og det andre er å påvirke ansatte til en bestemt atferd (Spitzer 2007).

Innhente informasjon

Å innhente informasjon om hvordan virksomheten presterer på ulike områder er svært viktig for å kunne gjennomføre en god oppfølging av virksomheten. Med kontinuerlige målinger oppdages eventuelle avvik raskt, og ledelsen har mulighet til å gjøre nødvendige tiltak før konsekvensene blir store (Hoff 2010b).

For å få den nødvendige informasjonen fra prestasjonsmålingene må det benyttes både finansielle og ikke-finansielle mål (Niven 2002). Finansielle målinger gir informasjon om hvordan virksomhetens økonomiske situasjon er pr dags dato, men for å si noe om fremtidig retning og strategisk fremdrift må det også benyttes ikke-finansielle mål. En studie gjennomført av Ittner og Larcker (2003) viste at bedrifter som bruker både finansielle og ikke-finansielle målinger har større avkastning over en fem års periode enn de som ikke bruker det.

Påvirke ansatte

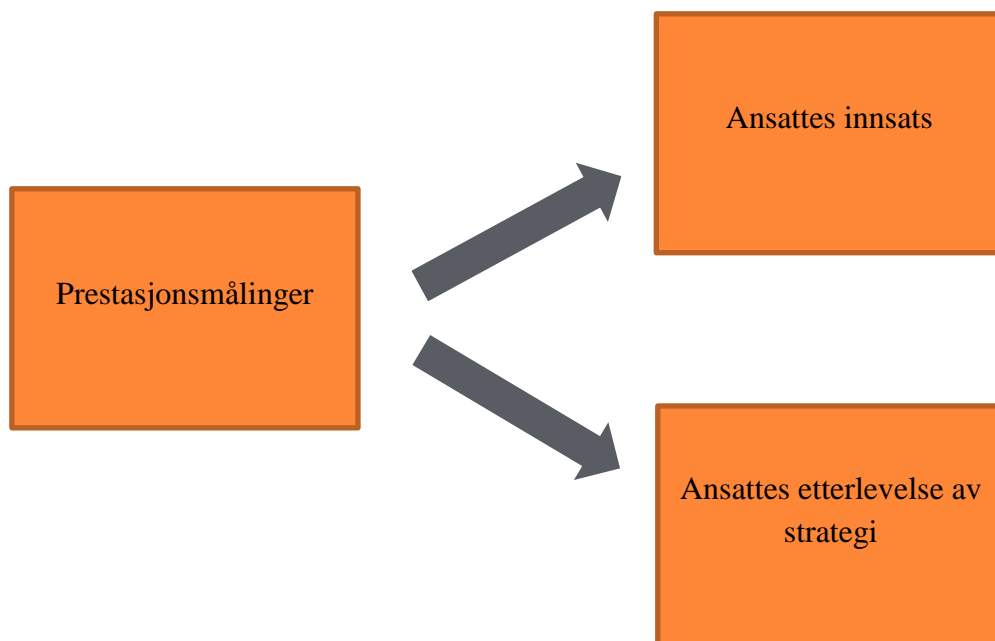
Å påvirke ansatte til en bestemt atferd omhandler både å påvirke ansatte til å prestere sitt beste, og til å arbeide riktig for å nå virksomhetens strategi. Et godt prestasjonsmålesystem må ta hensyn til begge disse områdene (Spitzer 2007).

Tanken bak prestasjonsmåling er at mennesker motiveres til å prøve hardere ved å vite at de bli målt. Dermed fører prestasjonsmålinger videre til økte prestasjoner (Locke og Latham 2002). I mange virksomheter skaper likevel målinger dårlig stemning blant ansatte fordi de føler seg kontrollert. En slik følelse av å bli kontrollert gir en negativ effekt på motivasjonen

(Hoff 2009). For å oppnå en motiverende effekt er det viktig med en tydelig struktur og kommunikasjon av hvorfor prestasjonsmåling er viktig og hvorfor ledelsen ønsker å måle nettopp de prestasjonene som måles (Spitzer 2007). Det må også gis tilbakemeldinger til ansatte om hvor godt de utfører arbeidsoppgavene og deres progresjon i forhold til måloppnåelse (Andersen og Fagerhaug 2002). Det å bruke både finansielle og ikke-finansielle målinger er også viktig for påvirkningen av ansattes atferd ved at det gir de ansatte en bedre oppfattelse av egne prestasjoner opp mot det som forventes (Scott og Tiessen 1999).

Prestasjonsmålingen kan påvirke atferden til de ansatte ved at de prioriterer de arbeidsoppgavene de blir målt på og nedprioriterer det de ikke måles på. Målene må derfor være godt gjennomarbeidet slik at målene til sammen sørger for at strategien blir etterfulgt. På den andre siden bør det ikke være for mange målinger som kommuniseres til de ansatte, da dette kan føre til informasjonsoverflod. Hvis virksomheter måler på tilnærmet alt vil det gi inntrykk av at alt er like viktig, noe som videre resulterer i at ingenting blir viktig (Spitzer 2007).

Arbeidet med å etablere relevante prestasjonsmål skaper diskusjoner internt i virksomheten og gir en dypere forståelse for hvordan virksomheten fungerer og hvordan ulike aktiviteter påvirker hverandre. Denne forståelsen, samt fakta fra målingene, gir ledelsen grunnlag for å ta bedre beslutninger (Spitzer 2007).



Figur 2.1: Prestasjonsmålingers påvirkning

2.1 Prestasjonsmåling påvirker ansattes innsats

Prestasjonsmålinger kan gi mange positive effekter. Det kan blant annet skape bedre kommunikasjon mellom ledere og ansatte, sette prioriteringer for aktiviteter, og stimulere produktivitet og kreativitet. Det kan altså påvirke de ansatte til økt innsats (Lebas 1995). Ansatte er en av de viktigste ressursene til en virksomhet, og det at de ansatte er motiverte er dermed også helt essensielt (Lindner 1998). To teorier som ser på sammenhengen mellom prestasjonsmålinger og motivasjon til å yte maksimalt, er *målsettingsteori* og *prinsippal-agent-teori*.

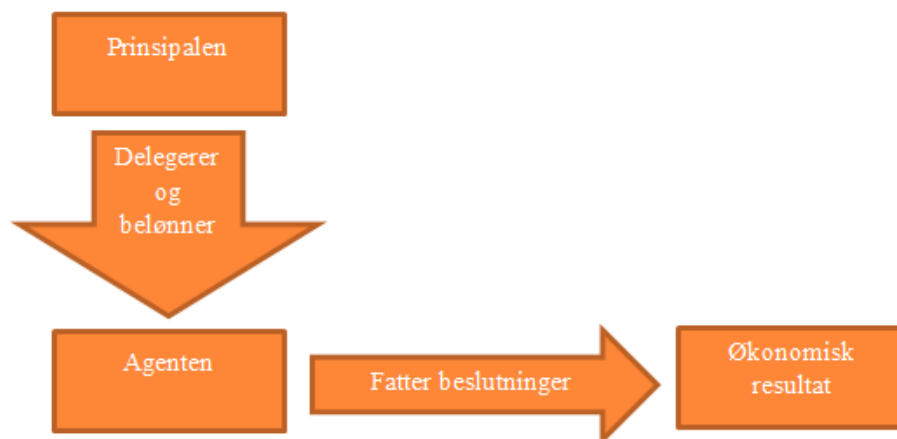
2.1.1 Målsettingsteori

Målsettingsteori er basert på at handlingene til mennesker motiveres av mål. Det er altså en sammenheng mellom de målene som er satt for arbeidet og den innsatsen de ansatte har ved utførelse av arbeidet (Locke og Latham 2002).

Prestasjonsmål leder til det høyeste nivået av prestasjoner når de er både spesifikke og vanskelige. Spesifikke mål reduserer variasjonen i prestasjoner ved at alle vet hva som skal gjøres. Å sette mål gjør at ansatte retter oppmerksomheten og innsatsen mot de aktivitetene som er relatert til målene. Prestasjonsmål som er vanskelige å oppnå gjør at ansatte presterer bedre fordi mennesker justerer sin innsats etter vanskelighetsgrad. Hvis ansatte ser at den innsatsen som de yter i dag ikke er tilstrekkelig til å nå de målene som er satt, er ideen at de blir motivert til å arbeide hardere eller smartere slik at de når målene. Ved mål som er vanskelige å oppnå vil altså ansatte øke innsatsen i arbeidet sitt for å nå målene (Locke og Latham 2002). Det er samtidig viktig at målene er oppnåelige. Uoppnåelige mål virker demotiverende for ansatte, og arbeidsinnsatsen vil følgelig synke (Locke og Latham 2005).

2.1.2 Prinsippal-agent-teori

Prinsippal-agent-teori er en motivasjonsteori som benyttes for å si noe om hvordan virksomheter kan utvikle belønningssystemer for å motivere ansatte til adferd som er i ledelsens og eierens interesse (Milgrom og Roberts 1992).



Figur 2.2: Prinsipal-agent-teori

Teorien beskriver forholdet mellom to personer, prinsipalen som er oppdragsgiver og agenten som er en person prinsipalen får til å utføre noe for seg. Forholdet kan for eksempel være mellom eier og ledelse eller mellom ledelse og ansatt (Douma og Schreuder 2008). Agenten skal handle på vegne av prinsipalen og ivareta prinsipalens interesser, men et problem kan være at agenten er nyttemaksimerende på egne vegne. Dersom agenten ikke har sammenfallende interesser med prinsipalen vil agenten derfor handle i tråd med egen interesse heller enn i prinsipalens interesse. Dette problemet kalles prinsipal-agent-problemet (Fama og Jensen 1983). Mennesker er selvopptatte, og derfor må målene være de samme (Anthony og Vijay 2007).

Prinsipal-agent-problemet kan løses på to måter, enten ved å innføre kontrollmekanismer eller opprette en belønningkontrakt som skaper sammenfall mellom agentens og prinsipalens interesser (Fama og Jensen 1983).

2.1.3 Belønningssystem

Belønningssystemet benyttes for å skape sammenfallende interesser mellom ledelsen og eierne, og mellom de ansatte og ledelsen. For at systemet skal fungere effektivt må belønningene oppfattes rettferdig og være av verdi for de ansatte og ledelsen (Hoff 2009).

Oppfattet rettferdighet omhandler i hvilken grad man selv føler at tiden som er brukt på en oppgave reflekterer utfallet. Urettferdighet oppstår når mennesker mener deres utfall er dårlig i forhold til andres utfall, selv om deres innsats og bruk av tid oppfattes likt (Maxham og

Netemeyer 2003). Ansatte og ledere er svært opptatt av belønninger og det kan derfor føre til mye misnøye hvis belønningssystemet er utformet på en måte som oppleves urettferdig (Kuvaas 2006).

Hvilken verdi belønningen har for den enkelte blir påvirket av størrelsen på belønningen, tidspunktet og type belønning. Belønningen må være av en slik størrelse at den utgjør en merkbar forskjell for den ansatte. Blir den for liten vil den ikke ha en motivasjonseffekt. Virksomheten må finne en balanse som både gir stort nok insentiv, men som samtidig ikke er for kostnadsdrivende. Belønningen bør også komme på riktig tidspunkt. Det beste er om den kommer kort tid etter den ønskede atferden slik at det er tydelig hva som utløser belønningen. Dersom det blir for lang tid mellom ønsket atferd og belønning, kan sammenhengen bli uklar (Hoff 2009).

Belønninger kan deles i indre og ytre belønninger. *Indre belønninger* kjennetegnes ved at de gir en indre motivasjon, og er for eksempel anerkjennelse. *Ytre belønninger* er for eksempel bonus, og gir en ytre motivasjon (Hoff 2009). På hvilken måte virksomheter gir indre og ytre belønninger er viktig. Ytre belønninger kan styrke den indre motivasjonen, men den indre motivasjonen kan også bli fortrent av ytre motivasjon som videre vil føre til redusert arbeidsinnsats. En avgjørende faktor for virkningen av ytre belønninger er om de oppleves som kontrollerende eller ikke (Frey og Jegen 2000). Følelsen av å bli kontrollert gir en negativ effekt på motivasjonen (Hoff 2009).

Bonus som belønning skal øke de ansattes innsats ved at de motiveres, arbeider mer effektivt og prioriterer arbeidsoppgaver som er knyttet til bonusen. Dersom bonussystemet ikke øker innsatsen til de ansatte på noen måte er bonusen mislykket og uten effekt. Noen mulige årsaker til at bonus ikke har effekt på ansattes innsats er for stor vektlegging av et måltall, og lik bonus til store enheter i virksomheten (Bragelien 2005).

Belønninger er ment for å styre atferd, men dersom man mislykkes kan man oppmuntre til uønsket adferd og i verste fall kan det virke helt mot sin hensikt. Det er vanskelig å finne gode prestasjonsmål å knytte belønningene til, og det er mange eksempler på at belønninger er koblet til prestasjonsmål som har lite med virksomhetens suksess å gjøre, men at prestasjonsmålene har vært lett tilgjengelige (Spitzer 2007).

Utforming av belønningssystemet

Ved utforming av et belønningssystem er det noen faktorer ledelsen må ta i betraktning. Virksomheten må vurdere om belønningene skal være faste, variable eller en kombinasjon av fast og variabel. Ved fast lønn er all risiko hos virksomheten, mens ved variabel lønn flyttes risikoen til den enkelte ansatte. Variabel lønn benyttes dermed for å gi den ansatte et insentiv til å øke sin innsats i arbeidet. En rekke belønningssystemer kombinerer fast og variabel lønn. Det er da vanlig at den variable delen av lønnen bestemmes helt eller delvis av prestasjonsmål (Milgrom og Roberts 1992).

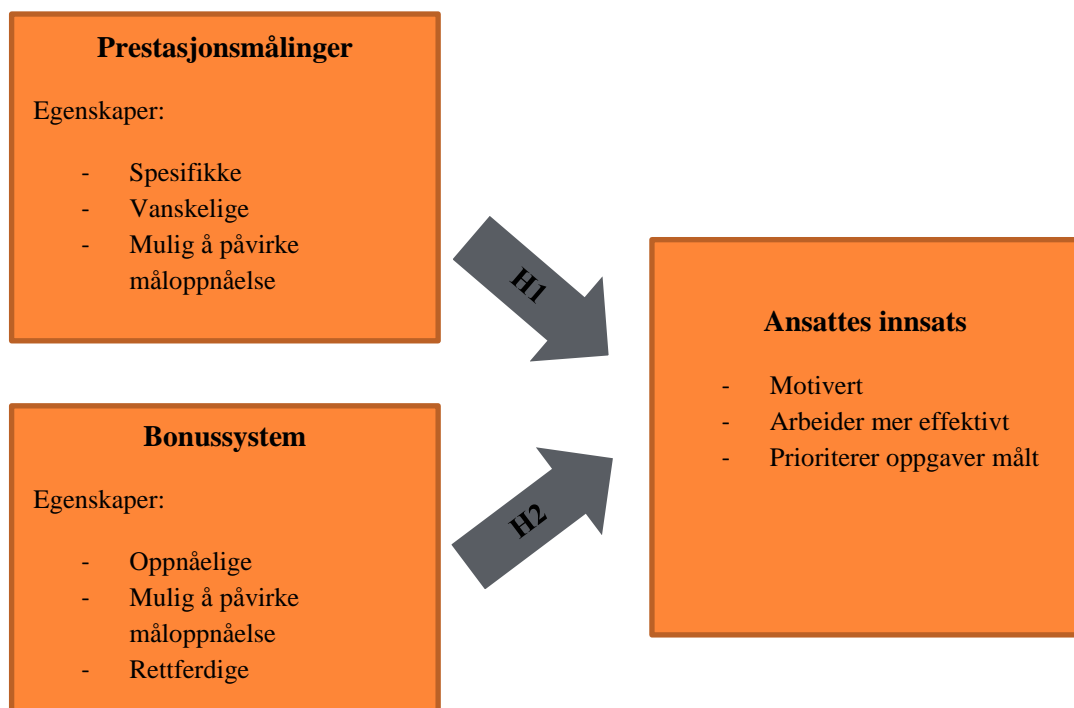
Et annet forhold som må avklares ved utforming av belønningssystem er om belønningen skal knyttes til finansiell eller ikke-finansiell ytelse. Belønninger knyttet til finansiell ytelse er det mest vanlige på grunn av at den finansielle ytelsen er den enkleste å måle. I mange tilfeller vil imidlertid belønning basert på finansiell ytelse kun passe for ledernivået. Årsaken er at det først og fremst er ansatte på dette nivået som kan påvirke økonomiske resultater direkte. I mange tilfeller vil mål på ikke-finansiell ytelse, for eksempel ulike typer kunde- eller kvalitetsmål være noe ansatte i større grad kan påvirke gjennom sitt arbeid. Det betyr at både finansielle og ikke-finansielle prestasjonsmål kan være aktuelle som grunnlag for belønning (Hoff 2009).

Når virksomheter skal utforme et belønningssystem er det også viktig å diskutere hvilket nivå belønningssystemet skal sikte seg inn på. Dette er enten individnivå, gruppenivå eller selskapsnivå. Belønningene knyttes altså til enten den enkelte ansattes ytelse, gruppens ytelse eller virksomhetens ytelse. Hvilket nivå man velger er avhengig av hvor enkelt det er å identifisere enkeltpersoners bidrag til verdiskapning. Er det enkelt å identifisere velger man å belønne på individnivå, men er det vanskelig er det mer hensiktsmessig med gruppenivå (Hoff 2009). Det kan også diskuteres hva man ønsker å oppnå med belønningene. Dersom hensikten er å motivere til deltakelse og prestering, er det viktig å registrere forskjeller på ansatte ettersom de presterer ulikt (Haukedal 2005). Er derimot ønsket å skape fellesskap, kan belønning på gruppenivå være bedre da det krever at alle jobber sammen mot å nå målene. Belønningssystem som sikter seg inn på selskapsnivå er vanligvis best for toppledelsen i virksomheten fordi det er få andre som kan påvirke virksomhetens ytelse direkte (Hoff 2009).

2.1.4 Oppsummering

Et vellykket prestasjonsmålesystem skal være med på å øke de ansattes arbeidsinnsats (Labes 1995). Mennesker er selvopptatte og vil følge sine egne mål. Ved å ha prestasjonsmål skaper man sammenfallende interesser mellom virksomheten og de ansatte (Anthonny og Vijay 2007). Målene motiverer de ansatte (Locke og Latham 2002) og kan føre til at de ansatte prioriterer de arbeidsoppgavene de blir målt på. Prestasjonsmålinger skal gjøre at de ansatte arbeider mer effektivt (Spitzer 2007). Prestasjonsmål leder til det høyeste nivået av prestasjoner når de er spesifikke og vanskelige å nå (Locke og Latham 2002). Det er også viktig at målene er oppnåelige og at de ansatte kan påvirke om målene nås (Locke og Latham 2005).

For å øke de ansattes arbeidsinnsats ytterligere benyttes gjerne belønninger. For at belønningssystem skal fungere effektivt må de oppfattes rettferdig og være av verdi for de ansatte. Belønningen må være stor nok til å gi et intensiv og den må gis på et tidspunkt som tydeliggjør hva som utløser belønningen. Det kan gis indre eller ytre belønninger. Indre belønninger er for eksempel annerkjennelse, mens ytre belønning for eksempel er bonus (Hoff 2009). Bonus som belønning skal i likhet med prestasjonsmål øke de ansattes innsats ved at de motiveres, arbeider mer effektivt og prioriterer de arbeidsoppgaver som er knyttet til bonusen (Bragelien 2005).



Figur 2.3: Prestasjonsmålinger og bonus påvirker ansattes innsats

2.2 Prestasjonsmåling og strategierlevelse

Ett av formålene med prestasjonsmåling er som tidligere skrevet å påvirke ansatte til å arbeide i tråd med virksomhetens strategi. Gjennom prestasjonsmåling er strategien brutt ned i mål, noe som gir de ansatte en indikasjon på hva som er viktige områder for virksomheten. Prestasjonsmålesystemet benyttes på denne måten til å formidle strategi. I de siste årene har det vært rettet betydelig oppmerksomhet mot virksomhetens ofte mangelfulle oppfølging av sine strategier, og viktigheten av at de blir vektlagt. Noe av det viktigste for at ansatte skal arbeide i tråd med strategien er at de kjenner strategien godt og at de vet hvordan deres arbeidsoppgaver påvirker strategien (Hoff og Holving 2007).

2.2.1 Strategi

Strategi beskriver den langsiktige retningen til virksomheten, og handler om alle valg virksomheten ønsker å gjøre, både de planlagt og de som oppstår av seg selv. Det finnes mange ulike definisjoner av strategi, og Alfred Chandler, Michael Porter og Henry Mintzberg beskriver viktige, men forskjellige poeng (Johnson, Whittington og Scholes 2011).

”the determination of the long run goals and objectives of an enterprise and the adoption of courses of action and the allocations of resource necessary for carrying out these goals”

Alfred D. Chandler

”Competitive strategy is about being different. It means deliberately choosing a different set of activities to deliver a unique mix of value”

Michael Porter

“a pattern in a stream of decisions”

Henry Mintzberg

(Johnson, Whittington og Scholes 2011: 21).

Chandler vektlegger viktigheten av å opprette langsiktige oppgaver og mål, for på den måten å kunne fordele ressursene best mulig. Porter vektlegger på en annen side evnen til å skille seg ut fra konkurrentene for å skape verdi, mens Mintzberg beskriver strategi som et mønster i en strøm av avgjørelser. Mintzberg ønsker med dette å understreke at strategier ikke alltid følger

den tilsiktede planen, men kan oppstå plutselig og spontant (Johnson, Whittington, og Scholes 2011).

Strategien bygger på forretningsidéen til virksomheten. Forretningsideen gir en beskrivelse av hva de skal arbeide med, hvordan det skal arbeides, mot hvem og hvor. En god forretningsidé bør være klar og entydig, slik at det kommer tydelig frem hvilken posisjon virksomheten har (Kaplan og Norton 2007).

Strategien forteller også hvordan man skal arbeide for å nå visjonen. For både kunder og ansatte i virksomheten, er visjonen en forklaring på hva de står for og hva de ønsker å tilby (Hoff og Holving 2007). Visjonen skal være en inspirasjon til alle ansatte, og motivere til en ekstra innsats (Johnson, Whittington og Scholes 2011). Det er helt nødvendig at alle i virksomheten har en felles forståelse for visjonen, fra alle i ledelsen til hver enkelt ansatt. Ledelsen må derfor sette av tilstrekkelig med tid og ressurser til utvikling av visjonen og kommunikasjonen av den til de ansatte (Hoff og Holving 2007). Lykkes de i en samlet forståelse av visjonen kan det gi langsiktig suksess (Kaplan og Norton 2007).

2.2.2 Balansert målstyring

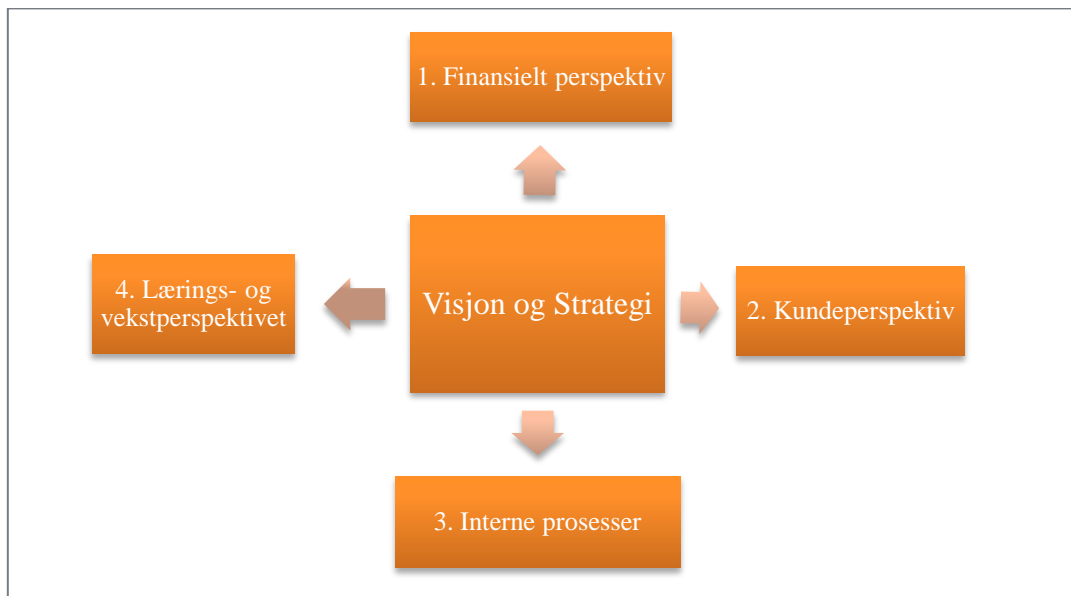
The Balanced Scorecard, eller på norsk Balansert målstyring (BM), er en helhetlig styringsmodell som ble introdusert av Kaplan og Norton i 1992. Den grunnleggende tanken i Balansert målstyring er å knytte kortsiktige finansielle og ikke finansielle mål opp mot virksomhetens langsiktige visjon og strategiske mål. Ved å utarbeide et sett med årsaks- og virkningssammenhenger kan virksomhetens ledere i sitt løpende arbeid kun fokusere på en håndfull kritiske styringsindikatorer, som er satt i sammenheng med den overordnede strategien (Kaplan og Norton 1996).

Bakgrunnen for modellen er at finansielle målinger alene ikke fanger opp det viktigste for virksomheten. Den tradisjonelle økonomistyringen forteller lite om virksomhetens gjeldende strategiske retning, og dens kompetanse og kunnskap (Hoff 2010a). Balansert målstyring ble raskt veldig populært og det er senere kommet flere versjoner av modellen. Koblingen mot visjon og strategi ble forsterket og tydeliggjort i boken *Translating strategy into action* (Kaplan og Norton 1996a). Modellen har utviklet seg til å gå fra målinger og kontroll til å omhandle mer strategiimplementering og ledelsesrapportering. Det er også en større

vektlegging på områder som kundeorientering, bedre kvalitet, økt teamarbeid, og å tenke langsiktig (Kaplan og Norton 1996b).

2.2.3 Perspektivene

For å sikre at virksomheten går i riktig retning i forhold til strategien, kombinerer balansert målstyring finansielle og ikke-finansielle mål fra som regel fire perspektiver. Disse perspektivene er finansielle, kunde, interne prosesser og læring og vekst (Kaplan og Norton 2007).



Figur 2.4: De fire perspektivene i balansert målstyring

Kaplan og Norton oppdaget med sine studier at virksomhetene som lyktes, målte og fulgte opp driften i flere dimensjoner gjennom fire perspektiver (Kaplan og Norton 2007).

Perspektivene skaper en balanse mellom finansielle og ikke-finansielle mål. De inkluderer også både eksterne eiere og kunder, og interne forretningsprosesser, innovasjon, læring og vekst. Ved å benytte perspektivene som grunnlag for informasjon i en virksomhet tvinger det lederne til å vektlegge de mest kritiske målene. Det minimerer også informasjonsoverflod (Kaplan og Norton 1992).

Kausalitet mellom perspektivene er en forutsetning i balansert målstyring. Kausalitet innebærer at en endring i en indikator i et perspektiv gir utslag i en tilknyttet indikator i et annet perspektiv. Dette medfører at mål for læring og vekst påvirker interne prosesser, som igjen påvirker kundeperspektivet som til slutt driver finansielle mål (Kaplan og Norton 1992).

Det er viktig at bedriften har en sammenheng på tvers av perspektivene, uavhengig av firmaets strategi (Schiemann og Lingle 1999).

Kaplan og Norton poengterer at man ikke må låse virksomheten til de fire overnevnte perspektivene, men at perspektivene skal avspeile sentrale deler av virksomhetens strategi, slik at de bidrar til økt forståelse mellom perspektivene. I noen virksomheter kan det være aktuelt å legge til for eksempel samfunnsansvar, ansatte, eller miljø (Kaplan og Norton 1996).

Finansielt perspektiv

Det finansielle perspektivet representerer aksjonærenes oppfatninger av virksomheten, og hovedformålet til en næringsvirksomhet, nemlig å skape størst mulig verdier for aksjonærene. Det finansielle perspektivet er det overordnede målet for private bedrifter, mens i offentlige bedrifter er hovedmålet som regel samfunnsoppgaver og budsjettbalanse, sammen med hvilken kvalitet oppgaven skal ha (Kaplan og Norton 1992).

Virksomheten må under det finansielle perspektivet kartlegge hva de finansielle målene er og hva som driver dem, samt hvilken type fortjeneste og omsetning som ønskes oppnådd (Nair 2004).

Kundeperspektiv

Kundeperspektivet sier noe om hvordan kundene ser på virksomheten. Ledelsen må definere hva som er de viktigste og riktigste tiltakene som skal prioriteres for å skape økt kundetilfredshet, og hvilke tiltak som skal følges opp og måles. Områder man bør prioritere er som regel tid, kvalitet, prestasjon, service og kostnad. Virksomheten må sette mål innenfor hvert av områdene, og definere de slik at både ansatte, ledelse og kunder har en felles oppfatning av definisjonen. Fordelen med en slik grundig gjennomgang er at man tvinger bedriften til å se prestasjonen gjennom kundenes øyne. Kundeperspektivet definerer også hvordan virksomheten skal skille seg fra konkurrentene, og både beholde og tiltrekke seg de ønskede kundene. Det understrekes at det er viktig å prioritere hva virksomheten ønsker å oppnå og kun velge noen områder. Dersom man velger for mye kan det lett føre til at man ikke blir god på noe (Kaplan og Norton 1992).

Det er viktig at virksomheter gjør seg opp noen meninger før de lager de forskjellige målene under perspektivet. De må først kartlegge hvem kunden er, hvilket markedssegment som skal nås, og hvem konkurrentene er (Nair 2004).

Interne prosesser

Interne prosesser er de prosessene som virksomheten har internt for å sikre at de leverer som ønsket i kundeperspektivet. For å lykkes med å tilfredsstille kundene må man altså ha gode interne prosesser. Prosessene som er kritiske for at virksomheten skal oppnå sine mål og strategi er innovasjonsprosessene, operative rutiner og prosesser, og ettersalgprosesser ovenfor kundene (Kaplan og Norton 1992).

Bedriften bør analysere og vurdere hvilken kjernekompetanse eller teknologi som er kritisk for å opprettholde eller skape konkurransedyktighet (Nair 2004). Kaplan og Norton poengterer også at informasjonssystem spiller en uvurderlig rolle ved at det hjelper ledere å dele opp mål. Når et problem oppstår er det viktig at man raskt kartlegger hvor problemet er. Har man et dårlig informasjonssystem, kan dette utgjøre akilleshælen til prestasjonsmålingen (Kaplan og Norton 1992).

Det interne perspektivet representerer ofte områder man ikke så lett ser i en virksomhet. Mange virksomheter har derfor dårlige vaner i forbindelse med prosesser og rutiner, og de er ofte vanskelige å endre. De interne prosessene er grunnlaget for å nå mål i kundeperspektivet og det finansielle perspektivet, og dersom man mislykkes i interne prosesser vil det videre sabotere for måloppnåelse på overordnet plan. For å unngå dårlige prosesser bør virksomheter rette stor oppmerksomhet mot det interne perspektivet (Nair 2004).

Læring og vekstperspektivet

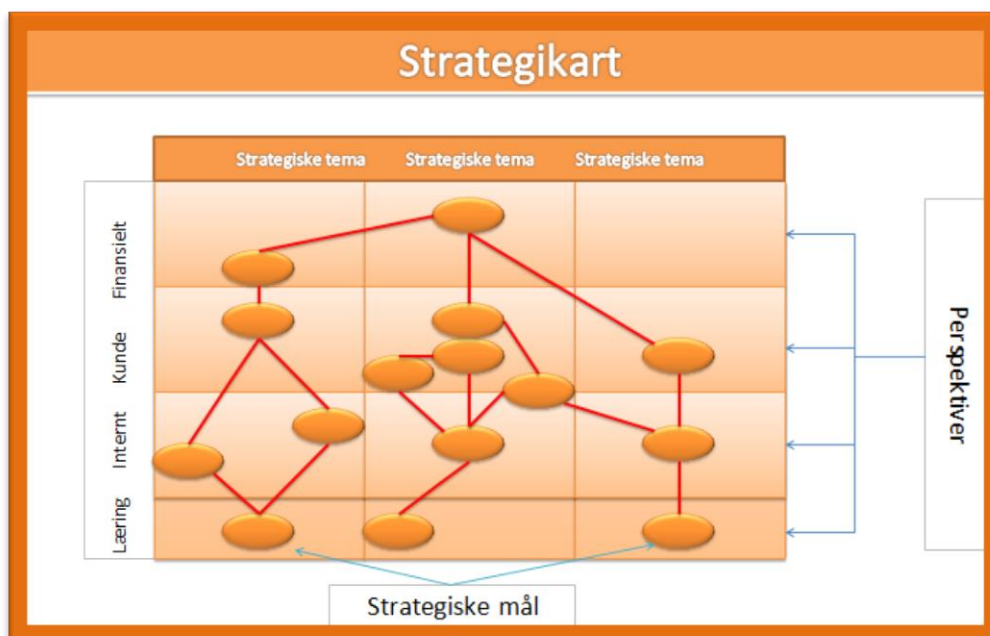
Læring og vekstperspektivet danner grunnlaget for virksomhetens fremtidige evne til å oppnå suksess. Dette perspektivet omhandler viktigheten av infrastruktur og rammebetingelser som er nødvendig for å fremme innovasjon, fornyelse og læring, og knytte dette opp mot verdiskapningen (Kaplan og Norton 1992). Hensikten er å utvikle og lansere nye produkter eller tjenester, tilføre kundene økt verdi og generelt øke effektiviteten og produktiviteten i virksomheten. Læring og vekst er derfor en viktig betingelse for fremtidige resultater i de andre perspektivene. Siden virksomheter i dag befinner seg i et globalt marked, hvor målene

for suksess hele tiden forandrer seg, er det viktig at bedriften har kontinuerlige forbedringer i eksisterende produkter og prosesser, og har evne til å introdusere nye produkter (Hoff 2010b). For å gi rom for læring og vekst må bedriftskulturen støtte opp om de ansattes dyktighet og motivasjon, medvirkning og innordning.

Virksomheten må under perspektivet læring og vekst, kartlegge hva de må prestere bra på, og hvordan de må trene sine ansatte til å komme til det nivået. Det må også avdekkes hvilke forhold og kultur som må være tilstede for vekst (Nair 2004).

2.2.4 Strategikart

Strategikartet er en måte å visuelt fremstille virksomhetens strategi gjennom strategiske mål i en årsaks- og virkningssammenheng, og er ment for å kommunisere strategien til alle som arbeider i virksomheten. Strategikartet skal vise hvilke valg som er tatt for å nå visjonen og den strategiske retningen til virksomheten, og hvilke prosesser og systemer som er nødvendige for å gjennomføre strategien. Strategikartet skal ikke dekke hele virksomheten, men trekke frem de viktigste områdene og deres sammenhenger for å nå de strategiske målene (Hoff og Holving 2007).



Figur 2.5: Strategikartet i balansert målstyring

Strategiske mål er en presis formulering av hva som ønskes oppnådd, som vil si hva strategien skal føre til. Det defineres som regel 3-6 mål i hvert perspektiv som i løpet av de neste tre til fem år skal være oppfylt. Kartet er delt inn etter perspektivene og kategorisert i strategiske tema. Å dele inn i temaer gjør det mulig for lederne å planlegge og håndtere hver enkelt av strategiens nøkkelkomponenter separat, og samtidig få dem til å virke på en sammensatt måte. De strategiske temaene opererer på tvers av funksjoner og forretningsenheter, og øker den åpne tilnærmingen en bedrift bør ha skal man klare å iverksette bedriftens strategier (Kaplan og Norton 2007). De fleste strategier kan representeres ved tre til fem temaer, og formuleres ofte i fengende termer som er enkle å kommunisere (Hoff og Holving 2007).

En vanlig feil mange virksomheter gjør er at de ikke kobler målene opp mot strategien og at de ikke kvalitetssikrer sammenhenger mellom målene. For å unngå dette er strategikartet et svært godt verktøy (Ittner og Larcker 2003). Den største fordelen en virksomhet har med et strategikart, er at det kan brukes til å kommunisere strategien nedover i hele organisasjonen på en oversiktlig og lett måte (Kaplan og Norton 2000). Strategikartet viser hvordan et strategisk mål i et perspektiv har innvirkning på det finansielle resultatet, og synliggjør dermed hvordan ansattes innsats er koblet sammen med virksomhetens overordnede mål (Pandey 2005). Strategikartet hjelper på denne måten virksomheten til å se strategien på en sammenhengende og logisk måte, og sikrer at de riktige driverne for verdiskapning blir vektlagt. Kartet kan også avsløre hull i strategien, som gjør at lederen kan iverksette korrektive tiltak tidligere (Kaplan og Norton 2000).

2.2.5 Kritiske suksessfaktorer

Kritiske suksessfaktorer er forhold og variabler som er av stor betydning for virksomhetens resultater eller mål, og er av stor betydning for at virksomheten skal lykkes med sin strategi. Som regel foreligger det flere kritiske suksessfaktorer bak hvert strategiske mål. I utviklingen av et balansert målstyringssystem er formålet med de kritiske suksessfaktorene å identifisere forhold som må være på plass for å nå de strategiske målene, og samtidig en hjelp i utviklingen av strategiske initiativ og styringsindikatorer (Hoff og Holving 2007).

En bedrift bør se på interne og eksterne kritiske suksessfaktorer. De eksterne kritiske suksessfaktorene er risikobestemte, for eksempel svingninger i energiprisene og valutakurser. Virksomheten har liten innflytelse på disse, men det er likevel svært viktig å følge med på endringer i slike faktorer. De interne suksessfaktorene er faktorer som er fundamentale for at

virksomheten skal nå sine mål, for eksempel konkurransedyktighet. De interne suksessfaktorene sikres gjennom ledelses- og styringsoppgaver som benytter styringsindikatorer (Niven 2003).

2.2.6 Styringsindikatorer

Innen balansert målstyring er selve prestasjonsmålene kalt for styringsindikatorer eller KPIer. Styringsindikatorer er nøkkelindikatorer som til sammen beskriver hva som er kritisk for at virksomheten skal lykkes i å gjennomføre strategiene og nå de overordnede målene. De beskriver en aktivitet eller et resultat som lar seg måle i tall, beløp og lignende, og måles løpende. Styringsindikatorerne skal gi informasjon om strategien beveger virksomheten i ønsket retning, og består av både finansielle og ikke-finansielle mål (Hoff og Holving 2007). Det er mange virksomheter som mislykkes i å identifisere, analysere og handle på riktige ikke-finansielle mål, og dette er en av grunnene til at mange ikke oppnår fordeler som følge av å benytte både finansielle og ikke-finansielle mål (Kaplan og Norton 2001).

En virksomhet bør følge opp og belønne et tjuetalls styringsindikatorer. En utfordring med valg av indikatorer er at dette valget sender signaler til de ansatte om hvilke oppgaver som er viktigst (Kaplan og Norton 1996). Kaplan og Norton (1992:1) uttalte «what you measure is what you get». Med dette utsagnet menes det at de ansatte vil arbeide bedre med det de blir målt på enn med andre områder, og at man derfor får det man måler. Hvordan man fordeler styringsindikatorer innenfor de ulike perspektivene, og på hvilken måte man formidler det til de ansatte blir derfor essensielt for få de ansatte til å gjøre det man ønsker (Kaplan og Norton 1992).

2.2.7 Kritikk av balansert målstyring

Selv om rammeverket balansert målstyring har oppnådd stor suksess, har det også fått kritikk. I balansert målstyring forutsetter man en kausal sammenheng mellom perspektivene, men dette stemmer ikke alltid. Ser vi for eksempel på kundetilfredshet, skal økt kundetilfredshet gi bedre finansielle resultater. I realiteten gjelder dette kun hvis det er de mest lønnsomme kundene som er fornøyde. Dersom kundene blir fornøyde som følge av reduksjon i pris eller høyere kvalitet til samme pris, vil økt kundetilfredshet ikke bety økt finansielt resultat. Dersom de kausale sammenhengene mellom perspektivene ikke stemmer, svekker dette balansert målstyring (Norreklit, Jacobsen, og Mitchell 2008).

Det kan også være vanskelig å avgjøre hvilken faktor som har forbedret eller forverret det finansielle resultatet. Effektene av mange handlinger oppstår på forskjellige tidspunkt, hvor et effektivt prosjekt kan øke kundetilfredsheten etter kun tre måneder, mens andre prosjekter kan ta flere år. Disse tidsforskjellene blir utelatt i balansert målstyring (Norreklit, Jacobsen og Mitchell 2008).

Noe av kritikken er også rettet mot tilpasning til egen virksomhet. Istedenfor å følge opp det mest nødvendige og kritiske sett med virksomhetens synspunkt, følger balansert målstyring en forhåndsbestemt struktur. Norreklit, Jacobsen og Mitchell (2008) legger vekt på at systemet bør utformes basert på nøye observasjoner, og at forståelse av den operasjonelle delen av virksomheten er nødvendig for å sikre et velfungerende system. I tillegg bør ledelsen teste systemet og vurdere hvorvidt det kan manipuleres, om det gir tidlige indikasjoner på finansielt resultat, og i så fall hvorfor dette er tilfelle. Dersom det oppdages problemer under testing, bør de utbedres før videre implementering fortsetter.

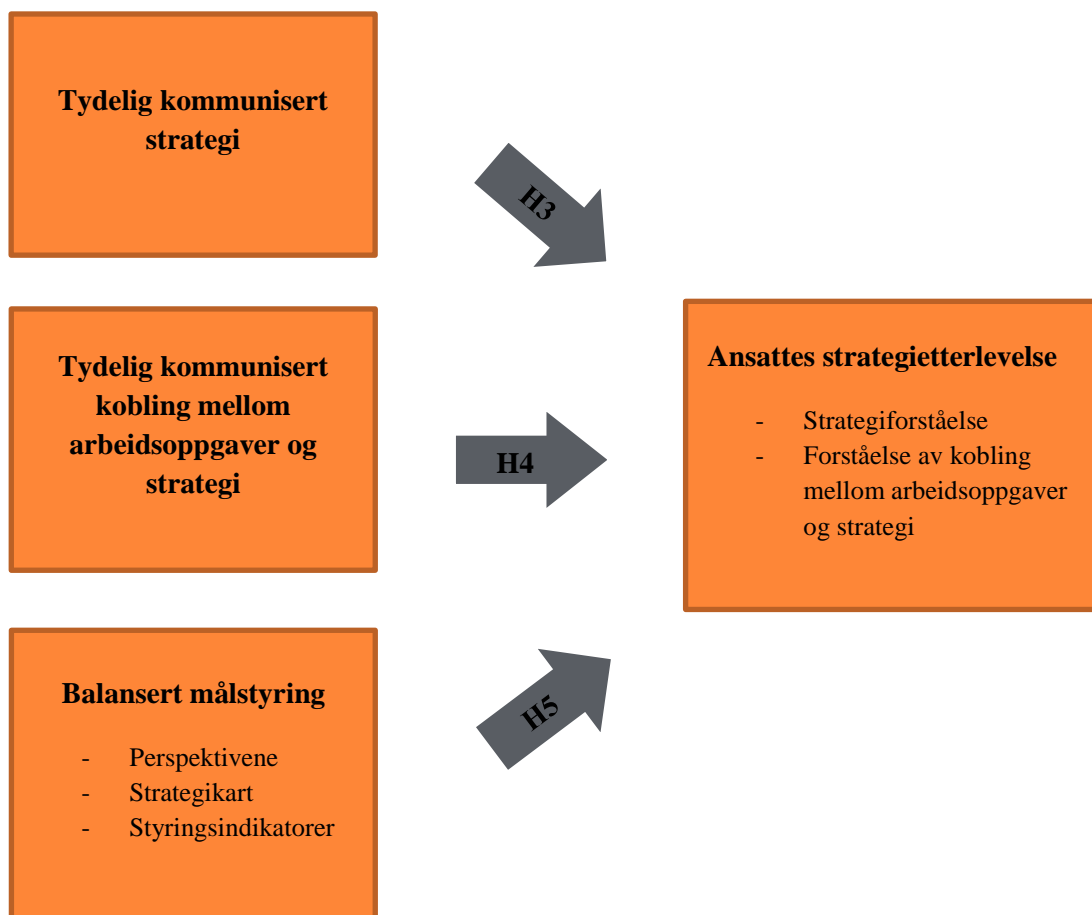
Balansert målstyring er et komplekst rammeverk, og det er mange ulike oppfatninger av hva rammeverket består av og hvordan det skal brukes. Mange virksomheter hevder de bruker balansert målstyring fordi de bruker en blanding av finansielle og ikke-finansielle måltall, men Kaplan og Norton (2001) mener at deres rammeverk omhandler langt mer enn det. Empiriske bevis viser at de som bruker balansert målstyring ofte starter med et enkelt målekort, og øker omfang og bredde gradvis. Det kan derfor tyde på at balansert målstyring ikke er et klart definert konsept. Skal man gjøre empiriske analyser bør man derfor ta hensyn til erfaringene virksomheten har til bruken og implementeringen av balansert målstyring (Speckbacher, Bischof, og Pfeiffer 2003).

2.2.8 Oppsummering

Et vellykket prestasjonsmålesystem skal sikre at de ansatte følger strategien til virksomheten. Strategien beskriver virksomhetens langsiktige retning (Johnson, Whittington og Scholes 2011). Lykkes virksomheten i å skape en samlet forståelse av visjonen kan det gi langsiktig suksess (Kaplan og Norton 2007). Ansattes strategietterlevelse forutsetter at de har en strategiforståelse og at de forstår koblingen mellom deres arbeidsoppgaver og virksomhetens strategi. Balansert målstyring er et rammeverk som knytter kortsiktige finansielle og ikke-finansielle mål opp mot virksomhetens langsiktige visjon og strategiske mål (Kaplan og

Norton 1996). Rammeverket består blant annet av en inndeling i perspektiver, et strategikart og styringsindikatorer.

Perspektivene er områder som til sammen utgjør det viktigste for virksomheten. En slik inndeling tvinger lederne til å vektlegge de mest kritiske målene (Kaplan og Norton 1992). Strategikartet er en måte å visuelt fremstille virksomhetens strategi gjennom strategiske mål i en årsaks- og virkningssammenheng. Strategikartet er ment for å kommunisere strategien til alle som arbeider i virksomheten (Hoff og Holving 2007). Styringsindikatorer er prestasjonsmål som til sammen beskriver hva som er kritisk for at virksomheten skal lykkes i å gjennomføre strategiene og nå de overordnede målene (Hoff og Holving 2007).



Figur 2.6: Prestasjonsmålinger påvirker ansattes strategietterlevelse

3.0 Metode

Samfunnsvitenskapelig metodelære går ut på å etablere kunnskap om hvordan den sosiale virkeligheten ser ut ved å innhente informasjon fra virkeligheten og analysere denne informasjonen. Den metoden som benyttes i forskningen setter rammer for hvilke resultater man kan fremskaffe, og det er derfor viktig å hele tiden være bevisst de valgene man tar (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004). Valgene vil også være viktig for de som leser og benytter seg av resultatene fra forskningen (Kleven 2005).

Problemstillingen og måten man velger å studere den på, åpner og begrenser muligheter for hva slags kunnskap man kan utvikle (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004).

Problemstillingen i denne oppgaven er; «*Hvordan bør prestasjonsmålesystemet til Flytoget være utformet for å påvirke de ansatte til å arbeide effektivt?*». Det er dermed dette spørsmålet denne undersøkelsen vil besvare.

3.1 Metodisk tilnærming

Det skilles mellom to metodiske tilnærminger, kvalitativ og kvantitativ (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004). Det er styrker og svakheter ved å velge både kvalitativ- og kvantitativ tilnærming, og forskjellene ligger hovedsakelig i hvordan data samles inn og hvordan de analyseres (Kleven 2005). Kvalitativ tilnærming benyttes i undersøkelser som skal få frem fyldige beskrivelser, mens kvantitativ tilnærming benyttes i undersøkelser som ønsker å telle opp fenomen som studeres, og finne årsakssammenhenger mellom fenomenene. I denne undersøkelsen ønsket vi å teste teori om prestasjonsmåling opp mot praksis i Flytoget, og det var derfor mest hensiktsmessig å telle opp fenomen og finne årsakssammenhenger mellom fenomenene. Vi har derfor benyttet kvantitativ tilnærming. Kvantitativ tilnærming går fra teori til empiri, og tester antakelser og hypoteser. En annen fordel med kvantitativ tilnærming er at man får informasjon som lettere kan systematiseres og standardiseres slik at det er mulig å analysere mange enheter samlet (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004).

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign er hvordan en undersøkelse organiseres og gjennomføres for å kunne svare på problemstillingen. Riktig valg av design er svært viktig for å få testet teorien på en riktig måte. Denne undersøkelsen avgrensers seg til å studere Flytogets prestasjonsmålesystem inngående, og vi har derfor valgt å benytte casedesign. Casedesign kjennetegnes ved at det har

et avgrenset fokus på en spesiell case, og at det gir en mest mulig inngående beskrivelse (Johannesen, Kristoffersen og Tufte 2004).

Casedesign kan benyttes for å studere enten en enkeltcase eller flere case, og med en eller flere analyseenheter. Vi har benyttet enkelt casedesign med flere analyseenheter. Enkelt casedesign er når man ønsker å studere et felt med fokus på begrensede delfelt. Vårt felt er prestasjonsmåling, og det begrensede delfeltet er organisasjonen Flytoget. Vi har flere analyseenheter, altså flere respondenter (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004).

Et sentralt kriterium for hvordan undersøkelsen skal gjennomføres er tidsaspektet. Grunnet tidsbegrensninger har vi valgt å gjennomføre flere undersøkelser på et bestemt tidspunkt, altså en tverrsnittsundersøkelse (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004).

3.3 Datainnsamling

Datainnsamling har til hensikt å innhente informasjon om området man forsker på (Jacobsen 2005). Vi samlet inn data ved hjelp av samtaler med prosjektleder i Flytoget og ved en kvantitativ spørreundersøkelse.

Samtale

Vi gjennomførte to samtaler med prosjektleder i Flytoget, Åge Pedersen. Samtalene var ment for å hente inn informasjon om Flytogets prestasjonsmålesystem, samt tankene som ligger bak systemet og hvordan ledelsen synes det fungerer. Den første samtalen var ustrukturert ved at vi kun hadde et tema vi ville vite mer om. I denne samtalen snakket vi rundt temaet prestasjonsmåling i Flytoget. Den andre samtalen var delvis strukturert, hvor vi hadde noen åpne spørsmål vi ønsket mer informasjon om.

Spørreundersøkelse

Spørreundersøkelsen er laget på bakgrunn av informasjon vi innhentet gjennom intervju samt teori om prestasjonsmåling, belønninger og strategiformidling.

Spørreundersøkelsen kan utformes på ulike måter, men det er vanlig med forhåndsdefinerte svaralternativene slik at de gir mest mulig detaljert informasjon og det blir lettere å tolke dataene. Det finnes til sammen fire ulike typer måleskalaer. Disse er nominalnivå, ordinalnivå, intervallnivå og forholdstallsnivå (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004). Spørreskjemaet til denne oppgaven har to ulike måleskalaer, nominalnivå og ordinalnivå.

Nominalnivå kjennetegnes ved at verdiene er en betegnelse eller merkelapp, de er gjensidig utelukkende. Respondenten kan kun velge et svaralternativ. Med nominalnivå kan ikke verdiene rangeres på en logisk måte, de forteller bare om enhetene er like eller ulike. Vi benyttet nominalskalanivå i starten av spørreskjemaet der vi kartlegger hvilken rolle de har i Flytoget, hvor lenge de har jobbet der (i års- grupper), om de jobber deltid eller heltid, aldersgruppe, og om de har personalansvar eller ikke.

Ordinalnivå kjennetegnes ved at verdiene er gjensidig utelukkende og logisk rangert (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004). Den største delen av spørreskjemaet er med ordinalskalanivå, basert på påstander som skulle rangeres fra en til fem. Respondentene skulle ta stilling til i hvilken grad de var enige eller uenige i påstanden, hvor én på skalaen tilsvarte ”helt uenig”, og fem på skalaen tilsvarte ”helt enig”.

Spørsmålene i undersøkelsen er utformet med bakgrunn i teori og tidligere undersøkelser som er gjennomført om samme tema (Haga 2008; Stousland 2013; Kuvaas 2006; Farstad og Skaare 2013; Hals 2010). Endringer og tilpasninger er utført fra eksisterende spørreskjema, slik at det er tilpasset vår casebedrift Flytoget. Selve spørreundersøkelsen ligger som vedlegg til oppgaven.

Spørsmålene i spørreundersøkelsen er valgt for å kunne få svar på hypotesene. Til hypotese 1 og 2 er det stilt spørsmål som omhandler egenskaper ved prestasjonsmåling, og spørsmål som omhandler de ansattes innsats. På denne måten var det mulig å se om vårt teoretiske perspektiv stemmer og om de ansatte i Flytoget blir påvirket positivt av målingene og bonusen. For å svare på hypotese 3, 4 og 5 er spørsmålene stilt for å avdekke om de ansatte forstår Flytogets strategi, om de mener det er lett å forstå hvordan deres arbeidsoppgaver påvirker strategien, og noen spørsmål om hvordan prestasjonsmålesystemet til Flytoget benyttes for å formidle strategi. På denne måten kunne vi se om Flytoget aktivt benytter prestasjonsmålesystemet for å formidle strategi og om det påvirker de ansattes strategierlevelse.

Før undersøkelsen ble sendt ut til respondentene, gjennomførte vi en pre-testing på fem ansatte innenfor målgruppen. Dette var for å sikre at respondentene forstod de ulike spørsmålene (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004). Etter å ha gjort noen nødvendige endringer startet vi innhenting av data.

3.4 Utvalgsmetode

Populasjon er en betegnelse for alle personene et forskningsspørsmål gjelder for (Grønmo 2004). I denne undersøkelsen er populasjonen alle som jobber i Flytoget. Ettersom det ofte ikke er mulig å teste hele populasjonen, velger man et utvalg som svarer på undersøkelsen. Ideelt sett tilsvarende sammensetningene i utvalget alle viktige egenskaper i sammensetningen av populasjonen. Er det slik kalles det et representativt utvalg. Et representativt utvalg vil si et utvalg som kan representere samtlige personer (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004).

Spørreundersøkelsen i denne masteroppgaven ble sendt til alle som jobber i Flytoget. Ettersom populasjonen ikke er så stor, fant vi det hensiktsmessig å sende undersøkelsen til hele populasjonen. Det er selvfølgelig ønskelig at så mange som mulig besvarer undersøkelsen, men det vil alltid være bortfall av respondenter. Vanlig svarprosent er så lavt som 30 til 40 prosent. Utvalget man sender undersøkelsen til kalles for bruttoutvalg, mens de som faktisk svarer på undersøkelsen kalles for nettoutvalg. Nettoutvalget i denne spørreundersøkelsen var på 38,11 prosent av bruttoutvalget (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004).

For å sikre at alle grupper i populasjonen er representert i utvalget har vi delt de ansatte inn etter hvor i selskapet de jobber. Tabellen nedenfor viser en oversikt over hvordan nettoutvalget fordeler seg på de ulike gruppene i Flytoget i forhold til bruttoutvalget.

Tabell 3.1: Oversikt over utvalg

	Bruttoutvalg	Nettoutvalg	Prosent av populasjon
Flytogfører	109	37	33,9
Flytogvert	141	47	33,3
Administrasjon	76	41	54,0
Kundeveileder	23	8	34,8
Totalt	349	133	38,1

I de fleste gruppene er det en tredjedel som har svart på undersøkelsen, og fordelingen mellom gruppene er ganske likt fordelt. Administrasjonen skiller seg noe ut med en høyere

svarprosent på 54,0 prosent. Når man ser på funnene fra undersøkelsen må det derfor tas i betraktning at administrasjonen er noe mer representert enn de andre gruppene.

I analysen har vi sett på forskjeller mellom hva ledere mener opp mot hva øvrige ansatte mener. Det er viktig å være klar over at antall respondenter med lederansvar er svært lavt i forhold til de øvrige ansatte. Som vist i tabellen nedenfor kan man se at det kun er 7,5 prosent av respondentene som har personalansvar. Hovedårsaken er at det er færre ledere enn øvrige ansatte i virksomheten. Vi har likevel valgt å benytte svarene i vår analyse selv om fåtall av respondentene har personalansvar.

Tabell 3.2: Nettoutvalg med og uten personalansvar

Spørsmål	Personalansvar	Ikke personalansvar	Vet ikke
Er du leder med personalansvar?	7,5%	91,7%	0,8%

I vår analyse har vi valgt å skille mellom de i Flytoget som jobber i ledelsen, administrasjonen og som servicesjefer med lederansvar, og de som kun jobber i ledelsen og som servicesjefer. Den førstnevnte gruppen består av 9 respondenter mens den siste gruppen består av 7 respondenter. Når vi ønsker å teste ledelesen opp mot de resterende ansatte bruker vi altså den siste gruppen med 7 respondenter opp mot 126 respondenter. I de tilfellene vi har stilt spørsmål som retter seg mot de med personellansvar har vi brukt den første gruppen hvor antall respondenter er 9. Det er kun to spørsmål i oppgaven hvor vi kun vil ha svaret til administrasjonen og dette får å undersøke hvordan de som leder virksomheten tenker.

For å rekruttere respondenter til spørreundersøkelsen har vi sendt skjemaet ut via e-post til alle ansatte i Flytoget. Det ble i tillegg publisert en artikkel om undersøkelsen og masteroppgaven på intranettsidene til Flytoget. Alle ansatte i Flytoget har egen ipad som benyttes aktivt i jobben hver dag. Vi fant det derfor mest hensiktsmessig å sende e-post slik at vi kunne nå frem til alle i populasjonen raskt. Undersøkelsen kunne besvares mellom 22.april og 1.mai. Allerede den første dagen fikk vi inn tilnærmet 80 prosent av de totale svarene. På den tredje dagen sendte vi ut en påminnelse, og det kom da en del flere svar.

3.5 Dataanalyse

Vi har gjennomført kvantitative analyser på innsamlet datamateriale ved bruk av statistikkprogrammet SPSS. I vår analyse har vi brukt gjennomsnitt og standardavvik, t-tester, bivariat analyse ved bruk av krysstabeller og en uavhengig t-test.

Gjennomsnitt er summen av antall verdier i utvalget delt på antall observasjoner, og er valgt fordi dette gir innblikk i den generelle holdningen til de ansatte. En ulempe med gjennomsnitt er at det ikke tar hensyn til ekstreme verdier som forstyrrer analysen, og at vi ved et normalfordelt datasett som oftest vil havne rundt verdien tre. Alternativene til å benytte gjennomsnittet ville vært median eller modus. Median er det tallet som befinner seg i midten av utvalget når verdiene er sortert i stigende rekkefølge, mens modus er den verdien som fins flest ganger i utvalget. Da vi i vår analyse også velger å dele populasjonene inn i to grupper hvor den ene gruppen har $n = 133$ og den andre har $n = 9$, vil det ved så få observasjoner som 9 være hensiktsmessig med gjennomsnitt fremfor median. Når det gjelder standardavvik så er det vanskelig å sammenlikne et enkelt spørsmål, men det gir mulighet å se om noen skiller seg ut ved store eller små standardavvik.

Vi benyttet i analysen t-test for å undersøke om det gjennomsnittlige svaret er signifikant ulikt fra et nøytralt svar på 3. På denne måten kan vi si om det gjennomsnittlige svaret er signifikant enig eller uenig i utsagnet. Når vi sier at noe er signifikant regner vi ut i fra et signifikansnivå på 5 prosent. Det vil si at når vi sier at noe er signifikant kan vi med en sikkerhet på 95 prosent si at vi har rett. I 5 prosent av tilfellene vi sier det er signifikant sikker, vil vi derfor ta feil.

Når man skal se sammenhenger mellom flere variabler er en bivariat analyse gjennom krysstabeller et godt hjelpemiddel. Ved å gjøre dette får vi sett på frekvensfordelingene for hver av de to variablene. Hensikten med å gjøre dette er for å sammenlikne hvordan enheter som har en bestemt verdi på en variabel, påvirker en annen variabel. Vi har også testet disse sammenhengene i en chi-square-test som er en statistisk hypotesetest.

Uavhengig t- test med bruk av SPSS går ut på at vi sammenlikner gjennomsnittet mellom to uavhengige grupper mot samme avhengig variabler. Denne testen kan brukes for å se om den uavhengige variabelen påvirker gjennomsnittet til en avhengig variabel. Vi ønsket å undersøke om det er forskjell mellom ledelsen i Flytoget og de øvrige ansatte.

3.6 Reliabilitet og validitet

Det er viktig å sikre kvalitet på datainnsamlingsmetoder og analyser for å oppnå konsistente og realistiske funn. I den forbindelse er reliabilitet og validitet to sentrale begreper.

Reliabilitet omhandler forskningens pålitelighet og validitet omhandler forskningens gyldighet (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004).

3.6.1 Reliabilitet

Reliabilitet viser til hvor nøyaktig en undersøkelse er utført og til den tilhørende data. Dette innebærer nøyaktighet med måten dataen er samlet inn på, hvilken data som brukes og hvordan de bearbeides. Reliabiliteten er spesielt kritisk i kvantitative undersøkelser. For å sikre høy reliabilitet kan forskeren gjennomføre den samme undersøkelsen på samme gruppe to ganger med et kortere tidsintervall i mellom. Dersom resultatene er like vil dette øke påliteligheten. En annen måte er å sammenligne innsamlede data med andre forskeres undersøkelser på samme område (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004). Undersøkelsen i denne oppgaven ble kun gjennomført en gang på grunn av tidsbegrensninger. For å sikre høy reliabilitet i forbindelse med innsamlingen av dataen benyttet vi Questback. Ved å gjøre dette unngår vi i større grad at det oppstår menneskelige feil siden dataene samles inn elektronisk. Dataene som samles inn på Questback kan hentes ved en egen fil i SPSS. Ved å gjøre det på denne måten har vi unngått å måtte redigere dataen selv i Excel.

Vi kan ikke med sikkerhet si at vi ikke har påvirket resultatene gjennom måten undersøkelsen er gjennomført på eller måten spørsmålene er stilt på. Svakheter ved noen av spørsmålene vil bli diskutert fortløpende i resten av oppgaven.

3.6.2 Validitet

En undersøkelses validitet dreier seg om i hvilken grad en undersøkelse er egnet til å gi et gyldig svar på undersøkelsens problemstilling eller forskningsspørsmål, altså om metoden undersøker det den har til hensikt å undersøke. Det er som regel to former for validitet som deles inn i intern og ekstern validitet (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004).

Intern validitet sier noe om undersøkelsen er egnet til å påvise årsakssammenhenger eller ikke, og om metoden undersøker det den har til hensikt å undersøke. Jo svakere validiteten er, desto mindre konklusjoner kan man trekke (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004).

Ekstern validitet dreier seg om hvorvidt resultatene fra undersøkelsen kan generaliseres og overføres til andre settinger. Et problem ved generalisering i vår undersøkelse går på de individene som har svart, og om svarene kan overføres til alle i Flytoget. En fare er at vi ved å sende ut spørreundersøkelsen på mail har unnlatt å få svar fra en gruppe som ikke bruker dette mediet mye og dermed unnlater å svare. Altså de individene som skiller seg systematisk fra de individene vi ønsker å overføre resultatene til (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004).

En annen type validitet er begrepsvaliditet er sentralt i kvantitative undersøkelser. Man kan stille seg, hvor god eller relevant data representere fenomenet. I kvantitative undersøkelser innebærer begrepsvaliditet at de indikatorer for måling som benyttes faktisk er i samsvar med det som skal undersøkes. Det vil si om vi måler det vi tror vi måler, og at de spørsmålene vi stiller blir forstått slik vi har tenkt (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004). Når vi spør de ansatte om de forstår strategien til Flytoget, er det avgjørende at de ansatte vet hva strategi er. En svakhet med spørreskjema er at respondenten ikke kan stille spørsmål hvis noen av spørsmålene er uklare.

En annen svakhet med spørreundersøkelsen er vi har skal som går fra 1 til 5 hvor 3 er verken enig eller uenig. Svaralternativet «annet» eller «vet ikke» er unnlatt som svaralternativ. Det betyr at om respondentene får et spørsmål de ikke forstår, vil de mest sannsynlig svare at de verken er enig eller uenig, noe som vil gi feil svar med tanke på hva vi vil finne ut (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004).

4.0 Resultater og analyse

Det er tidligere beskrevet fem hypoteser som vi har undersøkt ved hjelp av statistikkprogrammet SPSS. I dette kapitlet presenterer vi analyser som er gjennomført og funn opp mot våre hypoteser. Diskusjon av resultatene blir presentert i neste kapittel.

Analysen inneholder antall respondenter på hvert av spørsmålene, gjennomsnittlig svar, t-verdi og signifikansnivå. T- testen er gjennomført for å undersøke om det gjennomsnittlige svaret er signifikant ulikt fra et svar på verken enig eller uenig. Analysen viser i tillegg andelen som har svart at de er uenige i utsagnene og forskjeller mellom svarene til ledere og de øvrige ansatte.

4.1 Prestasjonsmålinger og arbeidsinnsats

Spørreundersøkelsen bestod av spørsmål som var knyttet til egenskaper ved prestasjonsmåling, samt spørsmål om de ansattes arbeidsinnsats. Egenskapene vi har undersøkt er om mål er spesifikke, vanskelige å nå og om det er mulig å påvirke måloppnåelse. Arbeidsinnsats er vurdert ut i fra motivasjon, arbeidseffektivitet og prioritering av arbeidsoppgaver.

4.1.1 Egenskaper ved prestasjonsmåling

Spesifikke mål

Det første spørsmålet i undersøkelsen var ment for å undersøke om de ansatte mener prestasjonsmålene i Flytoget er spesifikke.

Tabell 4.1: Hypotese 1- Spesifikke mål

	Antall	Gjennomsnitt	t	Sig. (2-tailed)	Andel uenige i utsagnet	Antall helt uenige	Antall delvis uenige
Det er tydelig sammenheng mellom det jeg blir målt på og arbeidsoppgavene jeg utfører.	133	3,80	8,694	0,000	14 %	5	14

Resultatene viser at den gjennomsnittlige ansatte i Flytoget mener at det er en tydelig sammenheng mellom det de blir målt på og de arbeidsoppgavene de utfører. Gjennomsnittlig svar er på 3,80 og vi kan si at dette er et signifikant enig svar. Prestasjonsmålene til Flytoget er altså spesifikke i følge de ansatte. Andelen ansatte som er uenig i utsagnet er 14 prosent og av disse 14 prosentene er det 5 personer som er helt uenig.

Tabell 4.2: Hypotese 1- Spesifikke mål, gruppetest

Det er en tydelig sammenheng mellom det jeg blir målt på og arbeidsoppgavene jeg utfører.	Antall	Gjennomsnitt	T	Sig.
Leder	7	4,00	0,521	0,604
Øvrige ansatte	126	3,79		

Tabell 4.2 viser at det er en forskjell mellom hva ledere og øvrige ansatte har svart. Ledere er mer enige i at det er en sammenheng mellom det de blir målt på og arbeidsoppgavene de utfører, enn det de øvrige ansatte er. Vi kan likevel ikke si at det er en signifikant forskjell mellom gruppene.

Videre viser tabell 4.3 hva respondentene som er enige i at målene er spesifikke har svart på motivasjon, effektivitet og prioritering, og hva de som er uenige i at målene er spesifikke har svart.

Tabell 4.3: Hypotese 1- Sammenheng mellom spesifikke mål og ansattes innsats

Det er en tydelig sammenheng mellom det jeg blir målt på og arbeidsoppgavene jeg utfører.		Motiverte	Mer effektivt arbeid	Prioriterer arbeidsoppgaver
Einige	Uenig	10	71	30
	Verken eller	25	12	29
	Enig	61	13	36
	Sum	96	96	96
Uenige	Uenig	10	17	13
	Verken eller	7	1	1
	Enig	2	1	5
	Sum	19	19	19

Ser vi først på svar i spesifikke mål og motivasjon, er det en tydelig sammenheng. Av de som har svart at de er enige i at prestasjonsmålene er spesifikke er det 63,54 prosent som også har svart at de er enige i at de blir motivert av å bli målt, og 10,42 prosent som er uenige i at de blir motivert av å bli målt. Av de som derimot har svart at de er uenige i at prestasjonsmålene er spesifikke er det 10,53 prosent som har svart at de er enige i at de blir motivert, og 52,63 prosent som er uenige i at de blir motivert av å bli målt. Dette tyder på at spesifikke mål gjør at ansatte blir motivert. Med en chi-square-test viste resultatene at det er en signifikant forskjell mellom svarene på motivasjon av de som er uenige i at målene er spesifikk og de som er enige i at de er spesifikke. Signifikansvinået er under 0,001.

Resultatene viser videre at det er lik fordeling på mer effektivt arbeid på de som har svart at de er enige og uenige i om målene er spesifikke. Chi-square-testen viste et signifikansnivå på 0,345 og det er dermed ingen signifikant forskjell mellom de som er enige og uenige i at målene er spesifikke.

Ser vi videre på forholdet mellom spesifikke mål og prioritering av arbeidsoppgaver, kan det også her tyde på en sammenheng. Det er tydeligst for de som har svart at de er uenige i at prestasjonsmålene er spesifikke. Av disse er det 68,42 prosent som også har svart at de er uenige i at de prioriterer de arbeidsoppgavene de blir målt på. Av de som har svart at de er enige i at prestasjonsmålene er spesifikke er det 37,50 prosent som har svart at de prioriterer de arbeidsoppgavene de blir målt på. Chi-square-testen viste at det var et signifikansnivå på 0,006 og det er altså en signifikant forskjell mellom de som er enige og uenige. Det tyder dermed på at spesifikke prestasjonsmål i Flytoget fører til at de ansatte prioriterer arbeidsoppgavene de blir målt på.

Vanskelige mål

Vi ønsket videre å undersøke om de ansatte i Flytoget mener prestasjonsmålene er vanskelige å nå.

Tabell 4.4: Hypotese 1- Vanskelige mål å nå

	An-tall	Gjennom-snitt	t	Sig. (2-tailed)	Andel uenige i utsagnet	Antall helt uenige	Antall delvis uenige
Det er vanskelig å nå målene.	132	3,12	1,357	0,177	25,76 %	9	25

Resultatene viser et gjennomsnittlig svar på 3,12, noe som er nært et nøytralt svar. Det er 25,76 prosent som er uenige i påstanden. Når det gjelder dette utsagnet er det 37,12 prosent av respondentene har svart at de verken er uenige eller enige i utsagnet.

Tabell 4.5: Hypotese 1- Vanskelige mål å nå, gruppetest

Det er vanskelig å nå målene.	Antall	Gjennomsnitt	t	Sig.
Leder	7	2,86	-0,698	0,486
Øvrige ansatte	125	3,14		

Videre viser funnene at det er en forskjell mellom hva ledere og øvrige ansatte i gjennomsnitt har svart. Ledere har et gjennomsnittlig svar som er svakt uenige, mens øvrige ansatte har et gjennomsnittlig svar som er svakt enige i utsagnet. Begge gruppene er likevel nærmere et nøytralt svar og det er ingen signifikant forskjell mellom svarene til lederne og øvrige ansatte.

Tabell 4.6 viser hva respondentene som er enige i at målene er vanskelige har svart på motivasjon, effektivitet og prioritering, og hva de som er uenige i at målene er vanskelige har svart.

Tabell 4.6: Hypotese 1- Sammenheng mellom vanskelige mål og ansattes innsats

Det er vanskelig å nå målene.		Motiverte	Mer effektivt arbeid	Prioriterer arbeidsoppgaver
Enige	Uenig	12	39	17
	Verken eller	14	3	12
	Enig	23	7	20
	Sum	49	49	49
Uenige	Uenig	3	25	13
	Verken eller	9	3	9
	Enig	22	6	11
	Sum	34	34	34

Resultatene viser at det er lik fordeling på motivasjon og effektivitet i arbeidet til de som har svart at de er enige og uenige i at prestasjonsmålene er vanskelige. Vi gjennomførte også en chi-square-test for å undersøke om det er en signifikant forskjell mellom svarene på egeninnsats hos de som er enige og uenige i at målene er vanskelige. Resultatene viste et signifikansnivå på 0,140 og 0,801 på henholdsvis motivert og mer effektivt arbeid. Det er med andre ord ingen signifikant forskjell mellom svarene på ansattes innsats ved de som er enige eller uenige i at målene er vanskelige å nå.

Ser vi videre på forholdet mellom vanskelige mål og prioritering av arbeidsoppgaver, kan det her tyde på en svak sammenheng. Av de som har svart at de er uenige i at prestasjonsmålene er vanskelige er det 38,24 prosent som også har svart at de er uenige i at de prioriterer de arbeidsoppgavene de blir målt på. Av de som har svart at de er enige i at prestasjonsmålene er vanskelige er det 40,82 prosent som har svart at de prioriterer de arbeidsoppgavene de blir målt på. På bakgrunn av dette tyder det på at det er en sammenheng mellom vanskeligheten på å nå mål og ansattes prioriteringer av arbeidsoppgaver de blir målt på. Chi-square-testen viste likevel at det ikke er en signifikant sammenheng med et signifikansnivå på 0,790.

Mulig å påvirke måloppnåelse

Videre undersøkte vi om måloppnåelse påvirkes av forhold som den enkelte ikke kan kontrollere.

Tabell 4.7: Hypotese 1- Måloppnåelse

	Antall	Gjennomsnitt	t	Sig. (2-tailed)	Andel enige i utsagnet	Antall helt enige	Antall delvis enige
Måloppnåelse påvirkes av forhold som jeg ikke kan kontrollere.	133	3,53	5,505	0,000	62,41 %	23	60

Resultatene viser et gjennomsnittlig svar på 3,53. Gjennomsnittet er signifikant større enn 3 og tyder på at de ansatte mener måloppnåelse påvirkes av forhold som de ikke kan kontrollere. Det er 62,41 prosent som er enige i dette utsagnet med hovedvekten på 60 respondenter som har svart delvis enig.

Tabell 4.8: Hypotese 1- Måloppnåelse, gruppetest

Måloppnåelse påvirkes av forhold som jeg ikke kan kontrollere.	Antall	Gjennomsnitt	t	Sig.
Leder	7	3,57	0,091	0,928
Øvrige ansatte	126	3,53		

På dette utsagnet er det tilnærmet ingen forskjell mellom hva lederne og de øvrige ansatte har svart. T-testen viser også at det ikke er noen signifikant forskjell mellom de to gruppene.

Tabell 4.9 viser hva respondentene som er enige i at målene er mulige å påvirke har svart på motivasjon, effektivitet og prioritering, og hva de som er uenige i at målene er mulige å påvirke har svart.

Tabell 4.9: Hypotese 1- Sammenheng mellom muligheten til å påvirke mål og ansattes innsats

Mulig å påvirke måloppnåelse.		Motiverte	Mer effektivt arbeid	Prioriterer arbeidsoppgaver
Enige	Uenig	2	19	10
	Verken eller	5	4	6
	Enig	20	4	11
	Sum	27	27	27
Uenige	Uenig	22	68	34
	Verken eller	23	7	23
	Enig	38	8	25
	Sum	83	83	83

Resultatene viser at det er lik fordeling mellom motivasjon og effektivitet i arbeid basert på de som har svart at de er enige og uenige i at prestasjonsmålene er mulige å påvirke. Ser vi på forholdet mellom muligheten til å påvirke måloppnåelse og prioritering av arbeidsoppgaver, kan det tyde på en svak sammenheng. Av de som har svart at de er uenige i at prestasjonsmålene er mulige å påvirke er det 40,96 prosent som også har svart at de er uenige i at de prioriterer de arbeidsoppgavene de blir målt på. Av de som har svart at de er enige i at prestasjonsmålene er mulige å påvirke er det 40,74 prosent som har svart at de prioriterer de arbeidsoppgavene de blir målt på.

Vi gjennomførte også her en chi-square-test for å undersøke om det er en signifikant forskjell mellom svarene på egeninnsats hos de som er enige og uenige i at det er mulig å påvirke måloppnåelse. Resultatene viser et signifikansnivå på 0,028, 0,433 og 0,605 på henholdsvis motivert, mer effektivt arbeid og prioritering av arbeidsoppgaver. Det er med andre ord en signifikant forskjell mellom svarene på motivasjon ved de som er enige eller uenige i at måloppnåelse påvirkes av forhold den enkelte ikke kan kontrollere. Det er derimot ingen signifikant forskjell mellom svarene på effektivt arbeid og prioritering av arbeidsoppgaver ved de som er enige eller uenige i at måloppnåelse påvirkes av forhold den enkelte ikke kan kontrollere.

4.1.2 Ansattes innsats

Motivert

Vi stilte spørsmål om de ansatte selv merer de blir motivert av å bli målt. I tillegg spurte vi de som har personalansvar om de mener de ansatte de er ansvarlige for blir motivert av å bli målt.

Tabell 4.10: Hypotese 1- Motivert

	Antall	Gjennomsnitt	t	Sig. (2-tailed)	Andel uenige i utsagnet	Antall helt uenige	Antall delvis uenige
Jeg blir motivert av å bli målt.	133	3,41	4,279	0,000	18,80 %	9	16
Det kan virke som at de ansatte jeg har ansvaret for blir motivert av å bli målt.	9	3,67	1,633	0,141	22,22 %	0	2

Resultatene fra spørreundersøkelsen viser at det er en signifikant positiv holdning på 3,41 til at prestasjonsmålinger i Flytoget motiverer. Gjennomsnittet er likevel nærmere en nøytral holdning. Fordelingen på de ulike svarene viser at det er 50,38 prosent av respondentene som

har svart at de er enige i utsagnet, 18,80 prosent som er uenige og 30,08 prosent av respondentene som har svart at de verken er enig eller uenig i dette utsagnet.

Ledere har oppfatningen av at de ansatte de har ansvaret for blir motivert av å bli målt, med et gjennomsnitt på 3,67. Resultatene viser likevel ikke at gjennomsnittet er signifikant større enn tre. Det er 2 respondenter som er delvis uenige i utsagnet, 2 som har svart verken enig eller uenig, 2 som er delvis enige og 3 som er helt enige. Svarene fordeler seg med andre ord jevnt utover alternativene.

Tabell 4.11: Hypotese 1- Motivert, gruppetest

		Antall	Gjennomsnitt	t	Sig.
Jeg blir motivert av å bli målt.	Leder	7	4,00	1,482	0,141
	Øvrige ansatte	126	3,37		

Videre undersøkte vi om det var forskjell mellom svarene til ledere og øvrige ansatt. Ledere har i gjennomsnitt svart 4, mens øvrige ansatte i gjennomsnitt har svart 3,37. Resultatene tyder altså på at ledere er mer enige i at de blir motivert enn hva de øvrige ansatte er. Vi gjennomførte også en t-test for å se om det er en signifikant forskjell mellom gruppene. Med et signifikansnivå på 0,141 kan vi ikke si at det er en signifikant forskjell.

Mer effektivt arbeid

I undersøkelsen stilte vi spørsmål om de ansatte mener de ville jobbet like effektivt uten å bli målt.

Tabell 4.12: Hypotese 1- Arbeide effektivt

	Antall	Gjennomsnitt	t	Sig. (2-tailed)	Andel enige i utsagnet	Antall helt enige	Antall delvis enige
Jeg ville jobbet like effektivt uten å bli målt.	133	4,07	12,113	0,000	77,44 %	55	48

Resultatene viser at det er en signifikant negativ holdning til at prestasjonsmålinger gjør at de ansatte arbeider mer effektivt. Det gjennomsnittlige svaret er på 4,07 og de fleste ansatte mener dermed at de ville jobbet like effektivt uten å bli målt. Det er en stor andel av respondentene som er helt enige i dette utsagnet og også mange som er delvis enige. Til sammen er 77,44 prosent av utvalget enige i at de ville jobbet like effektivt uten å bli målt.

Tabell 4.13: Hypotese 1- Arbeide effektivt, gruppetest

		Antall	Gjennomsnitt	t	Sig.
Jeg ville jobbet like effektivt uten å bli målt.	Leder	7	2,86	-3,363	0,001
	Øvrige ansatte	126	4,14		

På dette utsagnet er det stor forskjell mellom hva ledere og øvrige ansatte har svart. Ledere har i gjennomsnitt svart at de ikke ville jobbet like effektivt uten å bli målt, mens øvrige ansatte mener de ville jobbet like effektivt uten å bli målt. T- testen viste også at det er en signifikant forskjell mellom de to gruppene.

Tabell 4.14: Hypotese 1- Andres arbeidsinnsats

	Antall	Gjennomsnitt	t	Sig. (2-tailed)	Andel uenige i utsagnet	Antall helt uenige	Antall delvis uenige
De ansatte jeg er ansvarlig for jobber bedre med de arbeidsoppgaver de blir målt på.	9	3,67	1,633	0,141	22,22 %	0	2

Undersøkelsen viser at ledere med personalansvar mener at de ansatte de er ansvarlige for jobber bedre med de arbeidsoppgavene de blir målt på. Ledere med personalansvar har i gjennomsnitt svart 3,67. Videre viser resultatene at det er 3 respondenter som er helt enig i utsagnet, 2 som er delvis enig, 2 som er verken enig eller uenig og 2 som er delvis uenig i utsagnet.

Prioriterer arbeidsoppgaver

Undersøkelsen hadde videre spørsmål om de ansatte mener de prioriterer de arbeidsoppgavene som de blir målt på. I tillegg spurte vi om de anser arbeidsoppgaver som ikke blir målt som uviktige.

Tabell 4.15: Hypotese 1- Prioriterer arbeidsoppgaver

	Antall	Gjennomsnitt	t	Sig. (2-tailed)	Andel uenige i utsagnet	Antall helt uenige	Antall delvis uenige
Jeg prioriterer de arbeidsoppgavene som jeg blir målt på.	132	2,77	-2,26	0,025	38,64 %	28	23
Jeg anser arbeidsoppgaver som ikke blir målt som uviktige.	133	1,41	-24,8	0,000	Andel enig i utsagnet: 0,75 %	Antall helt enig: 1	Antall delvis enig: 0

Resultatene viser et gjennomsnittlig svar på 2,77 på prioritering av arbeidsoppgaver. Det er et nærmere nøytralt svar. Det er 38,64 prosent som er uenige i dette utsagnet og hele 28 av respondentene er helt uenige. Resultatene viser også at et signifikant uenig svar på at arbeidsoppgaver som ikke blir målt er uviktige. Gjennomsnittelig svar er på 1,4. Det er én respondent som er enig i at arbeidsoppgaver som ikke blir målt er uviktig.

Tabell 4.16: Hypotese 1- Prioriterer arbeidsoppgaver, gruppetest

		Antall	Gjennomsnitt	t	Sig.
Jeg prioriterer de arbeidsoppgavene som jeg blir målt på.	Leder	7	3,43	1,522	0,130
	Øvrige ansatte	125	2,73		

I likhet med arbeidseffektiviteten er det også her forskjell mellom hva ledere mener og hva de øvrige ansatte mener. Lederne i Flytoget mener de prioriterer de arbeidsoppgavene de blir

målt på, mens øvrige ansatte mener de ikke prioriterer arbeidsoppgavene de blir målt på. Undersøkelsen viser likevel ikke at det er en signifikant forskjell mellom de to gruppene.

4.2 Bonus og arbeidsinnsats

Spørreundersøkelsen bestod av spørsmål som var knyttet til egenskaper ved bonusmål, samt spørsmål om de ansattes arbeidsinnsats. Egenskapene vi har undersøkt er om bonusmålene er oppnåelige, mulige å påvirke og rettferdige. Arbeidsinnsats er vurdert ut i fra motivasjon, å arbeide mer effektiv og prioritering av arbeidsoppgaver.

4.2.1 Egenskaper ved bonusordninger

Oppnåelig

I spørreundersøkelsen spurte vi om de ansatte mener at bonusen er oppnåelig.

Tabell 4.17: Hypotese 2- Oppnåelig bonus

	Antall	Gjennomsnitt	t	Sig. (2-tailed)	Andel uenige i utsagnet	Antall helt uenige	Antall delvis uenige
Jeg synes bonusen er oppnåelig.	132	3,49	5,435	0,000	18,94 %	6	19

Resultatene viser et signifikant enig svar på gjennomsnittlig 3,49. Det er 18,94 prosent av respondentene som er uenige i at bonusen er oppnåelig. Av disse er hovedvekten av svarene på delvis uenig. De ansatte i Flytoget mener i snitt at bonusmålene er oppnåelige.

Tabell 4.18: Hypotese 2- Oppnåelig bonus, gruppetest

Jeg syns bonusen er oppnåelig.	Antall	Gjennomsnitt	t	Sig.
Leder	7	3,57	0,206	0,837
Øvrige ansatte	125	3,49		

Ser vi videre på forskjellen mellom ledere og øvrige ansatte, er lederne mer enige i at bonusmålene er oppnåelige enn de øvrige ansatte. Svarene til ledere og øvrige ansatte er likevel ikke signifikant ulike fra hverandre.

Tabell 4.19 viser hva respondentene som har svart at de er enige i at bonusen er oppnåelig har svart på sin innsats, og hva de respondentene som har svart at de er uenige i at bonusen er oppnåelig har svart på sin innsats.

Tabell 4.19: Hypotese 2- Sammenheng mellom oppnåelig bonus og ansattes innsats

Jeg syns bonusen er oppnåelig.		Motiverte	Mer effektivt arbeid	Prioriterer arbeidsoppgaver
Enige	Uenig	7	56	50
	Verken eller	12	14	14
	Enig	60	9	15
	Sum	79	79	79
Uenige	Uenig	6	17	16
	Verken eller	1	3	6
	Enig	18	5	3
	Sum	25	25	25

Det er 79 respondenter som har svart at de er helt eller delvis enige i at bonusen er oppnåelig og 25 som har svart delvis eller helt uenige i utsagnet. Fordelingen av svarene på innsats er lik hos de som har svart at de er enig i at bonusen er oppnåelig og hos de som har svart at de er uenige. I begge gruppene mener de ansatte i snitt at de blir motiverte, at bonusmålene ikke gjør at de jobber mer effektivt og at de ikke prioriterer de arbeidsoppgaver de får bonus av.

Vi gjennomførte også har en chi-square-test for å undersøke om det er en signifikant forskjell mellom svarene på egeninnsats hos de som er enige og uenige i at bonusen er oppnåelig. Resultatene viser et signifikansnivå på 0,066, 0,4848 og 0,629 på henholdsvis motivert, mer effektivt arbeid og prioritering av arbeidsoppgaver. Det er med andre ord ingen signifikant forskjell mellom svarene på ansattes innsats ved de som er enige eller uenige i at bonusen er oppnåelig. På grunn av at svarene er like hos de som er enige og uenige i at bonusen er oppnåelig, tyder dette på at om bonusen er oppnåelig eller ikke, ikke har en innvirkning på ansattes innsats i Flytoget.

Mulig å påvirke måloppnåelse

Undersøkelsen spurte videre om bonusoppnåelse påvirkes av forhold som den enkelte ikke kan kontrollere.

Tabell 4.20: Hypotese 2- Bonusmåloppnåelse

	Antall	Gjennomsnitt	t	Sig. (2-tailed)	Andel enige i utsagnet	Antall helt enige	Antall delvis enige
Bonusoppnåelse påvirkes av forhold som jeg ikke kan kontrollere	133	3,45	4,626	0,000	60,15 %	18	62

Resultatene viser at de ansatte mener at bonusoppnåelsen påvirkes av forhold som de ikke kan kontrollere. Gjennomsnittlig svar er på 3,45 og det er signifikant større enn 3. Undersøkelsen viser at det er 60,15 prosent av respondentene som er enige i dette utsagnet, hvor hovedvekten av disse har svart at de er delvis enige.

Tabell 4.21: Hypotese 2- Bonusmåloppnåelse, gruppetest

Bonusoppnåelse påvirkes av forhold som jeg ikke kan kontrollere.	Antall	Gjennomsnitt	t	Sig.
Leder	7	3,29	-399	0,691
Øvrige ansatte	126	3,46		

Tabell 4.21 viser at det er en forskjell i hva ledere og øvrige ansatte i Flytoget har svart på dette spørsmålet. Øvrige ansatte er mer enige i at det påvirkes av forhold som de ikke kan kontrollere enn det ledere mener. Det er heller ikke her en signifikant forskjell mellom gruppene.

Tabell 4.22 viser hva de respondentene som har svart at de er enige i at det er mulig å påvirke bonusoppnåelse har svart på sin innsats, og hva de respondentene som mener bonusoppnåelse påvirkes av forhold de ikke har kontroll over har svart på sin innsats.

Tabell 4.22: Hypotese 2- Sammenheng mellom mulighet til å påvirke bonusoppnåelse og ansattes innsats

Mulig å påvirke bonusoppnåelse.		Motiverte	Mer effektivt arbeid	Prioriterer arbeidsoppgaver
Enige	Uenig	2	16	21
	Verken eller	1	7	3
	Enig	24	4	3
	Sum	27	27	27
Uenige	Uenig	18	58	53
	Verken eller	12	12	15
	Enig	50	10	12
	Sum	80	80	80

Fordelingen av svarene på innsats er lik hos de som har svart at de er enig i at bonusoppnåelse er mulig å påvirke og hos de som har svart at de er uenige. I begge gruppene mener de ansatte i snitt at de blir motiverte, at bonusmålene ikke gjør at de jobber mer effektivt og at de ikke prioriterer de arbeidsoppgaver de får bonus av. Vi gjennomførte også på dette spørsmålet en chi-square-test for å undersøke om det er noen signifikant forskjell mellom svarene på innsatsspørsmålene til de som er enige og de som er uenige i at det er mulig å påvirke bonusoppnåelse. Testen viste et signifikansnivå på 0,037, 0,377 og 0,521 på motivert, mer effektivt arbeid og prioriterer arbeidsoppgaver. Resultatene tyder på at ansattes oppfattelse av om det er mulige å påvirke bonusoppnåelse eller ikke, ikke har noen betydning på deres arbeidseffektivitet eller prioritering av arbeidsoppgaver. Det er derimot en signifikant forskjell i svarene på motivasjon hos de som er enige og uenige i at det er mulig å påvirke bonusoppnåelse.

Rettferdig

Vi ønsket videre å undersøke om de ansatte anser bonusordningen som rettferdig.

Tabell 4.23: Hypotese 2- Rettferdig bonus

	Antall	Gjennomsnitt	t	Sig. (2-tailed)	Andel uenige i utsagnet	Antall helt uenige	Antall delvis uenige
Jeg synes bonusordningen er rettferdig.	131	3,18	1,636	0,104	29,77 %	18	21

Resultatene viser at det er et gjennomsnittlig svar på 3,18 til at bonusordningen er rettferdig. Andelen av respondentene som er uenige i utsagnet er 29,77 prosent, hvor fordelingen er på 18 som er helt uenige og 21 som er delvis uenige.

Tabell 4.24: Hypotese 2- Rettferdig bonus, gruppetest

Jeg syns bonusordningen er rettferdig.	Antall	Gjennomsnitt	t	Sig.
Leder	7	3,86	1,436	0,154
Øvrige ansatte	124	3,15		

Resultatene viser at det er stor forskjell mellom hva lederne og øvrige ansatte mener. Lederne har et gjennomsnittlig svar på 3,86, som tilsier at de er enige i at bonusordningen er rettferdig. Øvrige ansatte har et gjennomsnittlig svar på 3,15, og dette er nærmere et svar på verken enig eller uenig. Det er likevel ikke en signifikant forskjell mellom svarene til ledere og øvrige ansatte.

Tabell 4.25 viser hva de respondentene som har svart at de er enige i at bonusen er rettferdig har svart på sin innsats, og hva de respondentene som har svart at de er uenige i at bonusen er rettferdig har svart på sin innsats.

Tabell 4.25: Hypotese 2- Sammenheng mellom rettferdig bonus og ansattes innsats

Jeg syns bonusordningen er rettferdig.		Motiverte	Mer effektivt arbeid	Prioriterer arbeidsoppgaver
Enige	Uenig	3	43	37
	Verken eller	5	10	11
	Enig	51	6	11
	Sum	59	59	59
Uenige	Uenig	11	37	31
	Verken eller	7	7	6
	Enig	21	5	2
	Sum	39	39	39

Fordelingen av svarene på innsats er i forbindelse med rettferdighet lik hos de som har svart at de er enig i at bonusen er rettferdig og hos de som har svart at de er uenige. I begge gruppene mener de ansatte i snitt at de blir motiverte, at bonusmålene ikke gjør at de jobber mer effektivt og at de ikke prioriterer de arbeidsoppgaver de får bonus av. Vi gjennomførte også en chi-square-test for å undersøke om det er noen signifikant forskjell mellom svarene på innsattsspørsmålene til de som er enige og de som er uenige i at bonusordningen er rettferdig. Testen viste et signifikansnivå på 0,001, 0,930 og 0,115 på motivert, mer effektivt arbeid og prioriterer arbeidsoppgaver. Resultatene tyder på at ansattes oppfattelse av om bonusordningen er rettferdig eller ikke, ikke har noen betydning på deres arbeidseffektivitet og prioritering av arbeidsoppgaver. Et signifikansnivå på 0,001 tyder derimot på at det er en sammenheng mellom oppfattelse av om bonusordningen er rettferdig og oppfattelse av om bonusordningen er motiverende.

4.2.2 Ansattes innsats

Motivert

Vi stilte spørsmål om de ansatte selv mener de blir motivert av bonusen. I tillegg spurte vi de som har personalansvar om de mener de ansatte de er ansvarlige for blir motivert av bonusen.

Tabell 4.26: Hypotese 2- Motivert

	Antall	Gjennomsnitt	t	Sig. (2-tailed)	Andel uenige i utsagnet	Antall helt uenige	Antall delvis uenige
Jeg blir motivert av bonus i Flytoget.	133	3,84	7,395	0,000	16,54 %	14	8
Det kan virke som at de ansatte jeg har ansvaret for blir motivert av bonusmålene.	9	3,56	1,890	0,095	11,11 %	0	1

Resultatene fra spørreundersøkelsen viser at det er et signifikant enig svar på 3,84 til at bonus i Flytoget motiverer. Det er 16,54 prosent som har svart at de er uenige i dette utsagnet, hvor det er 14 som er helt uenige og 8 som er delvis uenige.

Ledere har gjennomsnittlig svart at de ansatte de er ansvarlige for virker motiverte av bonusmålene. På dette utsagnet er det 1 respondent som er uenig og det er 3 respondenter som har svart verken enig eller uenig.

Tabell 4.27: Hypotese 2- Motivert, gruppetest

		Antall	Gjennomsnitt	t	Sig.
Jeg blir motivert av bonus i Flytoget.	Leder	7	3,14	-1,453	0,149
	Øvrige ansatte	126	3,88		

Videre viser undersøkelsen at øvrige ansatte er mer enige i at de blir motiverte av bonus i Flytoget enn det lederne er. Ledere har et gjennomsnittlig svar som er nærmere nøytralt, mens øvrige ansatte er klart enige.

Tabell 4.28: Hypotese 2- Indre belønning

	Antall	Gjennomsnitt	t	Sig. (2-tailed)	Andel uenige i utsagnet	Antall helt uenige	Antall delvis uenige
Jeg blir mer motivert av muligheten til å bli kåret til for eksempel: Årets servicemedarbeider eller årets medarbeider enn jeg blir av bonus.	133	2,26	-6,40	0,000	59,40 %	57	22

Undersøkelsen viser at de ansatte ikke blir mer motivert av slike belønninger enn av bonusen. Gjennomsnittet er på 2,26 og det er en signifikant uenighet til dette utsagnet. Det er 59,40 prosent som er uenige i utsagnet og 57 av disse er helt uenig. Det er 25 respondenter som er enige og 29 som svarer verken enig eller uenig.

Tabell 4.29: Hypotese 2- Indre belønning, gruppetest

		Antall	Gjennomsnitt	t	Sig.
Jeg blir mer motivert av muligheten til å bli kåret til for eksempel: Årets servicemedarbeider eller årets medarbeider enn jeg blir av bonus.	Leder	7	2,86	1,222	0,224
	Øvrige ansatte	126	2,22		

Ser vi videre på forskjeller mellom hva ledere og øvrige ansatte har svart, ser vi at øvrige ansatte er mer uenige i at kåringene motiverer mer enn bonusen, enn hva lederene er. Vi kan ikke si at det er en signifikant forskjell mellom de to gruppene.

Mer effektivt arbeid

Videre stilte vi spørsmål om de ansatte mener de ville jobbet like effektivt uten bonus.

Tabell 4.30: Hypotese 2- Arbeide effektivt

	Antall	Gjennomsnitt	t	Sig. (2-tailed)	Andel enige i utsagnet	Antall helt enige	Antall delvis enige
Jeg ville jobbet like effektivt uten bonus.	132	3,93	9,635	0,000	67,67 %	54	36

Resultatene viser at det er en signifikant negativ holdning til at bonusen gjør at de ansatte arbeider mer effektiv. Det gjennomsnittlige svaret er på 3,93 og 67,67 prosent av de ansatte mener at de ville jobbet like effektivt uten bonus.

Tabell 4.31: Hypotese 2- Arbeide effektivt, gruppetest

		Antall	Gjennomsnitt	t	Sig. (2-tailed)
Jeg ville jobbet like effektivt uten bonus.	Leder	7	4,14	0,511	0,610
	Øvrige ansatte	126	3,92		

Tabell 4.31 viser at det er en forskjell mellom hva ledere og øvrige ansatte mener. Ledere er mer enige i at de ville jobbet like effektivt uten bonus enn hva øvrige ansatte mener. Vi kan likevel ikke si at det er en signifikant forskjell mellom de to gruppene.

Tabell 4.32: Hypotese 2- Andres arbeidsinnsats

	Antall	Gjennomsnitt	t	Sig. (2-tailed)	Andel uenige i utsagnet	Antall helt uenige	Antall delvis uenige
De ansatte jeg er ansvarlig for jobber bedre med de arbeidsoppgaver som er rettet mot bonusmålene.	9	3,22	0,686	0,512	22,22 %	0	2

På spørsmålet om de ansatte jobber bedre med arbeidsoppgaver som er rettet mot bonusmålene har lederne i gjennomsnittet svart 3,22. Dette er et nærmere nøytralt svar. Resultatene viser at ingen har svart helt uenig og at det er to som er enige. Det er 4 av respondentene som har svart at de verken er enig eller uenig i utsagnet.

Prioriterer arbeidsoppgaver

Videre spurte vi i undersøkelsen om de ansatte mener de prioriterer de arbeidsoppgavene de før bonus av.

Tabell 4.33: Hypotese 2- Prioriterer arbeidsoppgaver

	Antall	Gjennomsnitt	t	Sig. (2-tailed)	Andel uenige i utsagnet	Antall helt uenige	Antall delvis uenige
Jeg prioriterer de arbeidsoppgavene som jeg får bonus av.	133	2,12	-9,21	0,000	66,92 %	49	40

Resultatene viser at de ansatte ikke mener de prioriterer de arbeidsoppgavene de får bonus av. Det er hele 66,92 prosent av respondentene som er uenige i utsagnet, hvor det fordeler seg med 49 på helt uenig og 40 på delvis uenig.

Tabell 4.34: Prioriterer arbeidsoppgaver, gruppetest

		Antall	Gjennomsnitt	t	Sig. (2-tailed)
Jeg prioriterer de arbeidsoppgavene som jeg får bonus av.	Leder	7	2,86	1,835	0,069
	Øvrige ansatte	126	2,08		

I likhet med arbeidseffektivitet er det her forskjell mellom hva ledere mener og hva de øvrige ansatte mener. Lederne har i gjennomsnitt svart 2,86, mens øvrige ansatte har et svar på 2,08. Øvrige ansatte er altså mer uenige i at de prioriterer arbeidsoppgavene enn det lederne er. Øvrige ansatte er klart uenige i utsagnet, mens lederne har et gjennomsnittlig svar som er nærmere et nøytralt svar.

4.3 De tre kommuniserte prestasjonsmålene i Flytoget

Tabell 4.35: Viktighet av prestasjonsmål

	Antall	Gjennomsnitt	t	Sig. (2-tailed)	Andel uenige i utsagnet	Antall helt uenige	Antall delvis uenige
KTI (kundetilfredshet) er et viktig mål for Flytoget.	132	4,70	32,945	0,000	1,52 %	0	2
Punktlighet er et viktig mål for Flytoget.	133	4,89	54,170	0,000	0,75 %	0	1
Budsjettert resultat er et viktig mål for Flytoget.	133	4,50	24,666	0,000	0 %	0	0

Ansatte svarer at de er enige i at alle prestasjonsmålene er viktige mål for Flytoget.

Resultatene fra undersøkelsen viser også at de ansatte mener punktlighet er det viktigste prestasjonsmålet. Gjennomsnittlig svar på punktlighet er 4,89, med et signifikansnivå på under 0,001. Budsjettert resultat er det som får det laveste gjennomsnittet på 4,50.

Undersøkelsen viser også at det er en svært lav andel av respondentene som er uenig i alle disse tre utsagnene.

Tabell 4.36: Viktighet av prestasjonsmål, gruppetest

		Antall	Gjennomsnitt	t	Sig.
KTI (kundetilfredshet) er et viktig mål for Flytoget.	Leder	7	5,00	1,397	0,001
	Øvrige ansatte	125	4,68		
Punktlighet er et viktig mål for Flytoget.	Leder	7	5,00	0,762	0,448
	Øvrige ansatte	126	4,88		

Budsjettert resultat er et viktig mål for Flytoget.	Leder	7	4,86	1,371	0,173
	Øvrige ansatte	126	4,48		

Resultatene av undersøkelsen viser videre at det er forskjeller mellom hva ledere og øvrige ansatte har svart. Ledere setter punktlighet og kundetilfredshet som de to viktigste, og budsjettert resultat noe mindre viktig. Øvrige ansatte har satt punktlighet som det viktigste, deretter kundetilfredshet og til slutt budsjettert resultat. På kundetilfredshet er det en signifikant forskjell mellom svarene til lederene og de øvrige ansatte.

Tabell 4.37: Kobling prestasjonsmål og arbeid

		Antall	Gjennomsnitt	t	Sig. (2-tailed)
Målet (KTI) gir et riktig bilde av det jeg presterer i min jobb.	Leder	7	3,86	1,267	0,207
	Øvrige ansatte	126	3,29		
Målet (punktlighet) gir et riktig bilde av det jeg presterer i min jobb.	Leder	7	3,14	-1,297	0,197
	Øvrige ansatte	125	3,75		
Målet (budsjettert resultat) gir et riktig bilde av det jeg presterer i min jobb.	Leder	7	3,71	1,329	0,186
	Øvrige ansatte	126	3,09		

Både ledere og øvrige ansatte svarer i gjennomsnitt at de er enige i at alle målene gir et riktig bilde av det de presterer i sitt arbeid. Ledere har i gjennomsnitt svart at målet for kundetilfredshet er det som gir et riktigst bilde av det de presterer i sitt arbeid, og at målet for punktlighet er det som gir et minst riktig bilde på hva de presterer i sitt arbeid.

Øvrige ansatte mener i motsetning til ledere at punktlighet er det målet som gir et riktigst bilde av det de presterer i sitt arbeid. De har svart at budsjettert resultat er det målet som gir et

minst riktig bilde av det de presterer i sitt arbeid. Ledere har i gjennomsnitt svart 3,71, mens øvrige ansatte har svart 3,09.

Vi sammenlignet videre svarene til lederne og de øvrige ansatte på sin egen arbeidsinnsats ved prestasjonsmålinger og ved bonus. Resultatene viser at ledere mener prestasjonsmålinger har den mest positive effekten på deres arbeidsinnsats, mens øvrige ansatte derimot mener bonusen har den mest positive effekten på deres arbeidsinnsats.

Tabell 4.38: Ansattes innsats av prestasjonsmål og bonusmål

	Prestasjonsmål			Bonusmål		
	Totalt	Ledere	Øvrige ansatte	Totalt	Ledere	Øvrige ansatte
Jeg blir motivert av å bli målt/bonus.	3,41	4,0	3,37	3,84	3,14	3,88
Jeg arbeider like effektivt uten.	4,07	2,86	4,14	3,93	4,14	3,92
Jeg prioriterer de arbeidsoppgavene som jeg blir målt på/får bonus av.	2,77	3,43	2,73	2,12	2,86	2,08

Tabell 4.38 viser at ledere blir mest motivert av prestasjonsmålinger, mens øvrige ansatte blir mest motivert av bonus. Ledere mener de jobber mer effektivt med prestasjonsmålinger og at de jobber like effektivt uten bonus. Ansatte er derimot mer enige i at de jobber like effektivt uten å bli målt, enn uten bonus. Både ledere og øvrige ansatte er mer enige i at de prioriterer de arbeidsoppgavene de blir målt på enn de arbeidsoppgaven de får bonus av.

4.4 Kommunikasjon av strategi

Spørreundersøkelsen bestod av spørsmål som var knyttet til forståelse av Flytogets strategi.

Vi har undersøkt om de ansatte ser viktigheten av strategi og om de har kjennskap til Flytogets visjon, strategi og verdier.

4.4.1 Viktighet av strategi

Tabell 4.39: Hypotese 3- Viktighet av strategi

	Antall	Gjennomsnitt	t	Sig. (2-tailed)	Andel uenige i utsagnet	Antall helt uenige	Antall delvis uenige
Det er viktig at det er en sammenheng mellom verdiene, visjonen og strategien.	133	4,35	18,192	0,000	3%	1	3
Informasjon om strategien til Flytoget er viktig skal jeg forstå virksomheten.	133	4,11	14,058	0,000	5%	1	6
Strategier har stor effekt på Flytogets resultater.	133	3,84	10,854	0,000	2%	1	3
Det er viktig for meg at Flytoget har en tydelig strategi.	130	4,08	13,268	0,000	4,6%	1	5
Jeg mener at strategier er for ledelsen og ikke for hele organisasjonen.	133	2,40	-5,637	0,000	24,8%	helt enig 4	delvis enig 29

På spørsmålene knyttet til viktigheten av strategi er det en signifikant enighet på de fire første spørsmålene. Det er også en lav andel som er uenige i utsagnene hvor 1 respondentent har svart helt uenig. Resultatene viser på spørsmålet om strategier har stor effekt på Flytogets resultater, at det er 50 respondenter som har svart at de verken er enige eller uenige i utsagnet.

På det siste spørsmålet er det et signifikant uenig svar, med et gjennomsnitt på 2,4. De ansatte er altså uenige i at strategier er for ledelsen og ikke for hele organisasjonen. Til dette utsagnet er det 24,8 prosent som er enige i utsagnet, hvorav 4 er helt enig og 29 er delvis enig.

Tabell 4.40: Hypotese 3-Viktighet av strategi, gruppetest

		Antall	Gjennomsnitt	t	Sig. (2-tailed)
Det er viktig at det er en sammenheng mellom verdiene, visjonen og strategiene.	Leder	7	4,71	1,175	0,242
	Øvrige ansatte	126	4,33		
Informasjon om strategiene til Flytoget er viktig skal jeg forstå virksomheten.	Leder	7	5,00	2,748	0,007
	Øvrige ansatte	126	4,06		
Strategier har stor effekt på Flytogets resultater.	Leder	7	4,43	1,1797	0,075
	Øvrige ansatte	126	3,81		
Det er viktig for meg at Flytoget har en tydelig strategi.	Leder	6	5,00	2,513	0,013
	Øvrige ansatte	124	4,04		
Jeg mener at strategier er for ledelsen, og ikke for hele organisasjonen.	Leder	7	1,86	-1,198	0,233
	Øvrige ansatte	126	2,43		

Vi undersøkte videre om det eksisterer forskjeller mellom hva ledere og øvrige ansatte har svart. Som vist i tabell 4.40 er lederne mer enige enn de øvrige ansatte i alle utsagnene bortsett fra det sist. Gjennomsnittlig svar for lederne er høyt på de fleste spørsmålene, men noe lavere på det siste utsagnet. På det siste utsagnet om at strategier er for ledelsen og ikke for hele organisasjonen, har de øvrige ansatte et gjennomsnittlig svar på 2,43 og lederne et snittsvar på 1,86. Til alle disse spørsmålene kan vi se at gjennomsnittet til spørsmål 2 og 4 er signifikant forskjellige fra hverandre, noe vi ikke kan si til spørsmål 1, 3 og 5.

4.4.2 Kjennskap til visjon, strategi og verdier

Tabell 4.41: Hypotese 3- Kjennskap til visjon, strategi og verdier

	Antall	Gjennomsnitt	t	Sig. (2-tailed)	Andel uenige i utsagnet	Antall helt uenige	Antall delvis uenige
Jeg er godt kjent med Flytogets visjoner.	132	4,48	24,488	0,000	0,5%	0	2
Jeg er godt kjent med Flytogets strategi.	133	3,88	10,299	0,000	10,5%	2	12
Jeg er godt kjent med Flytogets verdier.	133	4,61	30,250	0,000	0,5%	0	1

Undersøkelsen viser videre at de ansatte i gjennomsnitt er signifikant enige i at de er godt kjent med Flytogets visjoner, strategi og verdier. Gjennomsnittlige svar er på henholdsvis 4,48, 3,88 og 4,61. I utsagnet om kjennskap til visjonen og verdiene er det 0,5 prosent av respondentene som er delvis uenige i utsagnene. Resultatene viser også at det er 10,5 prosent som er uenige i at de er godt kjent med Flytogets strategi, hvor av 2 er helt uenig og 12 er delvis uenig.

Tabell 4.42: Hypotese 3- Kjennskap til visjon, strategi og verdier, gruppetest

		Antall	Gjennomsnitt	t	Sig. (2-tailed)
Jeg er godt kjent med Flytogets visjoner.	Leder	7	5,00	2,076	0,040
	Øvrige ansatte	125	4,45		
Jeg er godt kjent med Flytogets strategi.	Leder	7	5,00	3,198	0,002
	Øvrige ansatte	126	3,82		
Jeg er godt kjent med Flytogets verdier.	Leder	7	5,00	1,746	0,083
	Øvrige ansatte	126	4,59		

De gjennomsnittlige svarene til lederne er signifikant forskjellige fra svarene til de øvrige ansatte på de to første utsagnene. Alle lederne har svart at de er helt enige i at de er godt kjent på både visjonen, strategien og verdiene til Flytoget. Svarene til de øvrige ansatte er noe lavere, hvor kjennskap til strategi har den største differansen.

Tabell 4.43: Hypotese 3- Strategiforståelse

	Antall	Gjennomsnitt	t	Sig. (2-tailed)	Andel uenige i utsagnet	Antall helt uenige	Antall delvis uenige
Det er mitt ansvar å forstå den strategiske retningen til Flytoget.	132	3,26	2,604	0,010	24,8%	9	24
Jeg mottar nok informasjon om den strategiske retningen til Flytoget.	133	3,32	3,314	0,001	26,3%	5	30
I Flytoget brukes det for mye tid til å snakke om strategier.	132	2,85	-1,754	0,082	33%	12	32
Det er satt av nok tid til kommunikasjon av strategiene ut i organisasjonen.	9	2,67	-1,155	0,282	55 %	0	5

På det første utsagnet om at det er den ansattes eget ansvar å forstå den strategiske retningen til Flytoget, har de ansatte gjennomsnittlig svart 3,26. Det er på dette spørsmålet 24, 8 prosent som er uenig i utsagnet, samt 44 respondenter som har svart at de verken er enige eller uenige.

Videre spurte vi om de ansatte mottar nok informasjon om den strategiske retningen til Flytoget. Her er det et signifikant enig svar, med et gjennomsnitt på 3,32. Resultatene viser også at det er 26,3 prosent som er uenige i utsagnet og at det er 39 respondenter som har svart verken enig eller uenig.

Undersøkelsen viser et gjennomsnittlig nøytralt svar på 2,85 på om det blir brukt for mye tid til å snakke om strategier. Det er 33 prosent som er uenige i at det blir brukt for mye tid på å snakke om strategier, 45,45 prosent som verken er uenige eller enige og 21,21 prosent som er enige i utsagnet.

Det siste utsagnet om at det er satt av nok tid til kommunikasjon av strategiene ble kun stilt til ledere med personalansvar. Det gjennomsnittlige svaret er 2,67 og er et nærmere nøytralt svar. Det er 5 respondenter som har svart at de er uenige i påstanden, 2 som har svart at de verken er enige eller uenige og 2 som har svart at de er enige.

Tabell 4.44: Hypotese 3- Strategiforståelse, gruppetest

		Antall	Gjennomsnitt	T	Sig. (2-tailed)
Det er mitt ansvar å forstå den strategiske retningen til Flytoget.	Leder	7	4,43	2,878	0,005
	Øvrige ansatte	125	3,19		
Jeg mottar nok informasjon om den strategiske retningen til Flytoget.	Leder	7	4,29	2,365	0,019
	Øvrige ansatte	126	3,27		
I Flytoget brukes det for mye tid til å snakke om strategier.	Leder	7	2,43	-1,252	0,251
	Øvrige ansatte	125	2,87		
Det er satt av nok tid til kommunikasjon av strategiene ut i organisasjonen.	Leder	6	2,50	-0,798	0,451
	Øvrige ansatte	3	3,00		

I tabell 4.44 kan man se at lederne i gjennomsnitt er mer enige enn de øvrige ansatte i at det er deres ansvar å forstå den strategiske retningen og at de mottar nok informasjon om den strategiske retningen til Flytoget. På spørsmålene om det brukes for mye tid til å snakke om strategier i Flytoget og om det er satt av nok tid til kommunikasjon av strategien har øvrige ansatte i gjennomsnitt et nøytralt svar, mens lederne er uenige. Ved de to første spørsmålene er det en signifikant forskjell mellom det gjennomsnittlige svaret til lederne og de øvrige ansatte.

4.5 Kobling mellom arbeidsoppgaver og strategi

Spørreundersøkelsen bestod av spørsmål som var knyttet til forståelse av koblingen mellom hver enkelt ansatts arbeidsoppgaver og strategien. Vi har undersøkt om de ansatte ser denne koblingen.

Tabell 4.45: Hypotese 4- Kobling mellom arbeidsoppgaver og strategi

	Antall	Gjennomsnitt	t	Sig. (2-tailed)	Andel uenige i utsagnet	Antall helt uenige	Antall delvis uenige
Min nærmeste sjef diskuterer strategi med meg.	133	2,97	-0,262	0,794	40,6 %	23	31
Jeg kan gjennom mine arbeidsoppgaver påvirke om Flytoget når sine strategiske mål.	132	3,98	13,190	0,000	6,8%	1	8
Strategien til Flytoget påvirker mitt daglige arbeid.	132	3,92	11,130	0,000	10,6%	2	12
For å gjøre en optimal jobb, trenger jeg å vite noe om strategien til Flytoget.	132	3,98	10,825	0,000	10,6%	2	12
Å vite mer om Flytogets strategiske retning vil motivere meg.	132	3,77	8,169	0,000	10,6%	4	10

Undersøkelsen viser et gjennomsnittlig svar tilnærmet nøytralt på utsagnet om min nærmeste sjef diskuterer strategi med meg. Resultatene viser også at det er 40,6 prosent som er uenige i dette utsagnet.

Videre spurte vi om de ansatte mener at de påvirker om Flytoget når sine strategiske mål gjennom sine arbeidsoppgaver, og om strategien i Flytoget påvirker deres daglige arbeid.

Resultatene viser en signifikant positiv holdning til begge utsagnene, med et gjennomsnittlig svar på henholdsvis 3,98 og 3,92. Andelen av de ansatte som er uenige i utsagnene er 6,8 prosent og 10,6 prosent. Det er også 32 av respondentene som svarte at de verken var uenig eller enig i at strategien i Flytoget påvirker deres daglige arbeid.

Resultatene viser også et signifikant enig svar på utsagnene om at det er nødvendig med kunnskap om strategien for å kunne gjøre en god jobb og at det er motiverende å vite mer om Flytogets strategiske retning. Andelen ansatte som er uenige i disse utsagnene er på 10,6 prosent til begge spørsmålene. Til det siste spørsmålet er det også 41 av respondentene som har svart at de verken er enig eller uenig.

Tabell 4.46: Hypotese 4- Kobling mellom arbeidsoppgaver og strategi, gruppetest

		Antall	Gjennomsnitt	t	Sig. (2-tailed)
Min nærmeste sjef diskuterer strategi med meg.	Leder	7	4,57	3,415	0,001
	Øvrige ansatte	126	2,88		
Jeg kan gjennom mine arbeidsoppgaver påvirke om Flytoget når sine strategiske mål.	Leder	7	4,71	2,396	0,018
	Øvrige ansatte	125	3,94		
Strategien til Flytoget påvirker mitt daglige arbeid.	Leder	7	4,71	2,287	0,024
	Øvrige ansatte	125	3,88		
For å gjøre en optimal jobb, trenger jeg å vite noe om strategien til Flytoget.	Leder	6	4,71	1,953	0,053
	Øvrige ansatte	125	3,94		
Å vite mer om Flytogets strategiske retning vil motivere meg.	Leder	7	4,14	0,954	0,0342
	Øvrige ansatte	125	3,74		

Tabell 4.46 viser at det er en signifikant forskjell på alle utsagnene uten om det fjerde, mellom hva ledere og de øvrige ansatte har svart. På det første spørsmålet har ledere et gjennomsnittlig svar på 4,57, noe som betyr at de er enige i at deres nærmeste sjef diskuterer

strategi med dem. Øvrige ansatte er i motsetning i gjennomsnitt uenige i utsagnet, med et gjennomsnittlig svar på 2,88.

Ved de fire resterende utsagnene har både lederne og de øvrige ansatte svart at de er enige. Lederne er likevel i gjennomsnitt mer enige enn de øvrige ansatte.

4.6 Prestasjonsmålesystem og strategi

Spørreundersøkelsen bestod av spørsmål som var knyttet til deler av rammeverket balansert målstyring. Disse delene er perspektivene, strategikartet og styringsindikatorene. Vi har undersøkt om strategien til Flytoget er integrert i deres prestasjonsmålesystem.

4.6.1 Perspektivene

Tabell 4.47: Hypotese 5- Viktighet av mål

	Antall	Gjennomsnitt	t	Sig. (2-tailed)	Andel uenige i utsagnet	Antall helt uenige	Antall delvis uenige
Flytogets finansielle mål for 2014 på 222 millioner kroner er svært viktig.	133	3,87	11,744	0,000	36%	5	43
Flytogets mål for opprettholdelse av høy kollektivandel til OSL er svært viktig for Flytoget.	133	4,74	37,436	0,000	0%	0	0
Flytogets samfunnsansvar er svært viktig.	133	4,26	16,695	0,000	3,7%	1	4

Undersøkelsen viser at de ansatte er signifikant enige i alle de tre utsagnene. Det første utsagnet om at det finansielle målet er svært viktig har et gjennomsnittlig svar på 3,87. Dette er det laveste svaret av disse tre og det er 36 prosent som er uenige i utsagnet. Det er 49 av

respondentene som svarte at de verken er enige eller uenige i at det finansielle målet er svært viktig.

På spørsmålet om Flytogets mål for opprettholdelse av høy kollektivandel til OSL er svært viktig har de ansatte i gjennomsnitt svart 4,74 og det er ingen av de ansatte som er uenige i utsagnet.

Videre viser undersøkelsen at de ansatte i gjennomsnitt svarer 4,26 på at Flytogets samfunnsansvar er svært viktig. På dette spørsmålet er det 3,7 prosent som er uenige i utsagnet.

Tabell 4.48: Hypotese 5- Viktighet av mål, gruppetest

		Antall	Gjennomsnitt	t	Sig. (2-tailed)
Flytogets finansielle mål for 2014 på 222 millioner kroner er svært viktig.	Leder	7	4,86	3,236	0,002
	Øvrige ansatte	126	3,82		
Flytogets mål for opprettholdelse av høy kollektivandel til OSL er svært viktig for Flytoget.	Leder	7	4,86	0,610	0,543
	Øvrige ansatte	126	4,73		
Flytogets samfunnsansvar er svært viktig.	Leder	7	4,29	0,094	0,925
	Øvrige ansatte	126	4,25		

Ledere har svart at både det finansielle resultatet og opprettholdelse av høy kollektivandel er viktigst, med et gjennomsnittlig svar på 4,86 på begge. Øvrige ansatte har et høyt gjennomsnittlig svar på at opprettholdelse av høy kollektivandel er viktig for Flytoget, med et snittsvar på 4,73. De har derimot et vesentlig lavere svar enn lederne på viktigheten av det finansielle målet, med et gjennomsnitt på 3,82. Undersøkelsen viser at samfunnsansvar får et høyt gjennomsnittlig svar fra både ledere og de øvrige ansatte, på henholdsvis 4,29 og 4,25.

4.6.2 Strategikartet

Tabell 4.49: Hypotese 5- Bruk av strategikartet

	Antall	Gjennomsnitt	t	Sig. (2-tailed)	Andel uenige i utsagnet	Antall helt uenige	Antall delvis uenige
Jeg har kjennskap til Flytogets strategikart (lønnsomhetsstrategi).	133	2,93	-0,612	0,541	38,3%	22	29
Strategikartet viser tydelig hvordan mine arbeidsoppgaver påvirker Flytogets overordnede mål.	133	3,12	1,698	0,092	15%	4	16
Strategikartet blir brukt aktivt for å formidle strategi.	132	2,77	-2,896	0,004	30%	15	25
Strategikartet viser de viktigste elementene i Flytogets strategi.	133	3,27	3,734	0,000	9%	3	9

Undersøkelsen vier et gjennomsnittlig svar på 2,93 på utsagnet om de ansatte har kjennskap til Flytogets strategikart. Dette er et tilnærmet nøytralt svar, hvor 38,3 prosent har svart at de er uenige i utsagnet og 35 av respondentene har svart at de verken er enige eller uenige.

Videre spurte vi om de ansatte mener strategikartet tydelig viser hvordan deres arbeidsoppgaver påvirker Flytogets overordnede mål. Resultatene viser et gjennomsnittlig svar på 3,12. På dette utsagnet er det 15 prosent som er uenige og hele 61,65 prosent som har svart at de verken er enige eller uenige.

Spørsmålet om strategikartet blir brukt aktivt for å formidle strategi har et signifikant uenig svar med gjennomsnitt på 2,77. Det er 30 prosent som har svart at de er uenige i dette utsagnet og 56,06 som har svart at de verken er enige eller uenige. Det siste spørsmålet om

strategikartet viser de viktigste elementene i Flytogets strategi har et signifikant enig svar med gjennomsnitt på 3,27. Det er 9 prosent som er uenige i dette utsagnet og 63,91 prosent som har svart at de verken er enige eller uenige.

Tabell 4.50: Hypotese 5- Bruk av strategikartet, gruppetest

		Antall	Gjennomsnitt	t	Sig. (2-tailed)
Jeg har kjennskap til Flytogets strategikart (lønnsomhetsstrategi).	Leder	7	4,71	4,012	0,000
	Øvrige ansatte	126	2,83		
Strategikartet viser tydelig hvordan mine arbeidsoppgaver påvirker Flytogets overordnede mål.	Leder	7	3,57	1,508	0,134
	Øvrige ansatte	126	3,10		
Strategikartet blir brukt aktivt for å formidle strategi.	Leder	7	3,43	1,957	0,053
	Øvrige ansatte	125	2,73		
Strategikartet viser de viktigste elementene i Flytogets strategi.	Leder	6	4,57	4,532	0,000
	Øvrige ansatte	126	3,20		

Det er en forskjell mellom svarene til lederne og de øvrige ansatte. Til utsagnene om kjennskap til strategikartet og at strategikartet blir brukt aktivt til å formidle strategi er det en stor forskjell. Lederne har på begge disse utsagnene i gjennomsnitt svart at de er enige, mens de øvrige ansatte har svart at de er uenige i utsagnene. På de to andre spørsmålene har både lederne og de øvrige ansatte svart at de er enige i utsagnet, men lederne er i gjennomsnitt mer enige enn de øvrige ansatte. Ved spørsmål 1, 3 og 4 er det en signifikant forskjell mellom gruppene.

4.6.3 Styringsindikatorene

Tabell 4.51: Hypotese 5- Styringsindikatorer

	Antall	Gjennomsnitt	t	Sig. (2-tailed)	Andel uenige i utsagnet	Antall helt uenige	Antall delvis uenige
Flytogets mål reflekterer strategien.	133	3,49	6,780	0,000	3,7%	3	2
Flytogets mål er lett å forstå.	133	3,98	13,021	0,000	2,2%	1	2

Resultatene viser at det er et signifikant enig svar til begge utsagnene ovenfor. De ansatte mener altså at Flytogets mål reflekterer strategien med et gjennomsnittlig svar på 3,49 og at målene er lette å forstå med et gjennomsnittlig svar på 3,98. Resultatene viser også at det er 3,7 prosent som er uenige i at Flytogets mål reflekterer strategien og at det er 54,89 prosent som har svart at de verken er enig eller uenig i utsagnet.

Tabell 4.52: Hypotese 5- Styringsindikatorer, gruppetest

		Antall	Gjennomsnitt	T	Sig. (2-tailed)
Flytogets mål reflekterer strategien.	Leder	7	4,29	2,665	0,009
	Øvrige ansatte	126	3,44		
Flytogets mål er lett å forstå.	Leder	7	4,71	2,353	0,020
	Øvrige ansatte	126	3,94		

Tabell 4.52 viser forskjeller mellom lederne og de øvrige ansatte sine svar. Lederne er i gjennomsnitt delvis eller helt enige i at både Flytogets mål reflekterer strategien og at de er lette å forstå. De øvrige ansatte har noe lavere gjennomsnittlig svar og svarene til lederne og de øvrige ansatte er signifikant ulike.

5.0 Diskusjon

Et vellykket prestasjonsmålesystem påvirker ansatte til å yte mer i sitt arbeid og det styrer de ansatte til strategietterlevelse (Spitzer 2007). I denne masteroppgaven har vi spurt hvordan Flytogets prestasjonsmålesystem burde være utformet nettopp for å oppnå dette.

5.1 Prestasjonsmålinger og arbeidsinnsats

For å påvirke ansattes innsats har Flytoget i hovedsak valgt å kommunisere tre prestasjonsmål til de ansatte. Dette er kundetilfredshet, budsjettert resultat og punktlighet. De legger vekt på at målingene i seg selv skal påvirke innsatsen, men for å påvirke enda mer benytter de i tillegg et bonussystem. Ved utviklingen av systemet har Flytoget lagt vekt på at det skal være enkelt å forstå og enkelt å kommunisere (Pedersen 2014).

I følge Spitzer (2007) øker et vellykket prestasjonsmålesystem ansattes arbeidsinnsats. Vi spør hvilke egenskaper som utgjør et vellykket prestasjonsmålesystem i Flytoget og om de ansatte mener at dagens målesystem øker deres arbeidsinnsats.

5.1.1 Egenskaper ved prestasjonsmåling

Et vellykket prestasjonsmålesystem skal ha mål som er spesifikke, vanskelige å nå men samtidig oppnåelige, og de skal være mulige å påvirke (Locke og Latham 2002). Funnene fra spørreundersøkelsen vi gjennomførte i Flytoget viser at de ansatte mener prestasjonsmålene er spesifikke, at de er nøytrale til om målene er vanskelige å nå og at de mener måloppnåelse påvirkes av forhold som den enkelte ikke kan kontrollere.

Spesifikke mål

Prestasjonsmål leder til et høyt nivå av prestasjoner når de er spesifikke. Spesifikke mål reduserer variasjonen i prestasjoner ved at det er klart hva alle skal gjøre (Locke og Latham 2002). I undersøkelsen spurte vi om det var en tydelig sammenheng mellom det de blir målt på og arbeidsoppgavene de utfører. Dette spørsmålet var ment for å måle hvor spesifikke målene i Flytoget er i følge de ansatte. Dersom det er tydelig å se sammenheng mellom det de blir målt på og de arbeidsoppgavene de utfører, er prestasjonsmålene spesifikke. Det

gjennomsnittlige svaret på 3,80 viser at de ansatte mener prestasjonsmålene er spesifikke i Flytoget. Det er likevel 14 prosent av respondentene som er uenige i at målene er spesifikke.

For å tydeliggjøre sammenhengene mellom arbeidsoppgaver og prestasjonsmålinger er det viktig med tilbakemeldinger til ansatte om hvor godt arbeidsoppgavene utføres og deres progresjon i forhold til måloppnåelse (Andersen og Fagerhaug 2002). De ansatte i Flytoget har i snitt svart at de synes målene er spesifikke, men for å øke dette ytterligere kan Flytoget sette et større fokus på å tydeliggjøre sammenhengene mellom målene og arbeidsoppgavene, og gi tilbakemeldinger på progresjonen til de ansatte.

Undersøkelsen viste også at lederne er mer enige i at prestasjonsmålene er spesifikke enn de de øvrige ansatte er. En mulig årsak til denne forskjellen er at ledelsen har en større innsikt i hvilke målinger som gjennomføres og at de selv har vært med på å utvikle målene som benyttes. Arbeidet med å etablere prestasjonsmål skaper diskusjoner internt i virksomheten og gir en dypere forståelse for hvordan ulike aktiviteter påvirker hverandre (Spitzer 2007). Denne forståelsen kan altså være årsaken til at lederne er mer enige enn de øvrige ansatte i at det er en tydelig sammenheng mellom det de blir målt på og de arbeidsoppgavene de utfører.

Spesifikke mål leder til at ansatte blir motiverte, arbeider mer effektivt og prioriterer de arbeidsoppgavene som måles (Locke og Latham 2002). De ansatte som har svart at de er enige i at målene er spesifikke burde med andre ord også svare at de blir motivert, arbeider mer effektivt og prioriterer de arbeidsoppgavene de blir målt på. Undersøkelsen viser at det er en sammenheng mellom de ansatte som er enige i at målene er spesifikke og de ansatte som er enige i at målene motiverer og at de prioriterer de arbeidsoppgavene de blir målt på. I tråd med Locke og Lathams (2002) teori, fører altså spesifikke mål til at ansatte motiveres og prioriterer de arbeidsoppgavene de blir målt på.

Undersøkelsen viser derimot ingen sammenheng mellom svarene til om målene er spesifikke og om det gjør at de arbeider mer effektivt. Det kan likevel diskuteres om det virkelig er slik eller ikke. Spørsmålet er om de ville jobbet like effektivt uten målinger, ikke om målinger gjør at de arbeider mer effektivt. Dette er også ansattes egne meninger om hvordan de ville arbeidet uten målinger og ikke nødvendigvis slik det virkelig ville vært.

Vanskelige mål

Prestasjonsmål må være vanskelige å nå for at de ansatte skal gi en maksimal innsats. Dette er fordi mennesker tilpasser sin arbeidsinnsats etter hva som kreves (Locke og Latham 2002). I spørreundersøkelsen spurte vi om de ansatte mente prestasjonsmålene var vanskelige å nå i Flytoget. Det gjennomsnittlige svaret ble 3,12 som er et nærmere nøytralt svar. Det er også 25,76 prosent som er uenige i utsagnet.

Det kan være flere grunner til et resultat på verken enig eller uenig i at målene er vanskelige å nå. En mulig årsak er at de ansatte mener målene er verken vanskelige eller enkle å nå. Det er viktig at mål ikke er for vanskelige, slik at de er mulige å fullføre og ikke virker demotiverende (Locke og Latham 2005). Ønskelig er at prestasjonsmålene i Flytoget skal være akkurat passe vanskelige slik at det påvirker de ansatte til å yte mer, men samtidig motiverer. Dersom dette er grunnen til det gjennomsnittlige svaret er det veldig bra.

Usikkerhet rundt spørsmålet er likevel også en mulig grunn til svaret. De ansatte vet kanskje ikke om det er vanskelig å nå målene eller ikke og svarer derfor at de verken er enige eller uenige i utsagnet.

Undersøkelsen viser også en forskjell mellom svarene til lederne og de øvrige ansatte. Begge svarene er nærmere nøytrale. Likevel er lederne i gjennomsnitt svakt uenige, mens øvrige ansatte svakt enige i at målene er vanskelige å nå. Det kan være at denne forskjellen skyldes at ledere og de øvrige ansatte har ulik innsikt i hva de måles på eller hvordan de kan oppnå målene. En annen mulig årsak er at svarene styres av hva de tror resultatene fra undersøkelsen skal brukes til. Det kan tenkes at de øvrige ansatte ikke vil svare at de er uenige i at målene er vanskelig å nå fordi de ikke vil at de skal bli vanskeligere å nå, mens lederne derimot ikke ønsker at kravene skal bli lavere.

Vanskelige mål leder til at ansatte blir motiverte, arbeider mer effektivt, og prioriterer arbeidsoppgaver (Locke og Latham 2002). De ansatte i Flytoget som har svart at de synes prestasjonsmålene er vanskelige burde derfor med andre ord også svare at de blir motivert, arbeider mer effektivt og prioriterer arbeidsoppgaver. Resultatene viser at det ikke er noen sammenheng mellom ansattes egenvurderte arbeidsinnsats og om målene er vanskelige å nå. En følelse av at målene er vanskelige å nå kan virke frustrerende og demotiverende, og at det dermed naturlig ikke er noen sammenheng mellom svarene.

Det kan også være andre grunner til disse resultatene. Dersom årsaken til det nøytrale svaret på om målene er vanskelige skyldes at de ansatte er usikre på hva de mener eller at svaret er styrt av tanker om bruk av resultatene fra undersøkelsen, kan det være at svaret ikke er helt riktig. Dette vil videre gjøre så det ikke blir noen sammenheng selv om det egentlig er det.

Mulig å påvirke måloppnåelse

Det må være mulig for ansatte å påvirke måloppnåelse for at målingene skal føre til økt innsats. Dersom det ikke er mulig å påvirke måloppnåelse vil det heller ikke være nødvendig for de ansatte å arbeide hardt for å nå målet (Locke og Latham 2005). I spørreundersøkelsen i Flytoget spurte vi hvor enige eller uenige de ansatte er i at måloppnåelse påvirkes av forhold som de selv ikke kan kontrollere. Det gjennomsnittlige svaret ble 3,53, hvor hele 62,41 prosent er enige i utsagnet.

Vi ønsket i utgangspunktet å finne ut om de ansatte mener de kan påvirke måloppnåelse og derfor er dette spørsmålet stilt på en ugunstig måte. De tre prestasjonsmålene som kommuniseres til alle ansatte i Flytoget er ganske omfattende mål. Målene krever at flere ansatte arbeider godt sammen for at målene skal nås og et gjennomsnittlig enig svar er derfor naturlig.

Det er likevel noen som er uenige i utsagnet. De mener dermed at måloppnåelse ikke påvirkes av forhold de ikke har kontroll over. Man kan tenke seg at lederne eventuelt var de som var uenige i utsagnet, men forskjellen mellom svarene til ledere og øvrige ansatte er liten.

Mulighet til å påvirke måloppnåelse fører til økt motivasjon, mer effektivt arbeid og prioriterer arbeidsoppgaver (Locke og Latham 2005). De respondentene som har svart at de synes målene i Flytoget er mulige å påvirke burde derfor også ha svart høyt på motivasjon, arbeidseffektivitet og prioritering av arbeidsoppgaver. Resultatene viser at det er en sammenheng mellom de ansatte som er uenige i at måloppnåelse påvirkes av forhold de ikke har kontroll over og de som har svart at de blir motiverte av prestasjonsmålene i Flytoget. Det er altså slik at de som mener måloppnåelse ikke påvirkes av forhold de ikke har kontroll over, også blir motivert av prestasjonsmålinger i Flytoget. Resultatene viser derimot ingen sammenheng med arbeidseffektivitet og prioritering av arbeidsoppgaver. Årsaken til at det ikke er noen sammenheng kan skyldes spørsmålets form og at det dermed ikke blir helt riktig.

5.1.2 Ansattes innsats

Ansattes innsats er i denne oppgaven beskrevet gjennom de ansattes motivasjon, om de arbeider effektivt og prioriterer arbeidsoppgaver.

Motivert

Prestasjonsmåling skal føre til at de ansatte blir motivert (Locke og Latham 2002). Vi spurte i spørreundersøkelsen om de ansatte mener de blir motivert av prestasjonsmåling i Flytoget. Det gjennomsnittlige svaret ble 3,41, hvor lederne i snitt har svart 4,0 og de øvrige ansatte 3,37. Lederne er med andre ord enige i at prestasjonsmålingene motiverer, mens de øvrige ansatte har et nærmere nøytralt svar. Et nærmere nøytralt svar tyder på at de ansatte i gjennomsnitt verken mener prestasjonsmålingene motiverer eller ikke. Det er samtidig 18,80 prosent av respondenten som er uenige i at prestasjonsmålingene motiverer i Flytoget. I følge Hoff (2009) gir følelsen av å bli kontrollert en negativ effekt på motivasjonen. Dersom prestasjonsmålingene i Flytoget oppfattes som et kontrollerende tiltak vil altså dette kunne virke demotiverende på de ansatte fremfor motiverende. For at prestasjonsmålingene skal oppfattes motiverende er det nødvendig at de ansatte forstår hvorfor målingene gjennomføres (Spitzer 2007). Kommunikasjon av hvorfor målingene gjennomføres kan derfor være et mulig tiltak for Flytoget.

I undersøkelsen spurte vi også om ledere med personalansvar mente at de ansatte de er ansvarlig for blir motivert av prestasjonsmåling. Selv om det gjennomsnittlige svaret ble 3,67, er fordelingen utover svaralternativene ganske stor. Det er 2 som er delvis uenig, 2 som har svart at de verken er uenig eller enig, 2 som er delvis enig og 3 som er helt enig. Det er altså ganske stor spredning i meningene om prestasjonsmålinger motiverer de ansatte. Blant de ansatte er det også uenighet i hvor mye de mener prestasjonsmålingene i Flytoget motiverer. En årsak til det splittede svaret fra lederne kan dermed være fordi ulike ledere møter ansatte med ulike holdninger til målingene. Det kan tenkes at de lederne med personalansvar som er uenige i at det motiverer de ansatte møter mye negative holdninger til prestasjonsmåling, mens de som er enige ser en positiv effekt av målingene.

Mer effektivt arbeid

Prestasjonsmålinger skal i utgangspunktet føre til at mennesker arbeider mer effektivt fordi de prøver hardere når de vet at de blir målt (Locke og Latham 2002). Undersøkelsen viser at de ansatte i gjennomsnitt mener de ville jobbet like effektivt uten å bli målt, med et snitt på 4,07. Det er også 77,44 prosent som er enige i dette utsagnet.

Det kan diskuteres om spørsmålet burde vært stilt på en annen måte. Vi ønsket å finne ut om de ansatte arbeider mer effektivt med prestasjonsmålinger. Selv om de ansatte i gjennomsnitt mener de ville jobbet like effektivt uten prestasjonsmålinger, betyr det ikke at de mener de jobber mindre effektivt med prestasjonsmålinger.

Undersøkelsen viste en forskjell mellom svarene til ledere og de øvrige ansatte. Ledere er tilnærmet nøytrale til om de ville jobbet like effektivt uten målinger, mens de øvrige ansatte er klart enige. Denne forskjellen kan skyldes ulike tanker om prestasjonsmålingene. De øvrige ansatte ønsker kanskje ikke å bli kontrollert og svarer dermed høyt på at de ville jobbet like effektivt uten å bli målt. Ledere er på den andre siden mer positive til målinger fordi de ser verdien av det og svarer dermed et mer nøytralt svar til om de ville jobbet like effektivt eller ikke uten målingen. En annen mulig årsak til ledernes gjennomsnittlige nøytrale svar kan være at de har ulike meninger om de ville jobbet like effektivt uten målinger.

Undersøkelsen inneholdt videre spørsmål om ledere med personalansvar mener de ansatte de er ansvarlig for jobber bedre med de arbeidsoppgavene de blir målt på. Gjennomsnittet på 3,67 indikerer at lederne mener prestasjonsmålinger har en positiv effekt på de ansattes effektivitet. Fordelingen utover svaralternativene er likevel stor, hvor det er 2 som har svart delvis uenig og 2 som har svart at de verken er enig eller uenig i utsagnet. Det er med andre ord delte meninger om de ansatte arbeider bedre med de arbeidsoppgavene de blir målt på. Det splittede svaret kan også skyldes at lederne synes det er vanskelig å skille ut hvilke arbeidsoppgaver som er knyttet til de prestasjonsmålingene som gjennomføres.

Prioriterer arbeidsoppgaver

Spitzer (2007) mener at ansatte prioriterer de arbeidsoppgavene de blir målt på og nedprioriterer det de ikke måles på. Resultatene fra undersøkelsen i Flytoget viser et gjennomsnittlig svar på 2,77 på om de ansatte mener de prioriterer de arbeidsoppgavene de

blir målt på. Dette svaret er nærme et nøytralt svar og kan tyde på at de ansatte verken er enige eller uenige i denne påstanden. Det er 38,64 prosent som er uenige i utsagnet.

Selv om den gjennomsnittlige ansatte i Flytoget har en nøytral holdning til om de prioriterer de arbeidsoppgavene de blir målt på, mener ledere med personalansvar i gjennomsnitt at de ansatte de er ansvarlige for jobber bedre med de arbeidsoppgavene de blir målt på. Dette vil i utgangspunktet si at ansatte på et vis prioriterer de arbeidsoppgavene de blir målt på. Det kan tenkes at de ansatte ikke gjør en bevisst prioritering, men at de ubevisst arbeider bedre med det de blir målt på.

I Flytoget kommuniseres kun tre prestasjonsmål og disse omhandler store deler av arbeidsoppgavene til de ansatte. Det er mange ulike deler av arbeidet som er med på å påvirke både punktlighet, kundetilfredshet og budsjettert resultat. En annen årsak til det nøytrale svaret kan derfor være at de ansatte synes det er vanskelig å skille ut hvilke arbeidsoppgaver det er de blir målt på.

I likhet med arbeidseffektiviteten er det også her forskjell mellom hva ledere mener og hva de øvrige ansatte mener. Lederne i Flytoget er svakt enige i at de prioriterer de arbeidsoppgavene de blir målt på, mens øvrige ansatte er svakt uenige i at de prioriterer arbeidsoppgavene de blir målt på. En mulig årsak til dette er at lederne har en større innsikt i hvilke målinger som gjennomføres og at det dermed er tydeligere hvilke prioriteringer som eventuelt blir gjort. Det kan også skyldes ulike tanker om prestasjonsmåling. Dersom de øvrige ansatte ikke ønsker at det er målinger, vil de kanskje heller ikke si at de gjør prioriteringer på bakgrunn av disse. Lederne ser på den andre siden et større behov for målingene og vil dermed ha en mer positiv holdning til at de gjør prioriteringer på bakgrunn av målingene.

Vi stilte også spørsmål om de ansatte mener arbeidsoppgaver som ikke blir målt er uviktige. På dette utsagnet ble det et uenig gjennomsnitt på 1,41. Det er kun én respondent som er enig i dette utsagnet.

5.1.3 Konklusjon hypotese 1

H0: Prestasjonsmålinger øker ikke arbeidsinnsatsen til ansatte i Flytoget.

H1: Prestasjonsmålinger øker arbeidsinnsatsen til ansatte i Flytoget.

I Flytoget mener de ansatte i gjennomsnitt at prestasjonsmålingene er spesifikke, de er nøytrale til om de er vanskelige å nå, og de mener at måloppnåelse påvirkes av forhold de ikke kan kontrollere. De ansatte mener med andre ord at prestasjonsmålingene i Flytoget innehar noen av de egenskapene prestasjonsmålinger skal ha.

Videre viser resultatene at spesifikke mål fører til at de ansatte blir motiverte og at de prioriterer de arbeidsoppgavene de blir målt på. At mål er vanskelige å nå har i følge de ansatte ingen innvirkning på deres arbeidsinnsats, og muligheten til å påvirke måloppnåelse fører i Flytoget til at ansatte motiveres.

Ledere har en gjennomsnittlig nøytral og positiv holdning til at prestasjonsmålinger øker deres arbeidsinnsats. Øvrige ansatte har derimot en gjennomsnittlig nøytral og negativ holdning til at prestasjonsmålinger øker deres arbeidsinnsats. Likevel mener lederne at de ansatte de har ansvaret for blir motivert av prestasjonsmålinger og jobber bedre med de arbeidsoppgavene de blir målt på. Det kan derfor tyde på at prestasjonsmålingene i Flytoget fører til at de ansatte motiveres, jobber mer effektivt og prioriterer arbeidsoppgaver.

På bakgrunn av analysen forkaster vi H_0 om at prestasjonsmålinger ikke øker arbeidsinnsatsen til ansatte i Flytoget. Prestasjonsmålinger øker altså arbeidsinnsatsen til ansatte i Flytoget.

5.2 Bonus og arbeidsinnsats

Det er vanlig for virksomheter å ha en kombinasjon av fast og variabel lønn (Milgrom og Roberts 1992). Den variable lønnen er i form av bonuser som benyttes for å skape sammenfallende interesser mellom ansatte og ledelsen, og mellom ledelsen og eierne (Hoff 2009). Flytoget har en slik kombinasjon hvor det i hovedsak er fastlønn med en liten del bonus. Per. dags dato er bonusen på NOK 27000 i året for alle ansatte. Ledere har kontraktfestede bonusavtaler som går på én til tre månedslønner. Bonus gis på bakgrunn av ett finansielt prestasjonsmål og ett ikke-finansielt prestasjonsmål. Dette er budsjettert resultat og kundetilfredshet (KTI). Det er valgt ett resultatmål og ett kundemål for å drive virksomheten i riktig retning og i tråd med de strategiske målene. For at ansatte skal oppnå bonus må budsjettert resultat oppnås og i tillegg må Flytoget oppnå et høyt nok resultat til at det også dekker bonusutbetalingen. For ledere kommer deres bonus på toppen av dette igjen. Ledere har altså et tøffere bonuskrav. KTI-målet er likt for alle og vektet 50 prosent (Pedersen 2014).

I følge Bragelien (2005) øker bonus de ansattes arbeidsinnsats. Vi spør hvilke egenskaper som utgjør et vellykket bonussystem i Flytoget og om de ansatte mener at dagens bonussystem øker deres arbeidsinnsats.

5.2.1 Egenskaper ved bonusordninger

En vellykket bonusordning skal ha mål som er oppnåelige, mulige å påvirke (Locke og Latham 2005) og som oppfattes rettferdig (Hoff 2009). Spørreundersøkelsen vi gjennomførte i Flytoget viser at de ansatte mener at bonusmålene er oppnåelige, at de er nærmere nøytrale til om bonusoppnåelse påvirkes av forhold som den enkelte ikke kan kontrollere, og at de er nøytrale til om bonusordningen er rettferdig.

Oppnåelig

For at bonusmål skal øke arbeidsinnsatsen til de ansatte er det viktig at målene er oppnåelige (Locke og Latham 2005). I spørreundersøkelsen spurte vi om de ansatte var enige eller uenige i at bonusen i Flytoget er oppnåelig. Det gjennomsnittlige svaret er på 3,49, noe som indikerer at de ansatte mener bonusen er oppnåelig. Selv om den gjennomsnittlige ansatte er enig i utsagnet er det 18,94 prosent som er uenige i at bonusen er oppnåelig. I følge Locke og Latham (2005) virker uoppnåelige mål demotiverende for ansatte, noe som videre fører til at arbeidsinnsatsen vil synke. Dette er noe som bør unngås, men det kan likevel være andre årsaker til at 18,94 prosent svarer at de ikke mener bonusen er oppnåelig. Det kan tenkes at ansatte ikke ønsker at bonusen skal bli vanskeligere å oppnå enn slik det er per. dags dato og at dette styrer deres svar.

Både ledere og øvrige ansatte mener i gjennomsnitt at bonusmålene er oppnåelige, men lederne er noe mer enige i at bonusmålene er oppnåelige enn de øvrige ansatte. De har i gjennomsnitt svart henholdsvis 3,57 og 3,49. De øvrige ansatte får bonus dersom budsjettet resultat oppnås og i tillegg resultatet er høyt nok til å dekke bonusutbetalingen. For ledere kommer deres bonus på toppen av dette igjen og de har altså et tøffere bonuskrav enn de øvrige ansatte (Pedersen 2014). På bakgrunn av de ulike kravene ville det være naturlig om ledere var mindre enige i at bonusen er oppnåelig enn de øvrige ansatte. Grunnen til at lederne er mer enige enn de øvrige ansatte kan være at de øvrige ansatte styrer svarene fordi de ikke vil at bonusen skal bli vanskeligere å oppnå.

Oppnåelige mål skal være med på å øke de ansattes innsats (Locke og Latham 2005). De ansatte som har svart at de mener bonusmålene er oppnåelige, burde derfor også ha svart at bonusmålene er henholdsvis motiverende, gjør at de arbeider mer effektivt og prioriterer de arbeidsoppgavene de blir målt på. Undersøkelsen viser at det er en sammenheng mellom de som mener bonusen er oppnåelig og de som mener bonusen motiverer. I tråd med Locke og Lathams (2002) teori, fører altså oppnåelige bonusmål til at ansatte motiveres.

Undersøkelsen viser derimot ingen sammenheng mellom svarene til om bonusmålene er oppnåelige og om det gjør at de arbeider mer effektivt eller prioriterer arbeidsoppgavene som de får bonus av. Oppnåelige bonusmål fører altså ikke til at de ansatte arbeider mer effektivt eller prioriterer arbeidsoppgaver de får bonus av. I likhet med sammenhengene mellom prestasjonsmål og arbeidseffektivitet, kan det ha oppstått feil på grunn av spørsmålets form. Spørsmålet er om de ville jobbet like effektivt uten bonus, ikke om bonus gjør at de arbeider mer effektivt. Dette er også ansattes egne meninger om hvordan de ville arbeidet uten bonusen og ikke nødvendigvis slik det virkelig ville vært.

Mulig å påvirke måloppnåelse

Det må være mulig for ansatte å påvirke måloppnåelse for at bonusordningen skal føre til økt innsats. Det vil ikke være noe vits for de ansatte å jobbe hardt for å nå et mål dersom det ikke påvirker måloppnåelsen (Locke og Latham 2005). I spørreundersøkelsen i Flytoget spurte vi hvor enige eller uenige de ansatte var i at måloppnåelse påvirkes av forhold som de ikke kan kontrollere. Gjennomsnittlig svar ble nærmere et nøytralt svar på 3,45. Det er likevel hele 60,15 prosent som er enige i at måloppnåelse påvirkes av forhold som den enkelte ikke kan kontrollere. Dette spørsmålet kunne i likhet med spørsmålet om prestasjonsmålinger og måloppnåelse, vært stilt på en annen måte for å fange opp om de ansatte mener de kan påvirke bonusmåloppnåelse eller ikke.

Undersøkelsen viser at øvrige ansatte er mer enige i at det påvirkes av forhold som de ikke kan kontrollere enn det ledere mener. Det gjennomsnittlige svaret er på henholdsvis 3,46 på øvrige ansatte og 3,29 på ledere. Bonusen er basert på virksomhetens samlede prestasjoner, og er dermed belønning på selskapsnivå. Belønning på selskapsnivå er vanligvis best for ledelsen fordi det er få andre som kan påvirke virksomhetens ytelse direkte (Hoff 2009). Det er derfor

naturlig at de øvrige ansatte er mer enige i at bonusoppnåelse påvirkes av forhold som de ikke kan kontrollere enn det lederne er.

Muligheten til å påvirke måloppnåelse skal være med på å øke de ansattes innsats (Locke og Latham 2005). De ansatte som har svart at de ikke mener at bonusoppnåelse påvirkes av forhold som de ikke kan kontrollere, bør derfor også ha svart at bonusmålene er henholdsvis motiverende, gjør at de arbeider mer effektivt og prioriterer arbeidsoppgaver. Det er en signifikant sammenheng mellom de som er uenige i at bonusmåloppnåelse påvirkes av forhold som de ikke har kontroll over og de som er enige i at de blir motivert. Det er altså slik at de som mener bonusoppnåelse ikke påvirkes av forhold de ikke har kontroll over, også blir motivert av bonusen i Flytoget. Resultatene viser derimot ingen sammenheng med arbeidseffektivitet og prioritering av arbeidsoppgaver. Årsaken til at det ikke er noen sammenheng kan skyldes spørsmålets form og at det dermed ikke blir helt riktig. Det kan også tenkes at det å ha full kontroll over bonusoppnåelse heller ikke har noe å si på om de ansatte arbeider mer effektivt eller prioriterer de arbeidsoppgavene som måles. Det kan likevel hende at det å være med på å påvirke måloppnåelse ville ha hatt en innvirkning på prioriteringene.

Rettferdig

Et bonussystem må oppfattes som rettferdig for at det skal øke innsatsen til de ansatte. Dersom systemet oppfattes som urettferdig vil det kunne ha en motsatt effekt enn ønsket (Kuvaas 2006). I spørreundersøkelsen spurte vi om de ansatte var enige eller uenige i at bonusen i Flytoget er rettferdig. Resultatene fra undersøkelsen viste et tilnærmet nøytralt svar med et gjennomsnitt på 3,18. Et nøytralt svar kan tyde på at det er delte meninger om bonussystemet er rettferdig. Undersøkelsen viser at det er 29,77 prosent av som mener bonussystemet er urettferdig. En mulig årsaker til at bonussystemet kan oppfattes urettferdig er at alle de ansatte i Flytoget får lik bonus. Mennesker måler rettferdighet ut fra forholdet mellom innsats og utfall. Dersom noen mener deres innsats er større enn andres, vil dermed det at alle får lik bonus kunne oppfattes som urettferdig (Maxham og Netemeyer 2003). Bonusordninger vil uansett oppfattes som urettferdig av noen og et svakt positivt svar tyder på at flertallet er fornøyd.

Resultatene viser også at det er stor forskjell mellom hva lederne og øvrige ansatte mener. Lederne har et gjennomsnittlig svar på 3,86, som tilsier at de er enige i at bonusordningen er rettferdig. Øvrige ansatte har et snitt på 3,15, og dette er nærmere et svar på verken enig eller uenig. Årsaken til forskjellen mellom hva ledere og øvrige ansatte mener kan være mange. En årsak kan være at lederne har arbeidsoppgaver som gjør at de lettere kan påvirke om man oppnår bonus eller ikke. En bonusordning vil føles mer rettferdig dersom bonusen er oppnåelig og man har mulighet til å påvirke måloppnåelse. Undersøkelsen viste også at lederne mente bonusen var mer oppnåelig enn de øvrige ansatte og de var også mer enige i at den er mulig å påvirke. Dette kan altså være en årsak til forskjellene i svarene på rettferdighet. En annen mulig årsak er at lederne og de øvrige ansatte har ulike krav for bonus. Det kan tenkes at bonusen til lederne oppfattes som mer rettferdig enn bonusen til de øvrige ansatte.

Rettferdige mål skal være med på å øke de ansattes innsats. Dersom ansatte har svart at de mener bonusmålene er rettferdige, bør de derfor også ha svart at bonusmålene er henholdsvis motiverende, gjør at de arbeider mer effektivt og prioriterer arbeidsoppgaver som er knyttet mot bonusen. Det er en signifikant sammenheng mellom de som er enige i at bonusen er rettferdig og de som er enige i at de blir motivert av bonusen. Det er altså slik at de som mener bonusordningen er rettferdig også blir motivert av bonusen i Flytoget. Resultatene viser derimot ingen sammenheng med arbeidseffektivitet og prioritering av arbeidsoppgaver.

5.2.2 Ansattes innsats

Ansattes innsats er i denne oppgaven beskrevet gjennom den ansattes motivasjon, om de arbeider effektivt og prioriterer arbeidsoppgaver. Vi ser her på ansattes innsats som et resultat av bonus.

Motivert

Bonus skal føre til at ansatte motiveres (Bragelien 2005). Vi spurte i spørreundersøkelsen om de ansatte mener de blir motivert av bonusen i Flytoget. Det gjennomsnittlige svaret ble 3,84 og de ansatte mener altså i gjennomsnitt at de blir motiverte av bonusen. Det er likevel 16,54 prosent som er uenige i utsagnet. I følge Bragelien (2005) er noen mulige årsaker til at bonusen ikke motiverer at det er for stor vektlegging av et måltall og at det blir gitt lik bonus til store enheter i virksomheten. I Flytoget er det stor vektlegging av få måltall og det gis lik

bonus til alle de øvrige ansatte. Dette kan dermed være en årsak til at noen ikke mener bonusen i Flytoget motiverer.

Videre viser undersøkelsen at øvrige ansatte er mer enige i at de blir motiverte av bonus i Flytoget enn det lederne er. De øvrige ansatte er klart enige i at de blir motiverte av bonusen, med et gjennomsnitt på 3,88. Lederne er mer nøytrale til om de blir motiverte av bonusen, med et gjennomsnitt på 3,14. Forskjellen i svarene kan skyldes ulike tanker om bruken av resultatene. De øvrige ansatte ønsker kanskje ikke å miste bonusen og svarer dermed at de er mer enige i at den motiverer. Lederne og de øvrige ansatte har også ulike bonusordninger. En annen grunn kan dermed være at bonusen til de øvrige ansatte motiverer dem mer enn det bonusen til lederne gjør.

I undersøkelsen spurte vi også om ledere med personalansvar mente at de ansatte de er ansvarlig for blir motivert av bonus. Selv om det gjennomsnittlige svaret ble enig på 3,56, er det hele 33,33 prosent som svarte at de verken er enig eller uenig i utsagnet. En årsak til det splittede svaret fra lederne kan i likhet med forskjellene i svarene i forhold til prestasjonsmålinger være fordi ulike ledere møter ansatte med ulike holdninger til bonusen. Det kan tenkes at de lederne med personalansvar som er uenige i at det motiverer de ansatte møter mye negative holdninger til bonusen, mens de som er enige ser en positiv effekt av bonusen.

Bonusen er en ytre belønning som benyttes for å gi en ytre motivasjon. Flytoget benytter i tillegg til den ytre belønningen også en indre belønning. For å øke den indre motivasjonen løfter de frem spesielt gode prestasjoner på julebordet deres hvert år. Dette er indre belønninger som eksempelvis kåringer av årets servicemedarbeider og årets medarbeider (Pedersen 2014). I spørreundersøkelsen spurte vi om de ansatte mener de blir mer motivert av muligheten til å bli kåret til årets medarbeider enn av bonus. Det gjennomsnittlige svaret på 2,26 viser at de ansatte ikke mener de blir mer motiverte av kåringene enn av bonusen. Det er samtidig noen som mener de blir mer motiverte av kåringene enn av bonusen. Det kan tyde på at selv om de ansatte i gjennomsnitt ikke mener de blir mer motivert av kåringene enn av bonusen, blir de likevel også motivert av kåringene.

Det er en forskjell mellom svarene til lederne og de øvrige ansatte. Lederne har et nærmere nøytralt svar på 2,86, mens de øvrige ansatte er uenige på 2,22. Lederne er med andre ord både nøytrale til om de blir mer motivert av kåringer enn bonus og til om de blir motivert av

bonusen. De øvrige ansatte er uenige i at de blir mer motivert av kåringer enn bonus og enige i at bonus motiverer.

Det er videre interessant å se på sammenhengen mellom svarene til prestasjonsmåling og svarene til bonus. Ledere er mer enige i at de blir motivert av prestasjonsmålinger enn av bonus, mens de øvrige ansatte er mer enige i at de blir motivert av bonus enn av prestasjonsmålinger. En mulig årsak til forskjellen mellom svarene til lederne og de øvrige ansatte er holdninger de har til prestasjonsmålingene og bonusen. Lederne har kanskje en positiv holdning til prestasjonsmålinger fordi de ser nødvendigheten av målingene og de er også selv ansvarlige for hvilke målinger som gjennomføres. Bonus er for lederne en ekstra belønning, men det kan også sees på som en kostnad for virksomheten. De øvrige ansatte har på den andre siden kanskje en negativ holdning til prestasjonsmålinger fordi de ikke ønsker å bli kontrollert. Bonus er for de øvrige ansatte kun en ekstra belønning og det kan tenkes at de svarer at de er mer enige fordi de ikke vil miste bonusen.

Mer effektivt arbeid

Bonus skal føre til at de ansatte arbeider mer effektivt (Bragelien 2005). Undersøkelsen viser at de ansatte i gjennomsnitt mener de ville jobbet like effektivt uten å bli målt, med et snitt på 3,93. Det er også 67,67 prosent som er enige i dette utsagnet. Det kan diskuteres om dette spørsmålet burde vært stilt på en annen måte i likhet med arbeidseffektivitet i forhold til prestasjonsmålinger. Vi ønsket å finne ut om de ansatte arbeider mer effektivt med bonus. Selv om de ansatte i gjennomsnitt mener de ville jobbet like effektivt uten bonus, betyr det ikke at de mener de jobber mindre effektivt med bonus.

Undersøkelsen viste en forskjell mellom svarene til ledere og de øvrige ansatte. De har i gjennomsnitt svart henholdsvis 4,14 og 3,92. Både ledere og øvrige ansatte er likevel enige i at de ville jobbet like effektivt uten bonus. Det er interessant å se på sammenhengen mellom svarene til prestasjonsmåling og svarene til bonus. Lederne er mer enige i at de ville jobbet like effektivt uten bonus enn uten prestasjonsmålinger, mens de øvrige ansatte er mer enige i at de ville jobbet like effektivt uten prestasjonsmålinger enn bonus. I likhet med forskjellene på spørsmålet om motivasjon er altså lederne mest positive til prestasjonsmålinger, mens de øvrige ansatte mest positive til bonus.

Undersøkelsen inneholdt videre spørsmål om ledere med personalansvar mener de ansatte de er ansvarlig for jobber bedre med de arbeidsoppgavene de blir målt på. Gjennomsnittet på 3,22 indikerer at lederne er nøytrale til om de ansatte arbeider hardere med de arbeidsoppgavene som er rettet mot bonusmålene. Det er også hele 44,44 prosent som har svart at de verken er enige eller uenige i utsagnet. Det nøytrale svaret kan også skyldes at lederne synes det er vanskelig å skille ut hvilke arbeidsoppgaver som er knyttet til bonusen.

Prioriterer arbeidsoppgaver

Bonus skal føre til at de ansatte prioriterer de arbeidsoppgavene som er knyttet mot bonusmålene (Bragelien 2005). Undersøkelsen viser at de ansatte ikke mener de prioriterer de arbeidsoppgavene de får bonus av, med et gjennomsnittlig svar på 2,12. Det er 66,92 prosent som er uenige i utsagnet. Resultatet kan skyldes at bonusen kun utbetales én gang i året. I følge Hoff (2009) bør belønningen komme kort tid etter den ønskede atferden for at det skal være tydelig hva som utløser belønningen. Det kan med andre ord være uklart for de ansatte hva som utløser bonusen og at de derfor ikke gjør prioriteringer av arbeidsoppgaver.

En annen mulig årsak til resultatet er at det kun er to mål det knyttes bonus til. Det er mange arbeidsoppgaver som er med å påvirke om bonusen oppnås og det kan dermed være vanskelig for de ansatte å skille hvilke arbeidsoppgaver som er knyttet til bonusen.

Undersøkelsen viser også en forskjell mellom svarene til lederne og de øvrige ansatte. Lederne har i snitt et svar på 2,86, mens øvrige ansatte har et svar på 2,08. Lederne har altså et nærmere nøytralt svar, mens de øvrige ansatte er klart uenige i utsagnet. Forskjellen mellom svarene til lederne og de øvrige ansatte kan skyldes at lederne har en større innsikt i hvilke arbeidsoppgaver som påvirker bonusoppnåelse. En større innsikt i hvilke arbeidsoppgaver som påvirker bonusoppnåelse vil også gi et større grunnlag for å gjøre prioriteringer. Et nøytralt svar blant lederne kan også bety at de verken mener de prioriterer arbeidsoppgaver eller ikke.

Det er også i forhold til prioritering av arbeidsoppgaver interessant å se på sammenhengen mellom svarene til prestasjonsmåling og svarene til bonus. Lederne er svakt enige i at de prioriterer de arbeidsoppgavene de blir målt på og svakt uenige i at de prioriterer de arbeidsoppgavene de får bonus av. De øvrige ansatte er svakt uenige i at de prioriterer de arbeidsoppgavene som prestasjonsmåles og uenige i at de prioriterer de arbeidsoppgavene

som de får bonus av. Bonus blir gitt på to av de tre prestasjonsmålene som kommuniseres i Flytoget. Prioriteringer av arbeidsoppgaver vil altså gjelde for både prestasjonsmålinger og bonus ved to av målene. Årsaken til at både lederne og de øvrige ansatte er mindre enige i at de prioriterer de arbeidsoppgavene de får bonus av kan derfor være at det er færre arbeidsoppgaver knyttet til bonus enn prestasjonsmålinger, men ellers de samme arbeidsoppgavene.

5.2.3 De tre kommuniserte prestasjonsmålene

De kommuniserte prestasjonsmålene i Flytoget er budsjettert resultat, kundetilfredshet og punktlighet. For å si noe om hvordan det er å knytte bonus opp mot prestasjonsmål er det nyttig å se på hva de ansatte mener om prestasjonsmålene de ikke får bonus av sammenlignet med de målene de får bonus av. I Flytoget blir det gitt bonus på budsjettert resultat og kundetilfredshet, men ikke på punktlighet.

Ansatte svarer at de er enige i at alle de tre prestasjonsmålene er viktige mål for Flytoget. Resultatene fra undersøkelsen viser også at de ansatte mener punktlighet er det viktigste prestasjonsmålet. Det er interessant at resultatene fra denne undersøkelsen viser at de ansatte setter punktlighet som det viktigste prestasjonsmålet til Flytoget selv om dette er det eneste av de tre målene det ikke er knyttet bonus til. I Flytoget er det altså ikke slik at de prestasjonsmålene som det gis bonus på bakgrunn av er de som anses som viktigst. Selv om de ansatte mener at punktlighet er det viktigste målet, kan det likevel tenkes at de arbeider hardere mot målene de gis bonus på. Annen kommunikasjon av viktigheten av målene kan også ha innvirkning på hva de ansatte svarer på disse spørsmålene.

Resultatene fra undersøkelsen viser videre at det er forskjeller mellom hva ledere og øvrige ansatte har svart. Lederne svarer i gjennomsnitt at de er mer enige enn de øvrige ansatte på alle målenes viktighet. Ledere setter punktlighet og kundetilfredshet som de to viktigste, og budsjettert resultat noe lavere. Øvrige ansatte har satt punktlighet som det viktigste, deretter kundetilfredshet, og til slutt budsjettert resultat.

Budsjettert resultat får det laveste gjennomsnittet av både ledere og de øvrige ansatte. Det er likevel ingen som har svart at de er uenige i at dette prestasjonsmålet er svært viktig.

Kundetilfredshet og punktlighet er to mål som er nødvendige for å beholde og tiltrekke

kunder. En mulig årsak til at budsjettert resultat får det laveste gjennomsnittet kan være at dette målet blir sett på mer som en selvfølgelighet enn noe å arbeide mot.

Videre spurte vi i undersøkelsen om de ansatte mener prestasjonsmålene gir et riktig bilde av det de presterer i sitt arbeid. Ledere har i snitt svart at målet for kundetilfredshet er det som gir et riktigst bilde av det de presterer i sitt arbeid og at målet for punktlighet er det som gir et minst riktig bilde av det de presterer i sitt arbeid. Det gjennomsnittlige svaret på punktlighet er nærmere nøytralt. Punktligheten til tog i Flytoget påvirkes også av eksterne forhold.

Toglinjene som benyttes eies av Jernbaneverket og dersom det oppstår feil på linjen vil dette ha innvirkning på Flytogets punktlighet. Dette kan være en årsak til det nøytrale svaret til lederne. En annen grunn kan være at lederne ikke direkte påvirker punktligheten gjennom sine arbeidsoppgaver.

Øvrige ansatte mener i motsetning til ledere at punktlighet er det målet som gir et riktigst bilde av det de presterer i sitt arbeid. Det er også dette de har svart at er det viktigste prestasjonsmålet. Flytogførere og flytogverter utgjør 63,16 prosent av respondentene og har stor påvirkning på om togene er punktlige eller ikke. Det er derfor naturlig at de øvrige ansatte i gjennomsnitt mener punktlighet gir et riktig bilde av det de presterer i sitt arbeid.

Undersøkelsen viser et gjennomsnittlig nøytralt svar til om kundetilfredshet gir et riktig bilde av det de presterer i sitt arbeid. Noen stillinger i Flytoget vil naturlig ha mer kontakt med kunden. Et gjennomsnittlig nøytralt svar kan bety at noen mener det gir et riktig bilde av det de presterer, mens andre ikke mener det gjør det. Det kan dermed tenkes at de ansatte som er mye i kontakt med kunden er mer enige i at kundetilfredshet gir et riktig bilde av det de presterer i sitt arbeid.

Budsjettert resultat er det målet de øvrige ansatte mener gir et minst riktig bilde av det de presterer i sitt arbeid. Resultatene på spørsmålet om budsjettert resultat viser også stor forskjell mellom hva ledere og øvrige ansatte har svart. Ledere har i gjennomsnitt svart 3,71, mens øvrige ansatte har svart 3,09. I følge Hoff (2009) er finansielle mål ofte kun passe for ledere fordi de er de eneste som kan påvirke økonomiske resultater direkte. Årsaken til forskjellen i svarene kan altså være at målet gir et mye riktigere bilde av hva lederne presterer i sine jobber enn hva øvrige ansatte gjør.

5.2.4 Konklusjon hypotese 2

H0: Bonus øker ikke arbeidsinnsatsen til ansatte i Flytoget.

H1: Bonus øker arbeidsinnsatsen til ansatte i Flytoget.

I Flytoget mener de ansatte i gjennomsnitt at bonusmålene er oppnåelige, og de er nøytrale til om bonusordningen er rettferdig og om bonusmåloppnåelse påvirkes av forhold de ikke selv kan kontrollere. De ansatte mener med andre ord at bonusmålene i Flytoget innehar noen av de egenskapene bonusmål skal ha. Videre viser resultatene at bonusoppnåelighet ikke har noen innvirkning på de ansattes innsats i Flytoget. Muligheten til å påvirke måloppnåelse og at bonusordningen er rettferdig har derimot en innvirkning på de ansattes motivasjon.

De øvrige ansatte i Flytoget blir tydelig motivert av bonus. De mener i gjennomsnitt selv at de blir motivert av bonus, samt at ledere med personalansvar mener de øvrige ansatte blir motivert av bonus. Bonusen påvirker ikke i følge de øvrige ansatte deres arbeidseffektivitet eller prioritering av arbeidsoppgaver. Lederne er nøytrale til om de motiveres av bonus og til om de prioriterer de arbeidsoppgavene de får bonus av. Bonus påvirker ikke i følge lederne deres arbeidseffektivitet. Resultatene viser også at ledere mener prestasjonsmåling har størst effekt på deres arbeidsinnsats, mens de øvrige ansatte mener bonus har størst effekt på deres arbeidsinnsats.

De tre kommuniserte prestasjonsmålene i Flytoget er punktlighet, kundetilfredshet og budsjettert resultat. Bonusen er knyttet opp til kundetilfredshet og budsjettert resultat. Undersøkelsen viser likevel at både lederne og de øvrige ansatte mener at punktlighet er det viktigste prestasjonsmålet i Flytoget. De øvrige ansatte mener også at dette gir et riktigst bilde av det de presterer i sin jobb, mens ledere mener budsjettert resultat er det som gir et riktigst bilde av det de presterer i sin jobb.

På bakgrunn av analysen forkaster vi H0 om at bonus ikke øker arbeidsinnsatsen til ansatte i Flytoget. Bonusordningen øker altså arbeidsinnsatsen til de ansatte i Flytoget.

5.3 Kommunikasjon av strategi

Strategi beskriver den langsiktige retningen til virksomheten, og er knyttet sammen med virksomhetens verdier og visjon. For at en virksomhet skal bevege seg i ønsket retning er det nødvendig at alle ansatte har en felles oppfattelse av strategien (Johnson, Whittington og Scholes 2011). Vi spør om de ansatte i Flytoget ser viktigheten av strategien til selskapet og om de er kjent med visjonen, strategien og verdiene.

Strategien til Flytoget er delt i to hovedområder, hvor det ene omhandler å forbedre og optimalisere eksisterende virksomhet og det andre omhandler å utvikle nye strekninger og kundegrupper.



Figur 5.3: Strategiformulering i Flytoget

Flytogets visjon er ”å levere den ultimate delen av reisen”, og deres verdier er effektivitet, innovasjon og entusiasme. Både visjonen og verdiene bør være forankret i hele virksomheten, og legge føringer for daglig gjennomføring (Hoff og Holving 2007). For å sikre forankring legger Flytoget vekt på kommunikasjon av visjon, strategi og verdier til de ansatte under opplæringsperioden som varer i fem uker. Videre er det servicesjefenes oppgave å formidle og repetere dette til flytogførere, flytogverter og kundeveiledere. Pedersen legger vekt på at det er avgjørende at servicesjefene har godt eierskap og motivasjon for valgt retning (Pedersen 2014).

”Det å gjennomføre strategier er Flytoget dyktige til”

Pedersen 2014

5.3.1 Viktighet av strategi

For at strategien skal kunne være forankret i hele virksomheten er det essensielt at de ansatte også forstår viktigheten av strategien (Hoff og Holving 2007). For å undersøke om de ansatte i Flytoget forstår viktigheten av strategien og strategiarbeid, stilte vi i spørreundersøkelsen noen spørsmål i som omhandler dette. De fire første spørsmålene omhandlet viktigheten av ulike områder ved strategien. Resultatene tyder på at de ansatte forstår viktigheten av strategi og strategiarbeid, med gjennomsnittlige enige svar på alle utsagnene. Det er også en lav andel av respondentene som har svart at de er uenige i utsagnene. Etersom strategien beskriver virksomhetens ønskede langsiktige retning, er det positivt for Flytoget at de ansatte forstår viktigheten av strategien og strategiarbeidet (Johnson, Whittington og Scholes 2011). Resultatene tyder altså på at viktigheten av strategi er godt kommunisert i Flytoget.

Til spørsmålet om de ansatte mener strategier har stor effekt på Flytogets resultater er det likevel 37,60 prosent av respondentene som har svart at de verken er enig eller uenig i utsagnet. En stor andel som har svart verken enig eller uenig kan bety at det er mange som mener at strategier verken har stor effekt på resultatene eller ikke. Det kan likevel tenkes at grunnen er at ansatte er usikker på hva de skal svare.

Det siste spørsmålet knyttet til viktighet av strategi var om de ansatte mener strategier er for ledelsen og ikke for hele organisasjonen. Resultatene viser et gjennomsnittlig svar på 2,40 og de ansatte er dermed uenige i dette utsagnet. Selv om gjennomsnittet er uenig, er det samtidig 24,8 prosent av respondentene som er enige i utsagnet. For at virksomheter skal følge strategien er det viktig at alle arbeider sammen mot den. For å oppnå dette må alle være involvert i strategien (Hoff og Holving 2007). Det er derfor negativt at en så stor prosent av respondentene mener strategier er for ledelsen og ikke for hele organisasjonen. Flytoget burde i fremtiden tydeliggjøre hvilken rolle de ansatte har i forhold til strategien og viktigheten av dette. Det kan likevel være andre grunner til de ansattes svar, ved at spørsmålet kan oppfattes på ulike måter. De ansatte kan tenke på arbeidet mot strategien eller kjennskap til den, men det kan også være at noen tenker på utvikling av strategier. En annen grunn kan være at de ansatte mener strategi er mer for ledelsen enn for resten av organisasjonen og at de dermed svarer at de er delvis enige i utsagnet.

Undersøkelsen viser videre at det er forskjeller mellom de gjennomsnittlige svarene til lederne og de øvrige ansatte. På de fire første spørsmålene har lederne svart at de er mer enige i utsagnene enn de øvrige ansatte. Det er gjennomsnittlige enige svar fra begge gruppene. En

mulig årsak til at lederne er mer enige enn de øvrige ansatte kan være at lederne arbeider mer med strategi og at de dermed mener det er viktigere.

På det siste utsagnet om at strategier er for ledelsen og ikke for hele organisasjonen, har de øvrige ansatte et gjennomsnittlig svar på 2,43 og lederne et snittsvar på 1,86. De øvrige ansatte er altså mindre uenige enn lederne i at strategier er for ledelsen og ikke for hele organisasjonen. Denne forskjellen kan skyldes at ledere vet at det er viktig at alle ansatte er involvert i strategiene, mens de øvrige ansatte føler de ikke har like mye med strategiene å gjøre. Selv om det gjennomsnittlige svaret til lederne er uenig i utsagnet hadde det vært ønskelig at det var helt uenig. Det kan likevel tenkes at lederne med svaret mener at strategier er mer for lederne enn for de øvrige ansatte.

5.3.2 Kjennskap til visjon, strategi og verdier

For å undersøke om Flytogets strategi er forankret i hele virksomheten har vi spurt de ansatte om hvor godt kjent de er med visjonen, strategien og verdiene til Flytoget. I følge Kaplan og Norton (2007) kan en samlet forståelse av visjon og strategi føre til langsiktig suksess for virksomheten. De senere år har det blitt rettet oppmerksomhet mot at virksomheter ofte har en mangelfull evne til å formidle strategi (Hoff og Holving 2007). Resultatene fra undersøkelsen i Flytoget viser at de ansatte mener de er godt kjent med både visjonen, strategien og verdiene. Det er i tillegg en lav prosent som er uenig i utsagnene. Det kan dermed tyde på at visjonen, strategiene og verdiene blir godt kommunisert i Flytoget.

Flytogets verdier er det de ansatte mener de har høyest kjennskap til med et gjennomsnittlig svar på 4,61, mens strategi er det som får lavest gjennomsnittlig svar på 3,88. Strategi kan være et svevende begrep for mange, mens visjonen og verdiene er mer konkret. Dette kan være en av årsakene til at de ansatte svarer lavere på utsagnet om at de er godt kjent med Flytogets strategi. Forskjellen i svarene mellom de tre utsagnene kan også skyldes at visjonen og verdiene er bedre kommunisert til de ansatte enn det strategien er. Et signifikant enig svar på kjennskap til visjon, verdier og strategi er uansett svært bra for Flytoget. Det betyr at de ansatte vet hva Flytoget står for, hvilken retning de vil og hvordan de skal komme dit (Kaplan og Norton 2007).

Undersøkelsen viste videre at det er en forskjell mellom svarene til lederne og de øvrige ansatte. Alle lederne har svart at de er helt enige i at de er godt kjent på både visjonen,

strategien og verdiene til Flytoget. Svarene til de øvrige ansatte er noe lavere, hvor kjennskap til strategi har den største differansen. Lederne svarer i gjennomsnitt 5,00, mens de øvrige ansatte har et gjennomsnittlig svar på 3,82. Siden det er ledelsen i en virksomhet som har ansvaret for å kommunisere visjonen, strategi og verdiene, kan det forventes at ledelsen har en høyere kjennskap til disse enn de øvrige ansatte. En svakhet med resultatene kan likevel være at svarene til lederne styres av at de vet de burde være godt kjent med visjonen, strategien og verdiene.

Videre i undersøkelsen i Flytoget spurte vi om de ansatte mener det er deres eget ansvar å forstå den strategiske retningen til Flytoget. De ansatte svarte i gjennomsnitt 3,26, noe som er et nærmere nøytralt svar. Det er i tillegg 24,8 prosent som er uenige i utsagnet og 33,33 prosent som verken er enige eller uenige. Svarene er med andre ord delt. En mulig årsak kan være at ansatte i ulike stillinger i Flytoget har ulik oppfatning av om de er ansvarlige eller ikke. Et nøytralt resultat kan også bety at de ansatte mener de har delt ansvar for å forstå den strategiske retningen, men at det ikke er deres fulle ansvar alene.

Det neste spørsmålet i undersøkelsen spurte om de ansatte mener de mottar nok informasjon om den strategiske retningen til Flytoget. Resultatet viser et nærmere nøytralt gjennomsnittlig svar på 3,32. Det er i tillegg 26,3 prosent som er uenige i utsagnet og 29,32 prosent som verken er enige eller uenige. Disse resultatene tyder på at det er delte meninger om de mottar nok informasjon om den strategiske retningen. Dersom Flytoget skal oppnå at alle ansatte har en lik oppfatning av strategien, er det viktig at det settes av tilstrekkelig med tid og ressurser til kommunikasjon av denne (Hoff og Holving 2007).

Undersøkelsen viser også et nøytralt svar på 2,85 på om det blir brukt for mye tid til å snakke om strategier. Det er 21,21 prosent som er enige i utsagnet, 45,45 prosent som verken er enige eller uenige og 33 prosent som svarer at de er uenige i utsagnet. Et nøytralt svar til utsagnet kan bety at de ansatte mener det verken snakkes for mye eller for lite om strategier. En så stor andel som 33 prosent uenige tyder likevel på at Flytoget har potensial til å snakke mer om strategi enn det de gjør i dag.

Det er også på disse spørsmålene forskjeller mellom lederne og de øvrige ansattes svar. Lederne er i gjennomsnitt enige i de to første spørsmålene og uenige i det neste. De øvrige ansatte er i gjennomsnitt nøytrale til alle spørsmålene. Lederne er med andre ord langt mer enige enn de øvrige ansatte i at det er deres eget ansvar å forstå den strategiske retningen til Flytoget og at de mottar nok informasjon om den strategiske retningen. Ledere har et større

ansvar for strategiarbeidet og det er dermed ikke overraskende at lederne er mer enige enn de øvrige ansatte i at det er deres eget ansvar å forstå den strategiske retningen til Flytoget. Forskjellen i svarene på informasjon om strategisk retning kan skyldes at lederne er mer med på å utvikle strategiene og arbeider med det daglig. Dette vil naturlig gjøre at de mottar mer informasjon om Flytogets strategiske retning enn det de øvrige ansatte gjør.

Undersøkelsen viser videre at lederne er uenige i at det brukes for mye tid til å snakke om strategier. I tillegg til dette spørsmålet spurte vi også ledere med personalansvar om de mener det er satt av nok tid til kommunikasjon av strategien i Flytoget. Det gjennomsnittlige svaret på 2,67 viser at det er en nøytral holdning blant lederne. Ser man videre på hvordan svarene fordeler seg på de ulike alternativene, er det 5 respondenter som har svart at de er uenige, 2 har svart at de verken er enige eller uenige og 2 har svart at de er enige i utsagnet. Det er altså en hovedvekt mot at det ikke er satt av nok tid til kommunikasjon av strategi samtidig som lederne mener det ikke blir brukt for mye tid til å snakke om strategier. På spørsmålet om kjennskap til Flytogets strategi svarte de øvrige ansatte i gjennomsnitt 3,82. Dette viser at de øvrige ansatte i gjennomsnitt mener de har kjennskap til strategien, men det er fortsatt noen som mener de ikke har kjennskap til strategien. Dersom Flytoget ønsker å øke forståelsen av strategien ytterligere kan det tenkes at det må settes av mer tid til kommunikasjon av strategien.

5.3.3 Konklusjon hypotese 3

H0: Flytogets strategi er ikke tydelig kommunisert til alle ansatte i organisasjonen.

H1: Flytogets strategi er tydelig kommunisert til alle ansatte i organisasjonen.

Funnene viser at både ledere og øvrige ansatte forstår viktigheten av strategien til Flytoget og hvordan arbeidet med strategien påvirker resultatet. Det er også bred enighet om at det er viktig for den enkelte at Flytoget har en tydelig strategi. Undersøkelsen viste også at ledere er uenige i at strategier kun er for ledelsen, men at øvrige ansatte svarte nært nøytralt på om strategier er kun for ledelsen. Flytoget må derfor tydeliggjøre hvilken rolle de ansatte har i forhold til strategien.

Resultatene viser at både ledere og øvrige ansatte er godt kjent med både visjonen, strategien og verdiene til Flytoget. Øvrige ansatte svarer likevel noe lavere i gjennomsnitt på kjennskap til strategien. Årsaken til dette kan være at strategi er vanskelig å definere eller at det er mindre kommunisert enn visjonen og verdiene. Ledere mener det er deres eget ansvar å forstå den strategiske retningen til virksomheten, og at de mottar nok informasjon om den strategiske retningen slik det er i dag. Øvrige ansatte svarer derimot nøytralt til begge utsagnene, noe som kan tyde på at de enten mottar en passe mengde med informasjon eller at de er usikre. Undersøkelsen viste også at ledere mener det ikke er satt av nok tid til kommunikasjon av strategien ut i organisasjonen og det nøytrale svaret til de øvrige ansatte er dermed sannsynligvis grunnet for lite kunnskap. Det er altså et forbedringspotensial i kommunikasjonen av strategi og virksomhetens strategisk retning.

På bakgrunn av at Flytogets ansatte ser viktigheten av strategi og har god kjennskap til Flytogets strategi, forkaster vi H0 om at Flytogets strategi ikke er tydelig kommunisert til alle ansatte i organisasjonen. Flytogets strategi er altså tydelig kommunisert til alle ansatte i organisasjonen.

5.4 Kobling mellom arbeidsoppgaver og strategi

For at ansatte skal ønske å arbeide i samme retning som strategien til virksomheten, er det viktig at ansatte vet hvordan deres arbeidsoppgaver er knyttet til strategien. For å tydeliggjøre hvordan arbeidsoppgaver er knyttet til strategien må man dele opp de strategiske målene i mindre delmål, og tydeliggjøre koblingen mellom enkelte arbeidsoppgaver og den overordnede strategien (Kaplan og Norton 2007). Vi spør om Flytogets ansatte ser koblingen mellom deres arbeidsoppgaver og virksomhetens strategi.

Undersøkelsen viser et svar tilnærmet nøytralt på utsagnet om min nærmeste sjef diskuterer strategi med meg. I følge Åge Pedersen (2014) er det servicesjefene sitt ansvar å snakke med de ansatte om strategien. En mulig årsak til det nøytrale svaret er at de ansatte ikke vet om det stemmer eller ikke. Det kan også skyldes at de ansatte mener den nærmeste sjefen diskuterer strategi med dem i liten grad. Av de ansatte er det hele 40,6 prosent som er uenige til denne påstanden. Dette er en stor andel av de ansatte, noe som betyr at området er mangelfulgt. Undersøkelsen viser også at det kun er de øvrige ansatte som er nøytrale til utsagnet. Lederne har et gjennomsnittlig svar på 4,57 og er dermed enige i at deres nærmeste sjef diskuterer

strategi med dem. Siden Åge Pedersen (2014) omtaler servicemedarbeiderne som en viktig kanal for å kommunisere strategi til de øvrige ansatte er det viktig at Flytoget forbedrer seg på dette området.

Videre i undersøkelsen spurte vi om de ansatte mener at de påvirker om Flytoget når sine strategiske mål gjennom sine arbeidsoppgaver og om strategien i Flytoget påvirker deres daglige arbeid. I følge Kaplan og Norton (1996) er ansattes forståelse av koblingen mellom deres arbeidsoppgaver og virksomhetens strategi en forutsetning for strategietterlevelse. Resultatene viser at de ansatte er enige i begge utsagnene med et gjennomsnittlig svar på henholdsvis 3,98 og 3,92. De ansatte ser altså klart at de påvirker resultatet til virksomheten, samt at strategien legger føringer for deres arbeid. Dette er svært bra og det tyder på at sammenhengen mellom den enkeltes arbeidsoppgaver og strategien blir tydelig kommunisert i Flytoget. Andelen av de ansatte som er uenige i disse utsagnene er i tillegg lav på under 11 prosent på begge.

Resultatene viser også en signifikant enighet blant de ansatte om at det er nødvendig med kunnskap om strategien for å kunne gjøre en god jobb og til at det er motiverende å vite mer om Flytogets strategiske retning. Ved å vektlegge kommunikasjon av strategisk retning mer enn Flytoget gjør i dag, kan de med andre ord øke motivasjonen til de ansatte ytterligere. Også her er andelen uenige i utsagnet under 11 prosent. Det er likevel 31 prosent som svarer at de verken er enige eller uenige i at det er motiverende å vite mer om Flytogets strategiske retning. Svaret kan bety at de ansatte verken mener det er motiverende eller ikke motiverende å vite mer om den strategiske retningen til Flytoget. En annen mulig årsak til at mange svarer at de verken er enig eller uenig i utsagnet kan være at det er usikkerhet knyttet til dette spørsmålet. Dersom de ansatte er usikre på hva den strategiske retningen til Flytoget er, vil de kanskje heller ikke vite om de mener det ville være motiverende å vite mer om den strategiske retningen.

På de fire siste spørsmålene er det også forskjell mellom svarene til lederne og de øvrige ansatte. Lederne er i gjennomsnitt mer enige enn det øvrige ansatte på alle utsagnene. Forskjellene kan komme av at ledernes arbeidsoppgaver faktisk er mer knyttet til strategien enn de øvrige ansattes arbeidsoppgaver og at det dermed gjør at de er mer enig i utsagnene.

5.4.1 Konklusjon hypotese 4

H0: Det blir ikke tydelig kommunisert til ansatte hvordan deres arbeidsoppgaver er knyttet til strategien.

H1: Det blir tydelig kommunisert til ansatte hvordan deres arbeidsoppgaver er knyttet til strategien.

Funnene fra undersøkelsen viser at ledere er enige i at deres nærmeste sjef diskuterer strategi med dem, mens de øvrige ansatte derimot har en nøytral holdning til utsagnet. Årsaken til dette kan være at strategi blir diskutert for lite og at de øvrige ansattes nærmeste sjefer ikke vektlegger å diskutere strategi. Flytoget bør dermed prøve å bli bedre på dette.

Både ledere og øvrige ansatte mener at de gjennom sine arbeidsoppgaver påvirker om Flytoget når sine mål, og at strategien til Flytoget påvirker deres daglige arbeid. Resultatene viser også at det er enighet om at det er nødvendig med kunnskap om strategien for å kunne gjøre en god jobb, og at det kan virke motiverende å vite mer om Flytogets strategiske retning. Ved å vektlegge kommunikasjon av strategisk retning mer enn Flytoget gjør i dag, kan de med andre ord øke motivasjonen til de ansatte ytterligere.

På bakgrunn av undersøkelsen tyder det på at de ansatte forstår sammenhengen mellom deres arbeidsoppgaver og strategien. Vi forkaster derfor H0 om at det ikke blir tydelig kommunisert til ansatte hvordan deres arbeidsoppgaver er knyttet til strategien. I Flytoget blir det altså tydelig kommunisert til ansatte hvordan deres arbeidsoppgaver er knyttet til strategien.

5.5 Strategien er integrert i Flytogets prestasjonsmålesystem

Strategien til en virksomhet må integreres i dens prestasjonsmålesystem. Balansert målstyring er et rammeverk ment for å formidle strategi gjennom prestasjonsmålingene.

Hovedelementene i rammeverket er inndelingen i perspektiver, kommunikasjonen av sammenhenger i strategikartet, og selve målene (Kaplan og Norton 1996). I Flytoget startet arbeidet med balansert målstyring i 2008. De benyttet hjelp fra et konsultentselskap og det ble brukt mye ressurser på systemet. Systemet var hovedsakelig tenkt som et strategisk styringsverktøy på ledernivå. Det ble utarbeidet et eget Excel-system med direkte kobling til strategikartet, og med strategiske mål med tilhørende styringsindikatorer. I følge Åge

Pedersen (2014) var BM-rammeverket lett å forstå når de snakket om det i fellesskap, men at det ble for teoretisk når man skulle arbeide med det på egenhånd. Etter å ha testet det ut i praksis fant de ut at det var for omfattende, hvor Flytoget i dag bruker de delene av balansert målstyring de mener fungerer. Vi spør oss om de ansattes forståelse for strategien til Flytoget og sammenhengene mellom deres arbeidsoppgaver og strategien, er et resultat av prestasjonsmålesystemet. Vi spør oss også om Flytogets prestasjonsmålesystem fungerer godt slik det er i dag med tanke på påvirkning til strategietterlevelse.

5.5.1 Perspektivene

For å sikre at virksomheten går i riktig retning i forhold til strategien, er målene i balansert målstyring fordelt i fire perspektiver: finansielle, kunde, interne prosesser, og læring og vekst. Perspektivene skal avspeile sentrale deler av virksomhetens strategi og i noen tilfeller er det derfor nødvendig å tillegge flere perspektiver enn de fire overnevnte (Kaplan og Norton 2007). De tre prestasjonsmålene som kommuniseres til de ansatte i Flytoget er kundetilfredshet, budsjettert resultat og punktlighet, og er knyttet til perspektivene finansielle, kunde og interne prosesser. Dette er viktige deler av strategien til Flytoget ved at de vektlegger at de ønsker å tilby det beste transporttilbudet til flyreisende og OSL ansatte på strekningen mellom Drammen og Gardermoen.

I tillegg til å være et privat selskap som ønsker å maksimere sin fortjeneste, har Flytoget også et samfunnsansvar i forhold til å opprettholde en høy kollektivandel til og fra flyplassen. I samtaler med Åge Pedersen (2014) kom det frem at Flytoget i 2014 prioriterte kollektivandelen til Gardermoen, fremfor å øke billettprisene og fortjenesten. På bakgrunn av dette kan det se ut til samfunnsansvar er en viktig del av det strategiske utgangspunktet til Flytoget og vurderes dit hen at det bør være en del av deres perspektiver.

Områder man bør prioritere i kundeperspektivet er tid, kvalitet, prestasjoner, service og kostnader, hvor det er viktig at ansatte, ledelsen og kundene har en lik oppfattelse av definisjonene. Ved å jobbe slik vil bedriften til å se prestasjonene gjennom kundens øyne. (Kaplan og Norton, 1992). Flytoget har i dag et stort fokus de nevnte områdene i kundeperspektivet, hvor sikkerhet, punktlighet og service blir kommunisert til de ansatte som rett prioritering i gjengitt rekkefølge (Åge Pedersen 2014). Av dette kan vi se at både tid (punktlighet) og service i kundeperspektivet er kommunisert til de ansatte, men har ikke noe data på hvor godt det er oppfattet.

Skal en bedrift klare å levere det man ønsker i kundeperspektivet må man også ha gode interne prosesser. Noen av disse er innovasjonsprosesser, operative rutiner og prosesser, og ettersalgsprosesser for kunder (Kaplan og Norton 1992). Flytoget har i 2014 fått en kundetilfredshet på 97 prosent på BIs kundebarometer, noe som sier at kundene er fornøyde. Selv om Flytoget har tilsvarende utfordringer med dårlig infrastruktur, er rutine og prosessene så gode, at de likevel klarer å gjøre kundene fornøyd (Åge Pedersen, 2014). Av dette kan det tyde på at interne prosessene i Flytoget er gode.

Læring og vekstperspektivet danner grunnlag for Flytogets fremtidige evne til å oppnå suksess (Kaplan og Norton, 1992). Dette perspektivet er derfor også en viktig betingelse for fremtidige resultater i de andre perspektivene. Siden Flytoget i dag også befinner seg i muligens i et globalt marked, endres kriteriene for suksess seg, hvor kontinuerlig forbedringer er viktige (Hoff, 2010). Er det slik at Flytoget ikke ser viktigheten av læring og vekst, bør dette settes fokus på.

Samfunnsansvaret blir i dag kommunisert til de ansatte gjennom intranett og gjennom kommunikasjon fra lederne. For å undersøke om viktigheten av samfunnsansvar er noe de ansatte er klar over, stilte vi de ansatte noen spørsmål om viktigheten av ulike mål. Av svarene kan vi se at Flytogets mål for opprettholdelse av kollektivandelen er det som blir ansett som viktigst med et gjennomsnitt på 4,74. Samfunnsansvar får et gjennomsnittlig svar på 4,26 og det finansielle målet et gjennomsnittlig svar på 2,87.

Hvis vi ser på andelen av de ansatte som er uenige i utsagnene er det et mål som skiller seg negativt ut, nemlig det finansielle målet hvor hele 36 prosent av de ansatte er uenige til at det finansielle målet er viktig. Resultatene viser også at 36,84 prosent av respondentene svarer at de verken er enige eller uenige. Til sammenlikning er 3,7 prosent uenige med samfunnsansvar og 0 prosent uenige med kollektivandelen. Av svarene kan vi si at de ansatte i Flytoget ikke anser det finansielle målet som særlig viktig og minst viktig av de tre presenterte alternativene. Resultatene viser at de ansatte er klar over viktigheten av samfunnsansvar og opprettholdelse av kollektivandel, selv om dette ikke er kommunisert gjennom prestasjonsmålingen og perspektivene. Det tyder derfor på at Flytoget kommuniserer viktigheten av dette på en annen måte.

En annen årsak til at de ansatte har svart slik de har kan være at Flytoget i media fremstilles som et selskap som tjener veldig mye penger og at dette ikke er noe problem. Et resultat av

dette kan være at de ansatte tenker at de finansielle målene er noe Flytoget oppnår uansett, og at dette dermed ikke er noe viktig.

Undersøkelsen viser at det eksisterer forskjeller mellom svarene til ledere og de øvrige ansatte. Ledere har svart at både det finansielle resultatet og opprettholdelse av høy kollektivandel er viktigst, med et gjennomsnittlig svar på 4,86 på begge. Det å møte et finansielt resultat er helt klart viktig for enhver virksomhet og det at dette får et høyt gjennomsnittlig svar fra ledelsen er en selvfølge. Det at opprettholdelse av høy kollektivandel får like høyt svar er derfor et tydelig tegn på at dette er noe Flytoget prioriterer og er et likeverdig mål som det finansielle målet. En mulig svakhet med tallene vi har fått er at ledelsen i dette tilfellet har overvurdert viktigheten av det finansielle målet, i forhold til de to andre målene. En årsak til dette kan være at store deler av ledelsens bonus avhenger av at de finansielle målet og utgjør en stor prosentvis del av deres lønn. Øvrige ansatte har også et høyt gjennomsnittlig svar på at opprettholdelse av høy kollektivandel er viktig for Flytoget, på 4,73. Undersøkelsen viser også at samfunnsansvar får et høyt gjennomsnittlig svar fra både ledere og de øvrige ansatte, på henholdsvis 4,29 og 4,25.

På bakgrunn av resultatene kan det se ut til at samfunnsansvar er en viktig del av strategien til Flytoget og at god kjennskap til denne er viktig blant både ledere og øvrige ansatte. En svakhet som avdekkes er at de ansatte ikke har oppfattet hvor viktig det finansielle målet er for Flytoget. For å integrere strategien bedre i prestasjonsmålesystemet bør Flytoget legge til samfunnsansvar som et perspektiv.

5.5.2 Strategikartet

Strategikartet er en måte å visuelt fremstille virksomhetens strategi gjennom strategiske mål i en årsaks-/virkningssammenheng (Hoff og Holving 2007). Strategikartet viser på en oversiktlig måte hvordan den enkeltes arbeidsoppgaver påvirker det overordnede målet til virksomheten (Kaplan og Norton 2000). Vi ønsket å undersøke om ansatte i Flytoget har kjennskap til Flytogets strategikart og om de ansatte mener det blir brukt aktivt til å formidle strategien.

Strategikartet skal vise hvilke valg som er tatt for å nå visjonene og den strategiske retningen til virksomheten, og hvilke prosesser og systemer man trenger (Hoff og Holving, 2007). Undersøkelsen viser et gjennomsnittlig svar på 2,93 på utsagnet om de har kjennskap til

Flytogets strategikart. Dette er et nærmere nøytralt svar og det er i tillegg 38,3 prosent som er uenige i utsagnet. Resultatene kan bety at de ansatte er usikre på hva strategikartet er, eller det kan bety at de har lite kunnskap om det. Uansett er det tydelig at kartet ikke blir brukt aktivt til å formidle Flytogets strategi, og at hensiktete kartet har ikke er gjeldende. Hensikten med strategikartet er å formidle strategien på en enkel og oversiktlig måte til alle i organisasjonen. Når de ansatte er nøytrale eller usikre til om de har kjennskap til kartet, har kartet heller ingen funksjon.

De tre neste spørsmålene vi stilte fikk også et nøytralt gjennomsnitt. Dette understreker at kjennskapen til strategikartet er dårlig. Spørsmålet om strategikartet blir brukt aktivt til å formidle strategi er det 30 prosent av de ansatte som er uenige. Dette understøtter påstanden om at strategikartet ikke blir brukt aktivt. Flytoget ønsker enkle og pragmatisk data som fungerer, og som er lett å kommunisere til de ansatte (Åge Pedersen, 2014). Strategikartet skal altså ikke dekke hele virksomheten, men trekke frem de viktigste områdene og deres sammenhenger for å nå de strategiske målene (Hoff og Holving, 2007). Altså er hensikten med strategikartet til Kaplan og Northon, akkurat slik Flytoget ønsker.

Videre viste undersøkelsen at det er forskjeller mellom svarene til lederne og de øvrige ansatte. Ikke overraskende får lederne et mye høyere gjennomsnittlig svar enn de øvrige ansatte. Strategikartet ligger ute på intranettet til Flytoget, men blir tilsynelatende ikke benyttet i kommunikasjonen og gjennom opplæring. Enten bør kartet forsvinne eller så bør det oppdateres og bli brukt.

Lederne har i motsetning til de øvrige ansatte et klart enig gjennomsnittlig svar på 4,71, og de har altså god kjennskap til strategikartet. I følge Åge Pedersen (2014) benyttes kartet på ledernivå for å kartlegge hva som må gjøres og skape diskusjoner blant lederne. Dette kan være en mulig årsak til kjennskapen blant lederne. Videre viser resultatene at lederne mener strategikartet viser hvordan deres arbeidsoppgaver påvirker Flytogets overordnede mål, og at strategikartet viser de viktigste elementene i Flytogets strategi. På bakgrunn av analysen under perspektivene, vil vi presisere at strategikartet mangler noe om samfunnsansvaret til Flytoget. Ser vi bort fra det kan det virke som at Flytogets strategikart inneholder de viktigste elementene av strategien. I følge Ittner og Larker (2003) er en vanlig feil blant mange virksomheter å ikke koble målene opp mot strategien og at de ikke kvalitetssikrer sammenhengen mellom målene. Inneholder strategikartet de viktigste elementene, er Flytoget altså på god vei til å oppnå dette. Lederne har et nærmere nøytralt gjennomsnittlig svar på

3,43 på utsagnet om at strategikartet blir brukt aktivt for å formidle strategi. En årsak til et nærmere nøytralt svar kan være at de mener det blir brukt aktivt blant lederne, men at det ikke brukes aktivt til å formidle strategi til de øvrige ansatte.

5.5.3 Styringsindikatorene

Innen balansert målstyring er prestasjonsmålene kalt for styringsindikatorer.

Prestasjonsmålene skal til sammen beskrive hva som er kritisk for at virksomheten skal lykkes i å gjennomføre strategiene og nå de overordnede målene (Hoff og Holving, 2007). For å kunne si om Flytoget integrerer strategien i sitt prestasjonsmålesystem stilte vi spørsmål i spørreundersøkelsen om prestasjonsmålene er lette å forstå og om de reflekterer Flytogets strategi. Undersøkelsen viser at det er et signifikant enig svar til begge spørsmålene, med gjennomsnitt på henholdsvis 3,98 og 3,49. De ansatte mener altså i gjennomsnitt at Flytogets mål er lette å forstå og at de reflekterer strategien. Resultatene på spørsmålet om målene reflekterer strategien er likevel nærmere et nøytralt svar. Det er en lav andel på 3,7 prosent som er uenige i utsagnet, men hele 54,89 prosent av respondentene svarer at de verken er enige eller uenige. Til utsagnet om Flytogets mål er lette å forstå er det kun 2,2 prosent som er uenige. Pedersen (2014) uttalte at Flytoget legger vekt på at målene skal være lette å forstå. Resultatene tyder altså på at de lykkes med dette.

Undersøkelsen viser også at det er en forskjell mellom svarene til lederne og de øvrige ansatte. Lederne er i gjennomsnitt enige i at både Flytogets mål reflekterer strategien og at de er lette å forstå. De har i snitt svart henholdsvis 4,29 og 4,71. Måltallene Flytoget bruker er direkte knyttet opp mot strategien til Flytoget, og de viktigste måltallene blir valgt ut av prosjektleder Åge Pedersen og presentert på ledermøter hver uke. Det har i følge Pedersen (2014) kun vært positive tilbakemeldinger på metoden. Resultatene tyder også på at en slik gjennomgang hver uke tydeliggjør sammenhengen mellom målene og strategien for ledelsen.

De øvrige ansatte har på den andre siden i gjennomsnitt svart 3,44 på at målene reflekterer strategien, noe som er nærmere et nøytralt svar. Et nøytralt svar kan bety at de øvrige ansatte verken mener målene reflekterer strategien eller ikke. Det kan tenkes at de mener det reflekterer deler av strategien, men ikke hele. I følge Kaplan og Norton (1996) er en utfordring med valg av prestasjonsmål at dette valget sender signaler til de ansatte om hvilke oppgaver som er viktigst. De ansatte vil arbeide bedre med det de blir målt på enn med andre

områder og derfor får man det man måler. Det er dermed viktig at Flytoget prøver å fange opp de viktigste delene av strategien i de prestasjonsmålene som kommuniseres.

Resultatet fra undersøkelsen kan også bety at det er mange som er usikre på om målene reflekterer strategien til Flytoget. Til de fleste spørsmålene i undersøkelsen hvor det er spurt om strategi er det en stor andel respondenter som har svart at de verken er enige eller uenige. Dersom de øvrige ansatte er usikre på begrepet strategi eller strategien til Flytoget er det naturlig at de også er usikre på om målene reflekterer strategien. Flytoget bør i større grad tydeliggjøre deres strategi ovenfor de ansatte da dette er viktig skal Flytoget nå sine strategier.

5.5.4 Konklusjon hypotese 5

H0: Strategien er ikke integrert i Flytogets prestasjonsmålesystem.

H1: Strategien er integrert i Flytogets prestasjonsmålesystem.

Balansert målstyring skal sikre at strategien blir formidlet gjennom prestasjonsmålingen. Rammeverket er bygget opp rundt perspektiver, strategikartet og styringsindikatorer. På bakgrunn av analysen bør Flytoget tillegge samfunnsansvar som et perspektiv sammen med finansiell, kunder, interne prosesser, og læring og vekst. Flytogets samfunnsansvar setter strategiske føringer for Flytoget. Både lederne og de øvrige ansatte setter opprettholdelse av høy kollektivandel til OSL og samfunnsansvar svært høyt. Å ha samfunnsansvar som et perspektiv vil integrere strategien bedre i prestasjonsmålesystemet. Utenom tillegget av dette perspektivet virker det som at strategien til Flytoget er godt integrert i perspektivene.

Strategikartet er ment som et verktøy for å formidle hvordan de viktigste delene av strategien er knyttet sammen. I Flytoget er kartet brukt aktivt blant ledere, og disse har også god kjennskap til kartet. Strategikartet blir derimot ikke brukt aktivt i formidling av strategi til øvrige ansatte. Undersøkelsen viser at det er usikkerhet til kjennskap til strategikartet. Dette betyr at kartet ikke har en optimal funksjon slik det brukes i dag. Hensikten med strategikartet er å formidle strategien på en enkel og oversiktlig måte til alle i organisasjonen, og for å oppnå en positiv effekt av strategikartet må Flytoget bruke kartet mer aktivt i hele organisasjonen.

Styringsindikatorene skal gi informasjon om strategien beveger virksomheten i ønsket retning. Både ledere og øvrige ansatte mener at Flytogets mål reflekterer strategien og at de er lette å forstå. Øvrige ansatte er likevel mindre enige i utsagnene og dette kan skyldes at ledere arbeider mer aktivt med sammenhengene mellom mål og strategi enn det de øvrige ansatte gjør.

På bakgrunn av analysen forkaster vi H_0 om at strategien ikke er integrert i Flytogets prestasjonsmålesystem. Strategien er altså integrert i Flytogets prestasjonsmålesystem.

6.0 Konklusjon

Denne masteroppgaven har undersøkt følgende problemstilling:

Hvordan bør prestasjonsmålesystemet til Flytoget være utformet for å påvirke de ansatte til å arbeide effektivt?

Å *arbeide effektivt* omhandler i denne oppgaven både det å yte maksimalt og det å arbeide mot virksomhetens strategi. For å påvirke ansatte å yte maksimalt bør et prestasjonsmålesystem inneha mål som er spesifikke og vanskelige å nå, samt at det må være mulig å påvirke måloppnåelse. Resultatene fra denne undersøkelsen viser at Flytogets ansatte mener at spesifikke mål fører til at de blir motiverte og at de prioriterer de arbeidsoppgavene de blir målt på. At mål er vanskelige å nå har i følge de ansatte ingen innvirkning på deres arbeidsinnsats og muligheten til å påvirke måloppnåelse fører i Flytoget til at ansatte motiveres. Vi kan altså si at det stemmer for Flytoget at prestasjonsmålene bør være spesifikke og at det bør være mulig å påvirke måloppnåelse.

Prestasjonsmålingene i Flytoget motiverer de ansatte i tillegg til at lederne mener at de ansatte de har ansvaret for jobber bedre med de arbeidsoppgaver de blir målt på. Flytogets prestasjonsmålinger øker altså ansattes arbeidsinnsats. Undersøkelsen tyder likevel på at noen av de øvrige ansatte har en negativ holdning til prestasjonsmålinger. Dette kan skyldes at de føler de blir kontrollert. For å øke de ansattes innsats ytterligere bør Flytoget tydeliggjør for de ansatte hvorfor målingene gjennomføres.

For å øke ansattes arbeidsinnsats ytterligere kan virksomheter knytte bonus opp mot prestasjonsmålene. For at bonusordninger skal øke de ansattes innsats må ordningen oppfattes rettferdig og bonusmålene må være oppnåelige og mulige å påvirke. I Flytoget mener de ansatte i gjennomsnitt at bonusoppnåelighet ikke har noen innvirkning på de ansattes innsats i Flytoget. Muligheten til å påvirke måloppnåelse og at bonusordningen er rettferdig har derimot en innvirkning på de ansattes motivasjon. Vi kan altså si at det stemmer for Flytoget at bonusen bør være rettferdig og at det bør være mulig å påvirke om bonusen nås.

De øvrige ansatte i Flytoget blir tydelig motivert av bonus. De mener i gjennomsnitt selv at de blir motivert av bonus, samt at ledere med personalansvar mener de øvrige ansatte blir motivert av bonus. Flytogets bonusordning øker altså de ansattes arbeidsinnsats.

De tre kommuniserte prestasjonsmålene i Flytoget er punktlighet, kundetilfredshet og budsjettert resultat. Bonusen er knyttet opp til kundetilfredshet og budsjettert resultat. Undersøkelsen viser likevel at både lederne og de øvrige ansatte mener at punktlighet er det viktigste prestasjonsmålet i Flytoget. De øvrige ansatte mener også at dette gir det mest korrekte bilde av det de presterer i sin jobb, mens ledere mener budsjettert resultat er det som gir det mest korrekte bilde av det de presterer i sin jobb. Resultatene fra undersøkelsen viser i tillegg at ledere mener prestasjonsmåling har størst effekt på deres arbeidsinnsats, mens de øvrige ansatte mener bonus har størst effekt på deres arbeidsinnsats.

I forhold til strategierlevelse viste våre funn at både Flytogets ledere og øvrige ansatte forstår viktigheten av strategi og har god kjennskap til Flytogets strategi. Flytogets strategi er dermed tydelig kommunisert til alle ansatte i organisasjonen. Både ledere og øvrige ansatte mener også at de gjennom sine arbeidsoppgaver har mulighet til å påvirke Flytogets mål og at strategien til selskapet påvirker deres daglige arbeid. I Flytoget blir det altså tydelig kommunisert til ansatte hvordan deres arbeidsoppgaver er knyttet til strategien.

Det virker videre som at strategien er godt integrert i Flytogets prestasjonsmålesystem. De bruker en form for balansert målstyring, hvor strategien skal formidles gjennom perspektiver, strategikart og prestasjonsmål. Flytoget har integrert det meste av hovedelementene av sin strategi i perspektivene. Vi vil likevel anbefale å inkludere samfunnsansvar som et perspektiv, da dette legger viktige strategiske føringer for Flytoget. Strategikartet blir benyttet aktivt blant lederne, men er ikke kjent blant de øvrige ansatte. For å oppnå positiv effekt av strategikartet må Flytoget bruke kartet mer aktivt, spesielt blant de øvrige ansatte. Både ledere og øvrige ansatte mener at Flytogets mål reflekterer strategien og at målene er lette å forstå.

Vi konkluderer med at for å påvirke de ansatte til å arbeide effektivt bør Flytoget med små endringer beholde sine prestasjonsmål og prestasjonsmålesystem slik det er i dag. Både prestasjonsmålene og bonusordningen er med på å øke de ansattes innsats i Flytoget. For å øke innsatsen ytterligere bør det likevel tydeliggjøres hvorfor arbeidsoppgaver måles. Prestasjonsmålesystemet har integrert strategien godt, men Flytoget bør legge til samfunnsansvar som et perspektiv og aktivt bruke strategikartet til å formidle strategien til alle de ansatte i organisasjonen.

6.1 Videre forskning

Vi gjennomførte en undersøkelse der vi ønsket å besvare hvordan Flytogets prestasjonsmålesystem bør være utformet for å påvirke ansatte til å arbeide effektivt. Undersøkelsen ble gjennomført på ett tidspunkt og på et utvalg bestående av ansatte i Flytoget. For videre forskning kunne det vært interessant å gjennomført en tilsvarende studie en stund i fremtiden å sett på hvilke endringer og tiltak Flytoget har, og om dette gir signifikante endringer fra vår analyse.

For å teste om resultatene i denne undersøkelsen er generaliserbare for en større populasjon, vil det være mulig å gjennomføre en tilsvarende undersøkelse, men med et større utvalg. På den måten vil undersøkelsen bli mer representativ, og tilsvarende funn vil øke påliteligheten rundt resultatene. Det er også mulig å utvide undersøkelsen. Vi har kun undersøkt ansatte i Flytoget. Det kunne vært interresant å utvidet til flere virksomheter innenfor samme bransje, eller også sammenlignet ulike bransjer.

7.0 Litteratur og informasjonskilder

- Andersen, B., og Fagerhaug, T. 2002. *Performance Measurement Explained: designing and implementing your state-of-the-art system*: ASQ Quality Press.
- Anthony Robert, N., og Vijay, G. 2007. *Management control systems*: McGraw-Hill IRWIN, Chicago.
- Bragelien, I. 2005. 10 bonustabber - Hvordan lære av teori og praksis. *Praktisk Økonomi & Finans*, (2), 25-35.
- Douma, Sytse og Hein Schreuder, 2008. *Economic Approaches to organizations*. Pearson Education.
- Fama, Eugene F. and Michael C. Jensen (1983). Agency Problems and Residual Claims. *Journal of Law and Economics*, 26 (2), 327-349.
- Farstad, Line Veronika og Siv Skaare. 2013. *Prestasjonsmåling i banksektoren. En studie av ansattes holdninger til prestasjonsmåling på et kundesenter*. Høgskolen i Sør-Trøndelag.
- Frey, Bruno S. og Reto Jegen. 2000. Motivation Crowding Theory: A Survey of Empirical Evidence. *Journal of Economic Surveys*. 5: 589-611.
- Grønmo, Sigmund. 2004. *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Haga, Oddveig M. 2008. *Mål og mening? En studie av strategikommunikasjon og kommunikasjonsklima*. Masteroppgave i Serviceledelse, Universitetet i Stavanger
- Hals, Knut Andreas. 2010. *Baker Hansen. Motivasjon og bonussystemer*. Norges handelshøgskole.

- Haukedal, Willy. 2005. *Arbeids- og lederpsykologi*. Cappelen akademisk.
- Hoff, Kjell. G., og Holving, P. A. 2007. Balansert målstyring – Balanced Scorecard på norsk. *Universitetsforlaget*.
- Hoff, Kjell G. 2009. *Strategisk økonomistyring*. Universitetsforlaget.
- Hoff, Kjell G. 2010a. *Bedriftsøkonomi*. 7 utg. Universitetsforlaget.
- Hoff, Kjell G. 2010b. *Driftsregnskap og budsjettering*. 5.utg. Universitetsforlaget.
- Ittner, Christopher D. og David. F. Larcker. 2003. Coming up short on nonfinancial performance measurement. *Harvard Business Review*. 81(11), 88-95.
- Jacobsen, Dag Yngvar. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser. Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2.utgave. Høyskoleforlaget.
- Johannessen, Asbjørn, Line Kristoffersen og Per Arne Tufte. 2004. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 2.utg. Abstrakt forlag, Oslo.
- Johnson, G., R. Whittington og K. Scholes. 2011. *Exploring Strategy*. 9.utgave. Harlow: Financial Times Prentice Hall
- Kaplan, R. S., og Norton, D. P. 1992. The Balanced Scorecard- Measures that Drives Performance *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. S., og Norton, D. P. 1996a. *The balanced scorecard: translating strategy into action*: Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S., og Norton, D. P. 1996b. Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-&.

- Kaplan, R. S. og D. P. Norton. 2000. Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review* (September-October): 167-176.
- Kaplan, R. S. og D. P. Norton. 2001. Transforming the Balance Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part 1. *Accounting Horizons*. 15 (1),87-104.
- Kaplan, R. S., og Norton, D. P. 2007. Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 85(7-8), 150-+.
- Kleven, Arnfinn Kleven, Finn Hjordemaal og Knut Tveit. 2005. *Innføring i pedagogisk forskningsmetode: En hjelp til kritisk tolkning og vurdering*. Universitetsforlag, Oslo.
- Kuvaas, Bård. 2006. Work performance, affective commitment and work motivation: the role of pay and level. *Journal of organizational behaviour*, 27(3), 365-385.
- Lebas. Michel J. 1995. *Performance measuremet and performance management*. Int. J. Production Economics. France: HEC School of management.
- Lindner, James R. 1998. Understanding employee motivation. The Ohio state university
- Locke, Edwin A. og Gary P. Latham. 2002. Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. *American Psychological Association*, 57(9), 705-717.
- Locke, Edwin A. og Gary P. Latham. 2005. «Goal setting theory». I *Great minds in management: the process og theory development*, redigert av K. Smith og M. Hitt, 128- 150. Oxford; New York: Oxford Univerisity Press.
- Maxham III, James G. og Richard G. Netemeyer. 2003. Firms reap what they sow: Theeffects of shared values and perceived organizational justice on customers` evaluations of complaint handling. *Journal of Marketing*. 67 (1), 46-62.

- Milgrom, Paul og John Roberts. 1992. *Economics, Organization and Management*. Prentice Hall.
- Moullin, M. 2002. *Delivering excellence in health and social care: Quality, excellence, and performance measurement*: Open University Press.
- Nair, M. 2004. "Essentials of Balanced Scorecard" John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey.
- Neely, A., Adams, C., og Kennerley, M. 2002. The performance prism: the scorecard for measuring and managing stakeholder relationship. *Financial times Prentice Hall, London*.
- Niven, P. R. 2002. *Balanced scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results*: John Wiley & Sons.
- Norreklit, Hanne, Marten Jacobsen og Falconer Mitchell. 2008. Pitfalls in Using the Balanced Scorecard, *The Journal of Corporate Accounting & Finance*. 19(6), 65-68.
- Pandey, I. M. 2005. Balanced Scorecard: Myth and Reality. *Vikalpa*, 30(1), 51-66.
- Pedersen, Åge. 2014. Samtale med prosjektleder i Flytoget.
- Schiemann, W., og Lingle, J. H. 1999. *Bullseye!: hitting your strategic targets through high-impact measurement*: Simon and Schuster.
- Scott, T. W., og Tiessen, P. 1999. Performance measurement and managerial teams. *Accounting, Organizations and Society*, 24(3), 263-285.
- Speckbacher, Gerhard, Jurgen Bischof og Thomas Pfeiffer. 2003. A Descriptive Analysis on the Implementation of Balanced Scorecard in German-Speaking Countries.

Spitzer, D. R. 2007. *Transforming performance measurement: Rethinking the way we measure and drive organizational success*: AMACOM Div American Mgmt Assn.

Stousland, Kine. 2013. *En analyse av prestasjonsbasert belønning og hvilken effekt den har i Flytoget*. Masteroppgave i Økonomi og administrasjon, Universitetet for miljø og biovitenskap.

8.0 Vedlegg

Vedlegg 1: Spørreskjema fra Questback

Prestasjonsmåling i Flytoget 2014

Hei!

Vi er to studenter (Kari og Joakim) som studerer økonomi og administrasjon (siviløkonom) ved Handelshøyskolen NMBU i Ås. Som del av vår utdannelse skriver vi nå masteroppgave om prestasjonsmåling i Flytoget, og hadde i den anledning satt utrolig stor pris på om du kunne svart på denne spørreundersøkelsen

Dataene til undersøkelsen vil kun bli sett av Joakim Lurås. Resultatene av undersøkelsen vil bli analysert i masteroppgaven og vil være tilgjengelig for Kolbjørn Christoffersen (veileder ved NMBU), sensor til masteroppgaven og Åge Pedersen (prosjektsjef i Flytoget).

Det vil ta rundt 8 minutter å svare på denne spørreundersøkelsen.

På forhånd, tusen takk!

Din identitet vil holdes skjult.

4) * Hva er din alder?

Velg alternativ

5) * Er du leder med personalansvar?

Velg alternativ

6) Målinger av ansatte i Flytoget

	Verken				
	Helt uenig	Delvis uenig	eller uenig	Delvis enig	Helt enig
Det er tydelig sammenheng mellom det jeg blir målt på og arbeidsoppgavene jeg utfører.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg blir motivert av å bli målt i Flytoget.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg ville jobbet like effektivt uten å bli målt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg prioriterer de arbeidsoppgavene som jeg blir målt på.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg anser arbeidsoppgaver som ikke blir målt som uviktige.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er vanskelig å nå målene.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Måloppnåelse påvirkes av forhold som jeg ikke kan kontrollere.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8) Bonus og målinger

	Verken				
	Helt uenig	Delvis uenig	eller enig	Delvis enig	Helt enig
KTI (kundetilfredshet) er et viktig mål for flytoget.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Målet (KTI) gir et riktig bilde av det jeg presterer i min jobb.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Punktligheit er et viktig mål for Flytoget.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Målet (punktligheit) gir et riktig bilde av det jeg presterer i min jobb.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Budsjettert resultat er et viktig mål for Flytoget.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Målet (budsjettert resultat) gir et riktig bilde av det jeg presterer i min jobb.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1) * Hvilken rolle har du i Flytoget?

Kundeveileder

Flytogvert

Flytogfører

Administrasjon

Servicesjef

Ledelsen

Annet

2) * Hvor mange år har du jobbet i Flytoget?

Velg alternativ

3) * Jobber du deltid (0-60%) eller heltid (60-100%) ?

Velg alternativ

7) Bonus til mål

	Verken				
	Helt uenig	Delvis uenig	eller enig	Delvis enig	Helt enig
Jeg blir motivert av bonus i Flytoget.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg ville jobbet like effektivt uten bonus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg prioriterer de arbeidsoppgaver som jeg får bonus av.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bonusoppnåelse påvirkes av forhold som jeg ikke kan kontrollere.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg ville jobbet bedre dersom bonusen var større.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg synes bonusen er oppnåelige.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg blir mer motivert av muligheten til å bli kåret til for eksempel: Årets servicemedarbeider eller årets medarbeider enn jeg blir av bonus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg synes bonusordningen er rettferdig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9) Arbeidsoppgaver i Flytoget

	Verken				
	Helt uenig	Delvis uenig	eller enig	Delvis enig	Helt enig
Jeg kan gjennom mine arbeidsoppgaver påvirke om Flytoget når sine strategiske mål.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategien til Flytoget påvirker mitt daglige arbeid.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
For å gjøre en optimal jobb, trenger jeg å vite noe om strategien til Flytoget.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Å vite mer om Flytogets strategiske retning vil motivere meg.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10) Kommunikasjon av Flytogets strategi

	Verken				
	Helt uenig	Delvis uenig	enig eller uenig	Delvis enig	Helt enig
Jeg er godt kjent med Flytogets strategi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informasjon om strategien til Flytoget er viktig skal jeg forstå virksomheten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er viktig at det er en sammenheng mellom verdiene, visjonen og strategiene.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er godt kjent med Flytogets verdier.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er godt kjent med Flytogets visjoner.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategier har stor effekt på Flytogets resultater.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er viktig for meg at Flytoget har en tydelig strategi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg mener at strategier er for ledelsen, og ikke for hele organisasjonen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er mitt ansvar å forstå den strategiske retningen til Flytoget.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg mottar nok informasjon om den strategiske retningen til Flytoget.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I Flytoget brukes det for mye tid til å snakke om strategier.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler meg stolt over å være ansatt i Flytoget.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11) Strategi

	Verken					
	Helt uenig	Delvis uenig	enig eller uenig	Delvis enig	Helt enig	Annet
Min nærmeste sjef diskuterer strategi med meg.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12) Prestasjonsmåling i Flytoget

	Verken				
	Helt uenig	Delvis uenig	enig eller uenig	Delvis enig	Helt enig
Flytogets finansielle mål for 2014 på 222 millioner kroner er svært viktig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flytogets mål for opprettholdelse av høy kollektivandel til OSL er svært viktig for Flytoget.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flytogets samfunnsansvar er svært viktig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg har kjennskap til Flytogets strategikart (lønnsomhetsstrategi).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategikartet viser tydelig hvordan mine arbeidsoppgaver påvirker Flytogets overordnede mål.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategikartet blir brukt aktivt for å formidle strategi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategikartet viser de viktigste elementene i Flytogets strategi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flytogets mål reflekterer strategien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flytogets mål er lett å forstå	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13) Målinger og bonus

	Verken				
	Helt uenig	Delvis uenig	enig eller uenig	Delvis enig	Helt enig
De ansatte jeg er ansvarlig for jobber bedre med de arbeidsoppgaver de blir målt på.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det kan virke som at de ansatte jeg har ansvar for blir motivert av å bli målt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De ansatte jeg har ansvar for jobber bedre med de arbeidsoppgaver som er rettet mot bonusmålene.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De ansatte jeg har ansvar for blir motivert av bonusmålene.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er satt av nok tid og ressurser til kommunikasjon av strategien ut i organisasjonen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
 - Hvis "Hvilken rolle har du i Flytoget?" er lik "Administrasjon" eller
 - Hvis "Hvilken rolle har du i Flytoget?" er lik "Servicesjef" eller
 - Hvis "Hvilken rolle har du i Flytoget?" er lik "Ledelsen"
-)
- og (
 - Hvis "Er du leder med personalansvar?" er lik "Ja"
-)

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
 - Hvis "Hvilken rolle har du i Flytoget?" er lik "Ledelsen"
-)
- og (
 - Hvis "Er du leder med personalansvar?" er lik "Ja"
-)

14) Målinger og bonus 2

	Verken				
	Helt uenig	Delvis uenig	enig eller uenig	Delvis enig	Helt enig
Prestasjonsmålene (KPIer) fanger opp helheten av hvordan det går med virksomheten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bonusen min gir meg motivasjon til å gjøre en ekstra innsats på jobb.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vedlegg 2: Analyser og tester som gjennomført inndelt etter type test

Analyser og tester som er gjennomført inndelt etter type test.

One samplte statistic

Hypotese 1)

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Målinger av ansatte i Flytoget: Det er tydelig sammenheng mellom det jeg blir målt på og arbeidsoppgavene jeg utfører.	133	3,80	1,057	,092
Målinger av ansatte i Flytoget: Det er vanskelig å nå målene.	132	3,12	1,027	,089
Målinger av ansatte i Flytoget: Måloppnåelse påvirkes av forhold som jeg ikke kan kontrollere.	133	3,53	1,118	,097

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Målinger av ansatte i Flytoget: Jeg blir motivert av å bli målt i Flytoget.	133	3,41	1,094	,095
Målinger av ansatte i Flytoget: Jeg ville jobbet like effektivt uten å bli målt.	133	4,07	1,016	,088
Målinger av ansatte i Flytoget: Jeg prioriterer de arbeidsoppgavene som jeg blir målt på.	132	2,77	1,191	,104
Målinger av ansatte i Flytoget: Jeg anser arbeidsoppgaver som ikke blir målt som uviktige.	133	1,41	,739	,064
Målinger av ansatte i Flytoget: Måloppnåelse påvirkes av forhold som jeg ikke kan kontrollere.	133	3,53	1,118	,097

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Målinger og bonus: De ansatte jeg er ansvarlig for jobber bedre med de arbeidsoppgaver de blir målt på.	9	3,67	1,225	,408
Målinger og bonus: Det kan virke som at de ansatte jeg har ansvaret for blir motivert av å bli målt.	9	3,67	1,225	,408

Hypotese 2)

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Bonus og målinger: KTI (kundetilfredshet) er et viktig mål for flytoget.	132	4,70	,592	,052
Bonus og målinger: Målet (KTI) gir et riktig bilde av det jeg presterer i min jobb.	133	3,32	1,164	,101
Bonus og målinger: Punktlighet er et viktig mål for Flytoget.	133	4,89	,402	,035
Bonus og målinger: Målet (punktlighet) gir et riktig bilde av det jeg presterer i min jobb.	132	3,72	1,213	,106
Bonus og målinger: Budsjettert resultat er et viktig mål for Flytoget.	133	4,50	,703	,061
Bonus og målinger: Målet (budsjettert resultat) gir et riktig bilde av det jeg presterer i min jobb.	133	3,12	1,219	,106

Hypotese 3)

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Kommunikasjon av Flytogets strategi: Jeg er godt kjent med Flytogets visjoner.	132	4,48	,693	,060
Kommunikasjon av Flytogets strategi: Jeg er godt kjent med Flytogets strategi.	133	3,88	,985	,085
Kommunikasjon av Flytogets strategi: Jeg er godt kjent med Flytogets verdier.	133	4,61	,613	,053

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Kommunikasjon av Flytogets strategi: Det er viktig at det er en sammenheng mellom verdiene, visjonen og strategiene.	133	4,35	,853	,074
Kommunikasjon av Flytogets strategi: Informasjon om strategien til Flytoget er viktig skal jeg forstå virksomheten.	133	4,11	,907	,079
Kommunikasjon av Flytogets strategi: Strategier har stor effekt på Flytogets resultater.	133	3,84	,895	,078
Kommunikasjon av Flytogets strategi: Jeg mener at strategier er for ledelsen, og ikke for hele organisasjonen.	133	2,40	1,231	,107
Kommunikasjon av Flytogets strategi: Det er viktig for meg at Flytoget har en tydelig strategi.	130	4,08	,932	,082

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Kommunikasjon av Flytogets strategi: Det er mitt ansvar å forstå den strategiske retningen til Flytoget.	132	3,26	1,137	,099
Kommunikasjon av Flytogets strategi: Jeg mottar nok informasjon om den strategiske retningen til Flytoget.	133	3,32	1,125	,098
Kommunikasjon av Flytogets strategi: I Flytoget brukes det for mye tid til å snakke om strategier.	132	2,85	,992	,086
Målinger og bonus: Det er satt av nok tid og ressurser til kommunikasjon av strategien ut i organisasjonen.	9	2,67	,866	,289

Hypotese 4)

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Strategi: Min nærmeste sjef diskuterer strategi med meg.	-,262	132	,794	-,030	-,26	,20
Arbeidsoppgaver i Flytoget: Jeg kan gjennom mine arbeidsoppgaver påvirke om Flytoget når sine strategiske mål.	13,190	131	,000	,977	,83	1,12
Arbeidsoppgaver i Flytoget: Strategien til Flytoget påvirker mitt daglige arbeid.	11,130	131	,000	,924	,76	1,09
Arbeidsoppgaver i Flytoget: For å gjøre en optimal jobb, trenger jeg å vite noe om strategien til Flytoget.	10,825	131	,000	,977	,80	1,16
Arbeidsoppgaver i Flytoget: Å vite mer om Flytogets strategiske retning vil motivere meg.	8,169	131	,000	,765	,58	,95

Hypotese 5)

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Prestasjonsmåling i Flytoget: Flytogets finansielle mål for 2014 på 222 millioner kroner er svært viktig.	133	3,87	,856	,074
Prestasjonsmåling i Flytoget: Flytogets mål for opprettholdelse av høy kollektivandel til OSL er svært viktig for Flytoget.	133	4,74	,535	,046
Prestasjonsmåling i Flytoget: Flytogets samfunnsansvar er svært viktig.	133	4,26	,867	,075

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Prestasjonsmåling i Flytoget: Jeg har kjennskap til Flytogets strategikart (lønnsomhetsstrategi).	133	2,93	1,274	,111
Prestasjonsmåling i Flytoget: Strategikartet viser tydelig hvordan mine arbeidsoppgaver påvirker Flytogets overordnede mål.	133	3,12	,817	,071
Prestasjonsmåling i Flytoget: Strategikartet blir brukt aktivt for å formidle strategi.	132	2,77	,932	,081
Prestasjonsmåling i Flytoget: Strategikartet viser de viktigste elementene i Flytogets strategi.	133	3,27	,836	,072

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Prestasjonsmåling i Flytoget: Flytogets mål reflekterer strategien	133	3,49	,831	,072
Prestasjonsmåling i Flytoget: Flytogets mål er lett å forstå	133	3,98	,866	,075

T-test

Hypotese 1)

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Målinger av ansatte i Flytoget: Det er tydelig sammenheng mellom det jeg blir målt på og arbeidsoppgavene jeg utfører.	8,694	132	,000	,797	,62	,98
Målinger av ansatte i Flytoget: Det er vanskelig å nå målene.	1,357	131	,177	,121	-,06	,30
Målinger av ansatte i Flytoget: Måloppnåelse påvirkes av forhold som jeg ikke kan kontrollere.	5,505	132	,000	,534	,34	,73

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Målinger av ansatte i Flytoget: Jeg blir motivert av å bli målt i Flytoget.	4,279	132	,000	,406	,22	,59
Målinger av ansatte i Flytoget: Jeg ville jobbet like effektivt uten å bli målt.	12,113	132	,000	1,068	,89	1,24
Målinger av ansatte i Flytoget: Jeg prioriterer de arbeidsoppgavene som jeg blir målt på.	-2,266	131	,025	-,235	-,44	-,03
Målinger av ansatte i Flytoget: Jeg anser arbeidsoppgaver som ikke blir målt som viktige.	-24,877	132	,000	-1,594	-1,72	-1,47
Målinger av ansatte i Flytoget: Måloppnåelse påvirkes av forhold som jeg ikke kan kontrollere.	5,505	132	,000	,534	,34	,73

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Målinger og bonus: De ansatte jeg er ansvarlig for jobber bedre med de arbeidsoppgaver de blir målt på.	1,633	8	,141	,667	-,27	1,61
Målinger og bonus: Det kan virke som at de ansatte jeg har ansvaret for blir motivert av å bli målt.	1,633	8	,141	,667	-,27	1,61

Hypotese 2)

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Bonus og målinger: KTI (kundefredshet) er et viktig mål for flytoget.	32,945	131	,000	1,697	1,60	1,80
Bonus og målinger: Målet (KTI) gir et riktig bilde av det jeg presterer i min jobb.	3,130	132	,002	,316	,12	,52
Bonus og målinger: Punktlighet er et viktig mål for Flytoget	54,170	132	,000	1,887	1,82	1,96
Bonus og målinger: Målet (punktlighet) gir et riktig bilde av det jeg presterer i min jobb.	6,819	131	,000	,720	,51	,93
Bonus og målinger: Budsjettresultat er et viktig mål for Flytoget	24,666	132	,000	1,504	1,38	1,62
Bonus og målinger: Målet (budsjettresultat) gir et riktig bilde av det jeg presterer i min jobb.	1,138	132	,257	,120	-,09	,33

Hypotese 3)

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Kommunikasjon av Flytogets strategi. Jeg er godt kjent med Flytogets visjoner.	24,488	131	,000	1,477	1,36	1,60
Kommunikasjon av Flytogets strategi. Jeg er godt kjent med Flytogets strategi.	10,299	132	,000	,880	,71	1,05
Kommunikasjon av Flytogets strategi. Jeg er godt kjent med Flytogets verdier.	30,250	132	,000	1,609	1,50	1,71

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Kommunikasjon av Flytogets strategi. Det er viktig at det er en sammenheng mellom verdiene, visjonen og strategiene.	18,192	132	,000	1,346	1,20	1,49
Kommunikasjon av Flytogets strategi. Informasjon om strategien til Flytoget er viktig skal jeg forstå virksomheten.	14,058	132	,000	1,105	,95	1,26
Kommunikasjon av Flytogets strategi. Strategien har stor effekt på Flytogets resultater.	10,854	132	,000	,842	,69	1,00
Kommunikasjon av Flytogets strategi. Jeg mener at strategier er for ledelsen, og ikke for hele organisasjonen.	-5,637	132	,000	-,602	-,81	-,39
Kommunikasjon av Flytogets strategi. Det er viktig for meg at Flytoget har en tydelig strategi.	13,268	129	,000	1,085	,92	1,25

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Kommunikasjon av Flytogets strategi. Det er mitt ansvar å forstå den strategiske retningen til Flytoget.	2,604	131	,010	,258	,06	,45
Kommunikasjon av Flytogets strategi. Jeg mottar nok informasjon om den strategiske retningen til Flytoget.	3,314	132	,001	,323	,13	,52
Kommunikasjon av Flytogets strategi. I Flytoget brukes det for mye tid til å snakke om strategier.	-1,754	131	,082	-,152	-,32	,02
Målinger og bonus: Det er satt av nok tid og ressurser til kommunikasjon av strategien ut i organisasjonen.	-1,155	8	,282	-,333	-1,00	,33

Hypotese 4)

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Strategi: Min nærmeste sjef diskuterer strategi med meg.	-.262	132	,794	-.030	-.26	,20
Arbeidsoppgaver i Flytoget: Jeg kan gjennom mine arbeidsoppgaver påvirke om Flytoget når sine strategiske mål.	13,190	131	,000	,977	,83	1,12
Arbeidsoppgaver i Flytoget: Strategien til Flytoget påvirker mitt daglige arbeid.	11,130	131	,000	,924	,76	1,09
Arbeidsoppgaver i Flytoget: For å gjøre en optimal jobb, trenger jeg å vite noe om strategien til Flytoget.	10,825	131	,000	,977	,80	1,16
Arbeidsoppgaver i Flytoget: Å vite mer om Flytogets strategiske retning vil motivere meg.	8,169	131	,000	,765	,58	,95

Hypotese 5)

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Prestasjonsmåling i Flytoget: Flytogets finansielle mål for 2014 på 222 millioner kroner er svært viktig.	11,744	132	,000	,872	,73	1,02
Prestasjonsmåling i Flytoget: Flytogets mål for opprettholdelse av høy kollektivandel til OSL er svært viktig for Flytoget.	37,436	132	,000	1,737	1,65	1,83
Prestasjonsmåling i Flytoget: Flytogets samfunnsansvar er svært viktig.	16,695	132	,000	1,256	1,11	1,40

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Prestasjonsmåling i Flytoget: Jeg har kjennskap til Flytogets strategikart (lønnsomhetsstrategi).	-.612	132	,541	-.068	-.29	,15
Prestasjonsmåling i Flytoget: Strategikartet viser tydelig hvordan mine arbeidsoppgaver påvirker Flytogets overordnede mål.	1,698	132	,092	,120	-.02	,26
Prestasjonsmåling i Flytoget: Strategikartet blir brukt aktivt for å formidle strategi.	-2,896	131	,004	-.235	-.40	-.07
Prestasjonsmåling i Flytoget: Strategikartet viser de viktigste elementene i Flytogets strategi.	3,734	132	,000	,271	,13	,41

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Prestasjonsmåling i Flytoget: Flytogets mål reflekterer strategien	6,780	132	,000	,489	,35	,63
Prestasjonsmåling i Flytoget: Flytogets mål er lett å forstå	13,021	132	,000	,977	,83	1,13

Gruppetest

Hypotese 1)

Hvilken rolle har du i Flytoget?		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Målinger av ansatte i Flytoget: Det er tydelig sammenheng mellom det jeg blir målt på og arbeidsoppgavene jeg utfører.	>= 5 < 5	7 126	4,00 3,79	1,000 1,063	,378 ,095
Målinger av ansatte i Flytoget: Det er vanskelig å nå målene.	>= 5 < 5	7 125	2,86 3,14	1,215 1,019	,459 ,091
Målinger av ansatte i Flytoget: Måloppnåelse påvirkes av forhold som jeg ikke kan kontrollere.	>= 5 < 5	7 126	3,57 3,53	1,134 1,122	,429 ,100

Hvilken rolle har du i Flytoget?		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Målinger av ansatte i Flytoget: Jeg blir motivert av å bli målt i Flytoget.	>= 5 < 5	7 126	4,00 3,37	,577 1,108	,218 ,099
Målinger av ansatte i Flytoget: Jeg ville jobbet like effektivt uten å bli målt.	>= 5 < 5	7 126	2,86 4,13	,900 ,993	,340 ,088
Målinger av ansatte i Flytoget: Jeg prioriterer de arbeidsoppgavene som jeg blir målt på.	>= 5 < 5	7 125	3,43 2,73	,976 1,194	,369 ,107
Målinger av ansatte i Flytoget: Jeg anser arbeidsoppgaver som ikke blir målt som uaktige.	>= 5 < 5	7 126	1,29 1,41	,488 ,751	,184 ,067
Målinger av ansatte i Flytoget: Måloppnåelse påvirkes av forhold som jeg ikke kan kontrollere.	>= 5 < 5	7 126	3,57 3,53	1,134 1,122	,429 ,100

Hypotese 2)

Hvilken rolle har du i Flytoget?		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Bonus og målinger: KTI (kundefredhet) er et viktig mål for flytoget.	>= 5 < 5	7 125	5,00 4,68	,000 ,604	,000 ,054
Bonus og målinger: Målet (KTI) gir et riktig bilde av det jeg presterer i min jobb.	>= 5 < 5	7 126	3,86 3,29	1,069 1,165	,404 ,104
Bonus og målinger: Punktlighet er et viktig mål for Flytoget.	>= 5 < 5	7 126	5,00 4,88	,000 ,412	,000 ,037
Bonus og målinger: Målet (punktlighet) gir et riktig bilde av det jeg presterer i min jobb.	>= 5 < 5	7 125	3,14 3,75	1,215 1,209	,459 ,108
Bonus og målinger: Budsjettet resultat er et viktig mål for Flytoget.	>= 5 < 5	7 126	4,86 4,48	,378 ,713	,143 ,063
Bonus og målinger: Målet (budsjettet resultat) gir et riktig bilde av det jeg presterer i min jobb.	>= 5 < 5	7 126	3,71 3,09	,488 1,239	,184 ,110

Hypotese 3)

Hvilken rolle har du i Flytoget?		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Kommunikasjon av Flytogets strategi: Jeg er godt kjent med Flytogets visjoner.	>= 5 < 5	7 125	5,00 4,45	,000 ,701	,000 ,063
Kommunikasjon av Flytogets strategi: Jeg er godt kjent med Flytogets strategi.	>= 5 < 5	7 126	5,00 3,82	,000 ,975	,000 ,087
Kommunikasjon av Flytogets strategi: Jeg er godt kjent med Flytogets verdier.	>= 5 < 5	7 126	5,00 4,59	,000 ,623	,000 ,056

Hvilken rolle har du i Flytoget?		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Kommunikasjon av Flytogets strategi: Det er viktig at det er en sammenheng mellom verdiene, visjonen og strategiene.	>= 5 < 5	7 126	4,71 4,33	,488 ,866	,184 ,077
Kommunikasjon av Flytogets strategi: Informasjon om strategien til Flytoget er viktig skal jeg forstå virksomheten.	>= 5 < 5	7 126	5,00 4,06	,000 ,906	,000 ,081
Kommunikasjon av Flytogets strategi: Strategier har stor effekt på Flytogets resultater.	>= 5 < 5	7 126	4,43 3,81	,787 ,892	,297 ,079
Kommunikasjon av Flytogets strategi: Jeg mener at strategier er for ledelsen, og ikke for hele organisasjonen.	>= 5 < 5	7 126	1,86 2,43	1,464 1,216	,553 ,108
Kommunikasjon av Flytogets strategi: Det er viktig for meg at Flytoget har en tydelig strategi.	>= 5 < 5	6 124	5,00 4,04	,000 ,932	,000 ,084

	Hvilken rolle har du i Flytoget?	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Kommunikasjon av Flytogets strategi: Det er mitt ansvar å forstå den strategiske retningen til Flytoget.	>= 5	7	4,43	,787	,297
	< 5	125	3,19	1,119	,100
Kommunikasjon av Flytogets strategi: Jeg mottar nok informasjon om den strategiske retningen til Flytoget.	>= 5	7	4,29	1,113	,421
	< 5	126	3,27	1,106	,099
Kommunikasjon av Flytogets strategi: I Flytoget brukes det for mye tid til å snakke om strategier.	>= 5	7	2,43	1,813	,685
	< 5	125	2,87	,933	,083
Målinger og bonus: Det er satt av nok tid og ressurser til kommunikasjon av strategien ut i organisasjonen.	>= 5	6	2,50	,837	,342
	< 5	3	3,00	1,000	,577

Hypotese 4)

	Hvilken rolle har du i Flytoget?	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Strategi: Min nærmeste sjef diskuterer strategi med meg.	>= 5	7	4,57	,535	,202
	< 5	126	2,88	1,300	,116
Arbeidsoppgaver i Flytoget: Jeg kan gjennom mine arbeidsoppgaver påvirke om Flytoget når sine strategiske mål.	>= 5	7	4,71	,488	,184
	< 5	125	3,94	,850	,076
Arbeidsoppgaver i Flytoget: Strategien til Flytoget påvirker mitt daglige arbeid.	>= 5	7	4,71	,488	,184
	< 5	125	3,88	,955	,085
Arbeidsoppgaver i Flytoget: For å gjøre en optimal jobb, trenger jeg å vite noe om strategien til Flytoget.	>= 5	7	4,71	,488	,184
	< 5	125	3,94	1,045	,093
Arbeidsoppgaver i Flytoget: Å vite mer om Flytogets strategiske retning vil motivere meg.	>= 5	7	4,14	,900	,340
	< 5	125	3,74	1,084	,097

Hypotese 5)

	Hvilken rolle har du i Flytoget?	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Prestasjonsmåling i Flytoget: Flytogets finansielle mål for 2014 på 222 millioner kroner er svært viktig.	>= 5	7	4,86	,378	,143
	< 5	126	3,82	,843	,075
Prestasjonsmåling i Flytoget: Flytogets mål for opprettholdelse av høy kollektivandel til OSL er svært viktig for Flytoget.	>= 5	7	4,86	,378	,143
	< 5	126	4,73	,543	,048
Prestasjonsmåling i Flytoget: Flytogets samfunnsansvar er svært viktig.	>= 5	7	4,29	1,113	,421
	< 5	126	4,25	,857	,076

	Hvilken rolle har du i Flytoget?	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Prestasjonsmåling i Flytoget: Jeg har kjennskap til Flytogets strategikart (lønnsomhetsstrategi).	>= 5	7	4,71	,488	,184
	< 5	126	2,83	1,231	,110
Prestasjonsmåling i Flytoget: Strategikartet viser tydelig hvordan mine arbeidsoppgaver påvirker Flytogets overordnede mål.	>= 5	7	3,57	1,134	,429
	< 5	126	3,10	,794	,071
Prestasjonsmåling i Flytoget: Strategikartet blir brukt aktivt for å formidle strategi.	>= 5	7	3,43	1,134	,429
	< 5	125	2,73	,910	,081
Prestasjonsmåling i Flytoget: Strategikartet viser de viktigste elementene i Flytogets strategi.	>= 5	7	4,57	,535	,202
	< 5	126	3,20	,790	,070

	Hvilken rolle har du i Flytoget?	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Prestasjonsmåling i Flytoget: Flytogets mål reflekterer strategien.	>= 5	7	4,29	,488	,184
	< 5	126	3,44	,825	,074
Prestasjonsmåling i Flytoget: Flytogets mål er lett å forstå.	>= 5	7	4,71	,488	,184
	< 5	126	3,94	,865	,077



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Postboks 5003
NO-1432 Ås
67 23 00 00
www.nmbu.no