



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2017 30 stp
Norges Miljø- og biovitenskapelige universitet
Handelshøyskolen

Karakterer på jobb: En kvalitativ studie av ansattes opplevelser

Grading of job performance: a qualitative study of employee experiences

Martin Bjercknes
Master i økonomi og administrasjon

Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på mastergraden her ved NMBU, samt min fem år lange økonomi-utdannelse. I løpet av avslutningen av 2016 og hele våren 2017 har oppgaven preget min hverdag og lært meg utrolig mye, både personlig og faglig. Prosessen har helt klart hjulpet meg å se de større bildene og koble sammen de ulike fagene, noe jeg verdsetter og vil ta med meg til arbeidslivet.

I søken etter tema til oppgaven fortjener Dag Yngve Dahle en spesiell takk for sine kloke ord og inspirerende arbeid. Hans bok, «Orden og Oppførsel – Karakterer på jobben?», har i stor grad inspirert denne oppgaven gjennom å gjøre meg nysgjerrig på karaktersystemets rolle på arbeidsplassen. I tillegg må en stor takk rettes til min veileder, Arild Wæraas, for sine innsiktsfulle innspill og for å alltid være tilgjengelig, positiv og hjelpsom fra dag én.

De ansatte som lot seg intervjuet fortjener også en stor takk. Deres avsatte tid, velvillighet og gode refleksjoner gjorde denne oppgaven mulig. En stor takk må også rettes til venner og familie for støttende ord og kloke innspill underveis. Til slutt går den største takken til min bedre halvdel, Marie, for sin tålmodighet, støtte og upåklagelige utholdenhet i gjennomlesning av oppgaven.

Sammendrag

Denne masteroppgaven handler om karakterer på jobb og ansattes opplevelse av disse. Oppgaven tar utgangspunkt i HR-teori, spesielt skillet mellom såkalt myk og hard HR, og antar at karaktersystemer representerer et i hovedsak hardt HR-tiltak. I kontekst av at norsk arbeidsliv tradisjonelt er mykt, og at forskning anbefaler myk HR, undersøkes det hvordan karaktersystemer faktisk oppleves av «vanlige» arbeidstakere. Gjennom semi-strukturerte intervjuer av ni tilfeldige ansatte i fire ulike bedrifter og tre ulike bransjer kom jeg frem til to relevante problemstillinger som det diskuteres nærmere:

- Opplevs karaktersystemer som rettferdige?
- Opplevs karaktersystemer som effektive i forhold til sin hensikt?

Intervjuene gir et nyansert bilde med svært ulike meninger og synspunkter, men synspunktene beveget seg fra forsiktig positivitet til en klar negativ holdning til karaktersystemer. Det ble påpekt en rekke kilder til urettferdighet i systemene, blant annet ufullstendige og uheldige målekriterier samt for høy grad av tilfeldighet og subjektivitet i vurderingene. Ingen av deltakerne hevder å bli motivert av karakterene, noen blir direkte demotivert, mens de fleste er nokså likegyldige da de ikke ser poenget eller relevansen med systemet og da heller ikke karakteren de får. De fleste deltakerne opplever heller ikke systemene som effektive totalt sett. Det blir antydnet en selvforsterkende effekt gjennom at ansatte og ledere som ikke opplever karaktersystemer som rettferdige og effektive vil senke kvaliteten på utførelsen av og dedikasjonen til systemene, og dermed senke kvaliteten ytterligere.

Det påpekes også at flertallet beskriver sin personalledelse som i overvekt hard, selv om tilnærmet samtlige rapporterte, noe uventet, om god takhøyde i sin bedrift. Et ønske om mer informasjon om karaktersystemets verdi og bidrag fra både sin ledelse og generell forskning er et gjentatt poeng fra de ansatte.

Summary

This master thesis is a study of grading of work performance and related employee experiences. The thesis is based on HR theory, with emphasis on the distinction of so-called “soft” and “hard” HR, and assumes grading systems to be an example of a hard HR-initiative. In the context of a traditionally soft Norwegian working life, and research recommending the softer approach to HR, the actual experiences and opinions of “normal” employees on this subject are studied. Using semi-structured interviews of nine random employees in four different companies in three different industries I arrived at these two topic questions:

- Are grading systems perceived as fair?
- Are grading systems perceived as effective in relation to their purpose?

The interviews provide a wide range of opinions and experiences, but they do range from just mildly positive to a clear negative attitude towards grading systems. Most employees consider the systems to be unfair for several reasons; incomplete and incorrect criteria in the assessment process, as well as disturbing levels of subjectivity being among them. In addition, none of the employees claim to be motivated by the grading process, others claim to be *demotivated*, whilst the majority seem rather indifferent, as they do not believe in the system and thus fail to see the legitimacy of their grade. Most participants also do not perceive the systems as being overall effective. A self-enforcing feedback-loop is suggested in the fact that employees who do not perceive the system as fair or effective will further lower the quality of the system by lowering his/her attention and dedication to the system.

The assignment also shows that most employees describe their companies HR-policy as predominantly hard, even though nearly everyone claim to work in a company with a high tolerance for critique. A desire for more information about the value and contributions of grading systems, coming from both research and their management, is also repeatedly expressed by the employees.

Innhold

Forord	2
Sammendrag	3
Summary	4
1. Introduksjon	8
1.1 Bakgrunn, motivasjon og formål	8
1.2 Problemstilling	10
2. Teori.....	13
2.1 Bakgrunn.....	13
2.1.1 Ledelsesstil og kulturforskjeller	13
2.1.2 Det historiske norske arbeidsliv og den norske modellen.....	15
2.1.3 Karaktersystemer i Norge	16
2.2 HR og personalledelse	17
2.2.1 Myk HR	18
2.2.2 Hard HR	19
2.2.3 Evidensbasert effektiv og motiverende HR?	20
2.3 Karaktersystemer.....	23
2.3.1 Karaktersystemer i praksis	24
2.3.2 Karaktersystemenes effektivitet og rettferdighet	27
3. Metode	29
3.1 kvalitativt design.....	29
3.2 Datainnsamlingen	30
3.2.1 Valg av intervjuobjekter og kontakt.....	30
3.2.2 Selve intervjuet	31
3.3 Analysemetode	33

3.4 Konfidensialitet og etiske aspekter	35
4. Resultater og analyse	36
4.1 Opplevelsene av karaktersystemene	36
4.1.1 Ufullstendig og upresist	36
4.1.2 Motivasjon	39
4.1.3 Et lederverktøy.....	40
4.1.4 Ikke bare mørkt.....	42
4.2 Gjentatte meninger – HR og Organisasjon.....	43
4.3 Karaktersystemene – Gjentatte poeng	46
5. Diskusjon	48
5.1 Hovedinntrykk – Problemstillingene	48
5.1.1 Rettferdige systemer? Et tillitsspørsmål.....	48
5.1.2 Effektiviteten til karaktersystemene.....	50
5.1.3 HR og karaktersystemer.....	51
5.2 Andre aspekter	52
5.2.1 Karakterenes fordeler og kjennetegnene ved et godt system	52
5.2.2 Cost/Benefit	53
5.2.3 God personalledelse – ifølge deltakerne	54
5.3 Begrensninger, kritikk og videre forskning.....	54
6. Konklusjon	56
Referanser	60
VEDLEGG.....	63
* Vedlegg 1 – Intervjuguide	63
* Vedlegg 2 – Samlede gjentatte poeng	66
* Vedlegg 3 – e-post med forespørsel om intervju (anonymisert).....	67

Figurliste:

Figur 1: Maktavstand og individualisme/kollektivism (Hofstede, 1980)	12
Figur 2: Sammenhengen mellom HPWP`er og resultater (Combs et al., 2006)	20
Figur 3: Eksempel på karaktersystem Capgemini (Dahle, 2014, p. 93)	24
Figur 4: Oversikt over deltakerne	29
Figur 5: Gjentatte poeng om HR og organisasjon	42
Figur 6: Gjentatte poeng om karaktersystemer	44
Figur 7: Selvforsterkende «snøballeffekt» gjennom urettferdighetsfølelse	47

KAPITTEL 1

1. Introduksjon

1.1 Bakgrunn, motivasjon og formål

Menneskene utgjør i stadig høyere grad en organisasjons viktigste ressurs. Ledelsen av denne sammensatte ressursen er dermed en helt avgjørende prosess for bedrifters lønnsomhet og suksess. Det er derfor ikke uventet at det er skrevet side opp og ned både normativt og preskriptivt om hvordan bedriften skal organisere, kontrollere, motivere og lede menneskene i den.

Likevel er det ingen klar konsensus om hvordan dette skal gjøres i praksis og mange ulike og ofte svært forskjellige fremgangsmetoder benyttes i ulike bedrifter. Det har også vist seg at man svært ofte ikke har oversikt over det vitenskapelige grunnlaget for de ulike HR-aktivitetene man benytter i bedriften (Rousseau & Barends, 2011). Det kan være mange grunner til dette; ulike tiltak passer ulike bedrifter i ulike situasjoner, man gjør gjerne det som «føles riktig» eller har fungert før og mange ledere mangler rett og slett det som Rousseau og Barends kaller «a questioning mindset» (2011, p. 221).

I HR eller HRM, kort for *Human Resources Management*¹, skiller man gjerne mellom to hovedperspektiver; hard HR og myk HR². Myk HR har hovedtrykket på «human» i *Human Resources* og fremhever menneskenes personlige utvikling som en suksessfaktor kombinert med tiltak for å øke den ansattes *forpliktelse* til organisasjonen. Med dette utgangspunktet er tanken å få selvgående ansatte som handler til bedriftens, og i utvidet forstand, sitt eget beste i en organisasjon basert på tillitt. Som en kontrast er hard HR mer kvantitativt og ressurs-orientert. Fokuset ligger her på god kontroll av ansatte og deres arbeidsoppgaver gjennom gode incentiv- og sanksjonsordninger samt gode kontroll- og målingssystemer (Kuvaas & Dysvik, 2016).

¹ Se punkt 2.2 for generell og utvidet forklaring og definisjon av «HR», «HRM» og «personalledelse».

² Se punkt 2.2.1 og 2.2.2 for utvidet forklaring av begrepene «myk» og «hard» HR.

Studier viser at mer mykt orienterte HR-praksiser i bedrifter i høy grad kan relateres til en bedrifts suksess – i større grad enn typiske harde HR-tiltak.³ (Combs, Liu, Hall, & Ketchen, 2006). Tiltak som opplæring av ansatte og rekruttering med holdninger og væremåte i fokus i tillegg til kvalifikasjoner viste seg å være positivt relatert til bedrifters suksess. Blant tiltakene som ikke kunne relateres til suksess var systemer for kompetansekartlegging og vurdering av individer mot fastsatte kriterier. Kuvaas og Dysvik fastslår nokså sterkt i sin bok «Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser» at « (...) faktum er at forskning gir seieren til forpliktelsesbasert HR.» (Kuvaas & Dysvik, 2016, p. 24).

På tross av disse resultatene har det vist seg at den generelle trenden i det norske arbeidsmarkedet de siste ti-årene er at mer hard økonomisk orientert HR har fått økt oppslutning blant norske bedrifter. Noen peker på internasjonalisering og spesielt amerikanisering da store internasjonale selskaper som etablerer seg i Norge gjerne tar med seg en HR som er hardere og mer «hands-on» enn vi er vant med her i landet (Bungum, Forseth, & Kvande, 2015). Både private og også offentlig eide bedrifter har generelt tatt i bruk mer hard HR i sin personalledelse, noe oppblomstringen av karaktersystemer på jobben er et godt eksempel på.

Karaktersystemer i sin mest vanlige form ligger godt plassert mot den harde delen av HR om man ser for seg et myk/hard-kontinuum. Praksisen med å måle og plassere individer på en forhåndsdefinert skala, for så å bruke denne til å sammenligne de ansatte med hverandre, må sies å være markert mer i ånd med den kontroll- og målingsbaserte harde HR-disiplinen enn den tillits- og forpliktelsesbaserte myke. Med dette premisset er det interessant å merke seg at utviklingen generelt og den økte bruken av HR-tiltak som karaktersystem ikke stemmer overens med hverken moderne HR-teori, eller den tradisjonelle norske arbeidslivsmodellen.

Dette skillet mellom teori og praksis, eksemplifisert ved karaktersetting, skapte en nysgjerrighet og motivasjon hos undertegnede for å undersøke hvordan Ola Normann, mannen i gata, som jobber under slike systemer opplever dem. I samtale med mennesker i forberedelsen av oppgaven virket det også klart at dette er et tema som splitter mennesker: På den ene siden har man de som aldri har hørt om at slike systemer eksisterer i

³ Se punkt 2.2.3 for en utvidet diskusjon av hva som kan regnes som evidensbasert og effektiv HR

jobbsammenheng og gjerne reagerer med en viss vantro over at karaktersystemer overlever overgangen fra skole til jobb. På den andre siden har man de som har karakterer på jobb, eller kjenner noen i nærmeste omgangskrets som har det og ofte har mye å si om slike systemer. Jeg opplevde at temaet skapte engasjement og ulike meninger der det ble tatt opp og utpekte seg som et interessant og viktig tema å belyse videre – direkte fra munnen til de som jobber med det.

Det er skrevet mye om karaktersystemer i aviser de siste årene, men etter min oppfattelse er det skrevet lite om tilfeldige ansattes holdninger og opplevelser av systemene – uten en agenda eller vinkling på forhånd. Mye av det som skrives tar ofte utgangspunkt i at systemene er uverdige metoder å prakke på ansatte. Det fortelles gjerne om uheldige følger i form av urettferdig forskjellsbehandling, dårlig selvtillit, selvbilde og i verste fall; direkte skadelig for den psykiske helsen. I media kan man lese om skrekkeksampler der ansatte har blitt behandlet åpenbart urettferdig ved bruk av karaktersystemer og hvor rangering av de ansatte har blitt brukt på svært kyniske måter. Et eksempel er en nylig artikkel i Nettavisen som beskriver hvordan TV2-ledere i forbindelse med omfattende nedskjæringer endte opp med å vurdere sine ansatte for så å konkurrere med dem om de samme jobbene i ettertid (Ighoubah, 2016).

Med forskning mot seg, i tillegg til den i hovedsak negative presseomtalen, virket det interessant og viktig å snakke med tilfeldige ansatte som jobber i bedrifter med karaktersetting for å se om disse vil støtte opp under dette bildet av karaktersystemer på jobb. Etter min oppfattelse kan en slik studie gi et godt grunnlag for videre studier på hvordan det spesifikke HR-tiltaket «karaktersystem» påvirker ansatte og hvor og når slike systemer fungerer best – om de fungerer i det hele tatt.

1.2 Problemstilling

Om man snakker fritt med en tilfeldig samling ansatte, med full anonymitet og et nøytralt utgangspunkt, hvordan ville de beskrive opplevelsen av karaktersystemer? Er dette et sårt tema der man er livredd for å uttale seg negativt offentlig, i frykt for nettopp dårlige karakterer, eller har man en forståelse for ledelsens behov for å kartlegge

kompetanse og måle sine ansatte? Slike spørsmål er utgangspunktet for denne studien som vil fokusere på *opplevelsen* av karaktersystemer. De ansatte skal her få en sjanse til å reflektere rundt systemene langs delvis selvvalgte, delvis styrte dimensjoner fra min side. Gjennom personlige intervjuer skal det forsøkes å gi en god representasjon av tilfeldige ansattes tanker og følelser rundt systemet de jobber under. Det søkes altså svar på hovedproblemstillingen:

Hvordan opplever ansatte karaktersystemer på jobb?

En slik bred problemstilling kan i seg selv innebære så mange elementer og innfallsvinkler at den trenger spesifisering for å kunne gi gode svar på enkelte sider av opplevelsene. Oppgavens omfang er også en begrensende faktor. Delproblemstillinger ble utarbeidet gjennom en blanding av vinklingen på spørsmålene som ble stilt og intervjuobjektene egne vinklinger på åpne spørsmål. De vinklingene som ble hyppigst tatt opp og fokusert på av deltakerne påvirket oppgavens delproblemstillinger. Intervjuprosessen farget også delvis spørsmålstillingen og oppgavens retning ettersom enkelte temaer utpekte seg som mest interessante gjennom intervjuperioden. Til slutt ble det valgt å sette fokus på disse delproblemstillingene i forbindelse med karaktersystemene:

 *Opplevs systemene som **effektive** i forhold til sin hensikt?*

 *Opplevs systemene som **rettferdige**?*

Ettersom flere av deltakerne tok opp både ønske om mer bevis for systemenes effektivitet, i tillegg til sine egne tanker rundt dette, ble systemenes reelle effektivitet et naturlig tema for oppgaven videre. Effektivitetsbegrepet⁴ ble her brukt som en *totalvurdering av bidraget til bedriftens suksess over tid*, med antagelsen om at dette er karaktersystemenes hensikt. Rettferdighetsbegrepet ble også et naturlig tema. Med rettferdighet menes det i denne konteksten *grad av likebehandling samt riktig og troverdig måling av virkeligheten*. Dette ble

⁴ En utdyping av begrepene *effektivitet* og *rettferdighet* og deres relevans i denne oppgavens kontekst finnes i punkt 2.3.2

også en naturlig problemstilling ettersom de ansatte tydelig lot deres opplevelse av rettferdighet i systemet påvirket deres holdninger til det. Både intuitivt og som en følge av intervjudataene utpekte *koblingen* mellom disse to problemstillingene seg også som et relevant aspekt for denne oppgaven. Det blir derfor undersøkt og diskutert hvorvidt graden av opplevd rettferdighet i karaktersystemet igjen vil påvirke den helhetlige effektiviteten til bedriften.

I tillegg til disse aspektene rundt selve karakterene er noe av intensjonen i oppgaven å se karaktersystemet i sammenheng med den rådende personalledelsen, eller HR, i den aktuelle bedriften. Med utgangspunkt i skillet mellom såkalt hard og myk HR blir koblingen mellom faktisk HR i bedriften, slik de ansatte opplever den, og karaktersystemet undersøkt. Om bedriften legger tanke og vekt på en konsistent HR-praksis er det ikke urimelig å forvente at personalledelsen generelt oppleves som mer hard enn myk. Dette fordi karaktersystemer, som et målende, sammenlignende og incentivbasert tiltak, som nevnt kan kategoriseres som et hardt HR-tiltak.

KAPITTEL 2

2. Teori

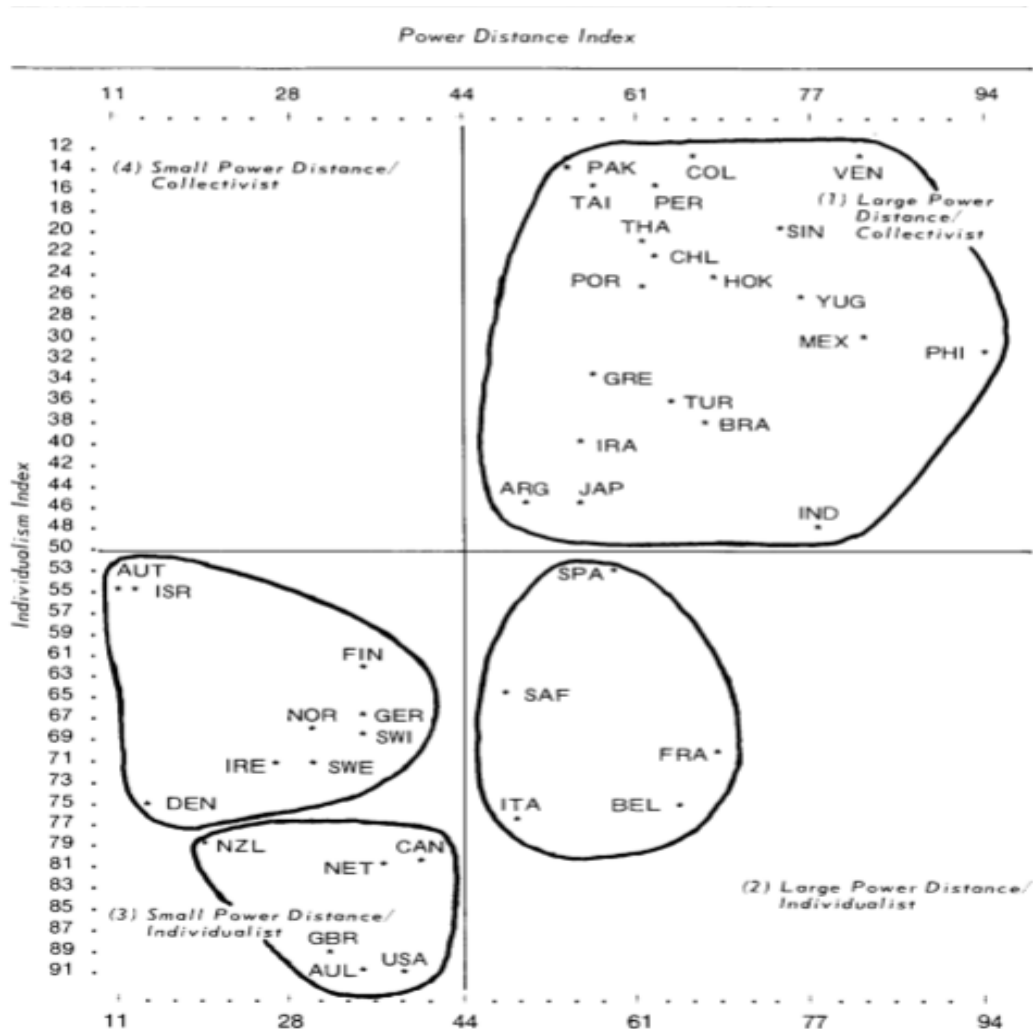
2.1 Bakgrunn

Utfordringene med å organisere og lede mennesker har eksistert siden vi jaktet mammuter på slettene. Utviklingen vi har sett i verden siden den tid har i stor grad vært mulig fordi mennesker med stor og ulik kompetanse har evnet å jobbe effektivt sammen for å nå et større felles mål som individer ikke kan oppnå. Det er med dette i bakhodet at dagens organisasjoner samler kompetanse og prøver sitt beste å utnytte den effektivt for å nå sine mål, tilby etterspurte varer og tjenester, og skape verdi. Ettersom teknologiske nyvinninger de siste hundre årene har ført til økt grad av automatisering i arbeidsprosesser og stadig mer kunnskapsbaserte bedrifter i et påtvunget høyt utviklingstempo har menneskelig kompetanse blitt stadig viktigere. Personalledelse og HR som profesjon og fagfelt har vokst både i anseelse og bruk samtidig som forskning og ledere verden rundt stadig søker de beste metodene og prinsippene for å skape en kompetitiv fordel av sine menneskelige ressurser. I Norge har vi de siste ti-årene sett en utvikling i arbeidslivet som er farget av nettopp høyere tempo, økt konkurranse og globalisering. Verden har vesentlig mindre med betydelig forenklet kommunikasjon og transport over landegrensene. De tradisjonelle arbeidslivskulturene i ulike land blir nå derfor utfordret ettersom internasjonal handel og utveksling av idéer og personalpolitikk blir stadig mer vanlig og enkelt.

2.1.1 Ledelsesstil og kulturforskjeller

På tross av argumentene for en krympende og mer homogen verden er realiteten at svært ulike kulturer og tradisjoner fortsatt eksisterer og påvirker resultatet av ulike personalledesstiler. I "Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad?" (1980) skrev Geert Hofstede en artikkel om kulturforskjeller i bedrifter over landegrensene. Med bakgrunn i en studie av bedrifter i over 60 land på 70-tallet tar Hofstede for seg kulturforskjeller med fokus på grad av maktavstand, individualisme/kollektivism, usikkerhetsaversjon og maskulinitet/feminisme. Han fant her vesentlige forskjeller mellom ulike lands holdninger og forventninger til arbeidsmetode og ledelsesstil.

Fra dette studiet er det i denne sammenheng spesielt verdt å trekke frem forskjellen i individualistiske/kollektivistiske holdninger mellom Skandinavia og USA. Som man kan se av figur 1 nedenfor har Norge⁵ en merkbart mindre individualistisk holdning enn USA⁶, som er et av de landene med mest individualistiske holdninger. Dette betyr noe forenklet at man i USA ikke forventes å ha betydelig lojalitet og ansvar for andre enn seg selv og sin nærmeste familie. I Norge og Skandinavia, derimot, har man en større forventning om at bedrifter og samfunnet ellers skal ta vare på innbyggerne og at man da i større grad skal være lojal mot sin bedrift og ha en identitet som er basert på den og samfunnet ellers. På den horisontale aksene kan vi også se at maktavstanden, som indikerer hvorvidt et samfunn aksepterer ulik maktfordeling i en institusjon eller bedrift, her i landet også er noe lavere enn i USA.



Figur 1 - Maktavstand og individualisme/kollektivism (Hofstede, 1980)

⁵ Benevnt som NOR i kvadranten nede til venstre i figur 1.

⁶ Benevnt som USA nederst i kvadranten nede til venstre i figur 1

Det samme studiet fant også at kulturen er betydelig mer maskulin i USA enn i Norge. Et maskulint samfunn setter relativt høy verdi på anskaffelsen av penger og materielle goder i jakten på egen selvsikkerhet og selvrealisasjon, mens et feminint samfunns dominerende verdier er fokusert på mennesker, relasjoner og generell livskvalitet. Disse funnene spesielt viser en kulturforskjell som ikke er ubetydelig når man skal implementere en ledelsesstil. Som figur 1 også viste har mange andre land enn USA en enda større kollektivistisk holdning i samfunnet og arbeidslivet. I Sør-Amerika og Asia har man gjerne svært stor respekt og tradisjon for tydelig hierarki, maktavstand og en full dedikasjon til fellesskapet, noe figuren viser ved f.eks. Venezia (VEN) og Filipinene (PHI) (Hofstede, 1980). For Norges del i denne sammenheng er det derimot spesielt interessant å sammenligne seg med land som Storbritannia og, spesielt, USA ettersom mye av vår HR-teori kommer derfra. Mange amerikanske bedrifter etablerer seg med avdelinger eller datterselskaper i Norge og disse tar ofte med seg noe av sin kultur og HR-praksis til landet vårt. Det er derimot ikke alltid disse kulturene og praksisene glir smertefritt inn med det tradisjonelle norske. Som Hofstede selv sa det:

“Whatever a naive literature on leadership may give us to understand, leaders cannot choose their styles at will: what is feasible depend to a large extent on the cultural conditioning of a leadership’s subordinates.” (Hofstede, 1980, p. 57)

2.1.2 Det historiske norske arbeidsliv og den norske modellen

Vi har de siste årene nærmest blitt vant til å lese om oss selv i toppsjiktet i slike undersøkelser. Senest våren 2017 kunne man lese i World Happiness Report 2017 at Norge topper listen over nasjoner med lykkelige nasjoner. Rapporten begrunner dette med vår høye score på faktorer som omsorg, generøsitet, ærlighet, helse, inntekt og god offentlig styring, da disse faktorene er blitt vist korrelert med generell lykke (Helliwell, Layard, & Sachs, 2017). Denne siste topplasseringen kommer også på tross av nedgangene i oljepris, sysselsetting og generell økonomisk aktivitet. Vår samfunnsstruktur og oppbygning, det som ofte blir omtalt som den norske modellen, får gjerne, sammen med våre verdier, mye av æren for slike gode målinger. Denne struktureringen er et resultat av kontinuerlig tilpasning og justering av samfunnsmodellen siden begynnelsen av 1900-tallet (Dahle, 2014).

Den første hovedavtalen fra 1935 gjorde Landsorganisasjonen i Norge (LO) og Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO) formelle parter i arbeidslivet og ga oss grunnleggende spilleregler i for eksempel lønnsforhandlinger. Organisasjonene fikk god oppslutning og dette kombinert med viljen til å inngå bindende avtaler ble grunnlaget lagt for den norske modellen vi har i dag: et trepartssamarbeid mellom arbeidstakere, arbeidsgivere og staten (Dahle, 2014). Dette har også blant annet ført til en sterk arbeidsmiljølov som sikrer arbeidstakere medbestemmelses- og representasjonsrettigheter i tillegg til ivaretagelse av psykisk helse og trygge varslingsmuligheter (Kuvaas & Dysvik, 2016).

En slik strukturering med stor og aktiv offentlig sektor har i stor grad vært mulig fordi vi som samfunn har en stor grad av *tillitt*; tillit til at hver enkelt bidrar til felleskapet og tillit til myndighetene og våre samfunnsinstitusjoner. Denne tilliten har også gitt oss økonomiske fordeler i form av effektivitet i arbeidslivet gjennom besparelser i kontroll og administrasjon (Bungum et al., 2015). De fleste av oss betaler villig skatten vår, selv om den kan nærme seg halvparten av vår lønn. En så utbredt velferdsstat og aggressiv skattelegging høres for eksempel for amerikanere neppe ut som en kilde til lykke og frihet, men denne modellen har altså tilsynelatende ikke satt noen demper på vår lykke – heller motsatt. Noen peker på vår lille og homogene befolkning, uten noen sterk adel eller sentralisert elite, som viktige forutsetninger for at vår norske modell fungerer (Dahle, 2014). Andre peker på at våre sentrale verdier som solidaritet og likeverd er viktige grunnpilarer og vår dugnadsånd blir gjerne nevnt som en illustrasjon på dette. De siste 20 årenes økende bruk av hardere og mer amerikansk personalledelse kommuniserer derimot andre verdier og styringsprinsipper enn vi er vant med her i landet. Et av de fremste eksemplene på dette er det kontroversielle inntoget av karaktersystemer i norske bedrifter.

2.1.3 Karaktersystemer i Norge

Karakterene begynte for alvor å komme til landet på 2000-tallet og den delvis statlig eide norske tungvekteren Statoil innførte karaktersystemer i 2006 (Dahle, 2014). Etter den tid har stadig flere selskaper begynt å innføre karaktersystemer. I 2013 skrev E24 om Norsk Ledelsesbarometer 2013 som viste at tre av ti mellomledere i Norge ble vurdert med karakterer i en artikkel som for øvrig er svært kritisk til karakterene og denne måten å drive personalledelse på (Solberg, 2013).

Det er tydelig at denne relativt nye bølgen med hardere HR, hvor karaktersystemer er noe av det som skaper mest reaksjoner, er kontroversiell og utfordrende for norske holdninger og tradisjonelt arbeidsliv. Det er likevel forskjell på kontroversiell og lite effektiv.

Karaktersystemer er definitivt et tiltak som kan skape overskrifter og fargerike meningsutvekslinger i opphetede debatter. Likevel er det hensiktsmessig å studere deres verdi som et av tiltakene i en bedrifts sammensetning av personalledestiltak. Derfor skal det sees nærmere på HR, hvordan det kan differensieres i hard og myk, og ikke minst; hva HR-forskning kan fortelle oss om hva som er effektivt ifølge evidensbasert forskning.

2.2 HR og personalledelse

HRM står for «Human Resources Management» og navngir fagfeltet og disiplinen som noe enkelt beskrevet omhandler all ledelse av mennesker i en organisatorisk sammenheng. Riktignok blir M`en i HRM ofte sløffet slik at man bare omtaler HRM som «HR» (Kuvaas & Dysvik, 2016). Aslaug Mikkelsen og Thomas Laudal skriver i «Strategisk HRM» at HRM «(...) refererer til alle aktiviteter som gjelder ledelse av mennesker og arbeid i organisasjoner.» (Mikkelsen & Laudal, 2014, p. 27). Denne brede beskrivelsen forteller oss at HR er et stort og viktig fagfelt; ikke bare for bedriftenes lønnsomhet, men også for menneskene i den og samfunnet ellers. Mikkelsen og Laudal forteller videre at HRM innebærer det komplette settet av aktiviteter som skal bidra til målrettede prestasjoner; i konteksten til bedriften. Forfatterne argumenterer også for at «personalledelse» er et noe utgått begrep og at HRM-begrepet inneholder mer enn det tradisjonelle begrepet «personalledelse» (Mikkelsen & Laudal, 2014). Videre i denne oppgaven velges det likevel å bruke HR og personalledelse synonymt. «HR» vil altså referere til mer enn avdelingen med samme navn som mange bedrifter har. Samtidig vil «personalledelse» bli brukt i et utvidet begrep og, i tillegg til «HR», ha tilnærmet samme betydning som beskrivelsen ovenfor.

I deres bok «Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser» forteller Bård Kuvaas og Anders Dysvik, to autoriteter innenfor organisasjon og ledelse, om opphavet til to ulike hovedskoler av HR som i denne oppgaven i hovedsak vil bli benevnt som «hard» og «myk» HR (2016). Denne inndelingen i hard og myk HR er ikke eneste måte å skille ulike HR-praksiser og perspektiver på, men de representerer en nokså relevant, forståelig og skarp todeling av HR

når det gjelder ulike tiltak, praksiser og perspektiver. I oppgaven videre er det relevant å bruke denne inndelingen ettersom karaktersetning av prestasjoner med en tilhørende lønnskobling er et godt eksempel på såkalt «hard» HR, der måling og belønning av prestasjoner står sentralt. Begrepene hard og myk HR forekommer først og fremst i europeisk tradisjon, men opphavet til de nokså motstridende retningene kommer fra to bøker fra to sett forskere fra to ulike skoler i USA; begge utgitt i 1984 (Kuvaas & Dysvik, 2016).

2.2.1 Myk HR

Ved den tradisjonsrike Harvard-skolen ga en gruppe forskere i 1984 ut en bok kalt «Managing Human Assets» hvor de som navnet antyder skisserte hvordan HR fungerer i en bedrift og hvordan ledere skal få mest ut av sin viktigste dynamiske ressurs; menneskene (Beer, Spector, Lawrence, Mills, & Walton). En del av hovedbudskapet i boken er at menneskene må behandles som nettopp de sammensatte menneskene de er. Dette innebærer å stimulere til den indre motivasjonen og sørge for at bedriftens og personens egne mål blir samkjørt. For å gjøre dette bør menneskene betraktes som en investering som kan utvikles videre gjennom opplæring og veiledning i tillegg til en svært selektiv rekruttering som vektlegger holdninger og væremåte (Kuvaas & Dysvik, 2016). Videre bør de ansatte vises tillitt ved å gi de reell påvirkningskraft i beslutningsprosesser og autonomi til å selv bestemme veien til målet. Som Beer et al. (1984, p. 69) selv sier det: «Employees are treated as investments which if properly supported and developed can yield a long term stream of benefits to the organisation”.

Denne typen HR ønsker ansatte med en følelse av forpliktelse til firmaet, en aktivering av den indre motivasjonen til å arbeide godt slik at det går godt med bedriften – fordi man bryr seg. Videre skal behovet for målings- og kontrollsystemer være lite ettersom man ender opp med ansatte som på eget initiativ oppfører seg som ønsket i en organisatorisk kontekst og viser «gratis» ekstrarolleadferd. Det er altså i myk HR et fokus på mennesket og dets utvikling som driver for bedriftens effektivitet og suksess.

2.2.2 Hard HR

I samme år som «Managing Human Assets» kom ut ga også en gruppe forskere fra Michigan-universitetet ut en bok kalt «Strategic Human Resource Management» som skulle representere et nokså annerledes perspektiv på HR. Her var fokuset orientert mot det økonomiske og et ønske om effektivitet. Fokuset ligger på eiernes avkastning og de ansatte er først og fremst en ressurs som må utnyttes etter beste evne lik andre ressurser. Effektiviteten til de menneskelige ressursene styres aktivt i dette perspektivet ved hjelp av målings- og kontrollsystemer. Incentiv- og sanksjonssystemer brukes videre for å skape motivasjon hos de ansatte som i stor grad blir belønnet etter innsats og bidrag til bedriften. I rekrutteringsfasen leter man etter de beste talentene, gjerne med fokus på teknisk og faglig kompetanse, og man har en mer avslappet holdning i forhold til å holde på de ansatte enn i det myke perspektivet. Her ligger fokuset på å ha effektive ansatte gjennom å tiltrekke seg de skarpeste hodene samt måle og kontrollere deres resultater, ofte kombinert med en form for prestasjonslønn eller andre incentiver (Kuvaas & Dysvik, 2016).

Karaktersystemer som vurderer de ansatte langs en skala, ofte også med en lønnspåvirkning ut ifra karakteren de får, er et godt eksempel på et hardt HR-tiltak. En systematisk måling på denne måten, samt at man går inn for å rangere de ansatte ligner ikke grunntankene i myk HR, som i liten grad har statusforskjeller og individuell prestasjonslønn. Derimot er det et tiltak som brukes for å hjelpe ledelsen å kartlegge kompetanse og ferdigheter hos sine ansatte. Resultatene kan videre brukes for å bestemme individuelle lønns- og bonusbetingelser, forfremmelser osv. Det er med andre ord et tiltak som kan brukes for å oppnå effektivitet på relativt kort sikt gjennom å beholde fremheve og dyrke de beste ansatte. Denne tankegangen passer nokså godt inn i det harde HR-perspektivet og i oppgaven heretter forutsettes det at karaktersystemer er et HR-tiltak som er overveiende «hardt».

Med disse to hovedskolene for god HR som utgangspunkt velger mange bedrifter sin samling av HR-aktiviteter og personalpolitikk. Selv om det skrives og forskes mye på effektiv HR er det fortsatt mange HR-profesjonelle i praksis som ikke baserer sine HR-tiltak og perspektiver på anerkjent litteratur eller forskning, men heller på skjønnskriterier og generelt lite refleksjon over hva som er dokumentert å fungere (Rousseau & Barends, 2011). Forskning

kan derimot peke oss i retning av hvilke HR-tiltak som er effektive med tanke på en bedrifts langvarige suksess – også når det gjelder valget mellom en myk eller hard HR-profil.

2.2.3 Evidensbasert effektiv og motiverende HR?

I søken etter hvilke HR-praksiser som fører til gode prestasjoner trekker Kuvaas og Dysvik (2016) frem en metastudie fra 2006 der 92 enkeltstudier med til sammen 19319 organisasjoner ble gjennomgått (Combs et al., 2006). I denne studien går forfatterne gjennom effekten av ulike såkalte «High Performance Work Practices», forkortet «HPWPs», på ulike mål på organisatorisk effektivitet. Disse aktivitetene er utvalgt på bakgrunn av strategiske HR-forskeres antagelser om at nettopp disse kan relateres til en bedrifts gode resultater. Her finner man ulike praksiser og elementer ved personalledelse som ikke nødvendigvis passer inn i samme kategorisering av HR; f.eks. «hard» eller «myk». De i alt 13 ulike praksisene som ble undersøkt besto av:

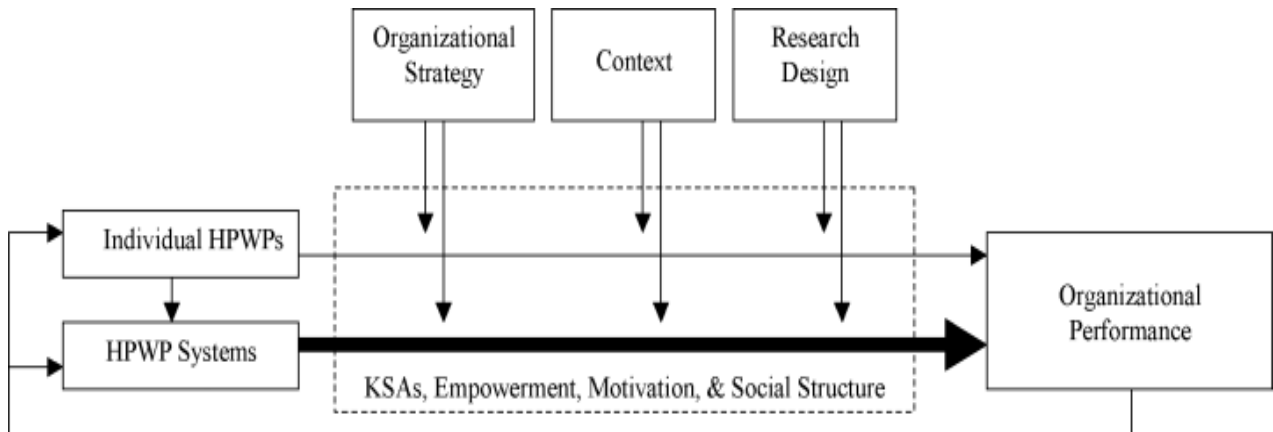
- Prestasjonsbasert lønn (ofte på gruppenivå)
- generelt lønnsnivå
- De ansattes opplæring
- Jobbsikkerhet
- Grad av fleksible arbeidstider
- Ansattes aktive deltagelse og involvering
- Prestasjonskartlegging («performance appraisal»)
- Informasjonsdeling
- Teamarbeid
- Selektiv rekruttering med fokus på holdninger og væremåte
- Intern rekruttering mot lederstillinger
- Langsiktig HR-planlegging
- Gode klage- og konfliktbehandlingsrutiner

Studien viste at alle disse praksisene statistisk kunne relateres til gode organisatoriske resultater med unntak av prestasjonskartlegging («performance appraisal»), team-arbeid og

informasjonsdeling. De gjenværende HR-tiltakene kan i stor grad relateres til den mykere delen av HR: Opplæring av ansatte, fokus på intern og holdningsbasert rekruttering, samt aktiv deltagelse og involvering av ansatte på alle nivåer er alle i tråd med den myke, Harvard-inspirerte personalledelsen. Disse HR-tiltakene kunne altså relateres til organisatorisk effektivitet og skulle derfor antyde at myk HR er veien å gå for å oppnå gode resultater over tid (Kuvaas & Dysvik, 2016).

Det er også verdt å nevne at «*performance appraisal*», som defineres som en prosess der ledelsen evaluerer en ansatts resultater og oppførsel mot en gitt standard, ikke var et av tiltakene som med sikkerhet kunne relateres til suksess (PerformanceAppraisal, 2017). Resultatene man får av en slik performance appraisal-prosedyr brukes gjerne til å gi ansatte tilbakemeldinger på hvordan de gjør det i forhold til standardene satt av bedriften. Utover tilbakemeldingene gir dette en «offisiell» og nedskrevet begrunnelse for utdeling av bonus, forfremmelse og bestemmelse av fremtiden til den ansatte i bedriften. «Performance appraisal» forutsetter tilsynelatende ikke i seg selv en spesifikk karaktergivning av noe slag. Likevel minner denne prosessen svært mye om karaktersystemene som undersøkes i denne oppgaven, både i form og formål. Det er derfor interessant at nettopp dette tiltaket ble foreslått å være relatert til gode organisatoriske prestasjoner i noen studier, men viste seg å ikke holde mål når resultatene fra flere studier ble gjennomgått.

Som påvirkede faktorer i sammenhengen mellom HPWP`ene og organisatoriske prestasjoner nevner studien de ansattes kunnskap, kompetanse og evner (*knowledge, Skills and Abilities; KSAs*) i tillegg til deres følelse av myndighet og påvirkningskraft, den sosiale konteksten og motivasjonen. I figur 2 nedenfor vises denne sammenhengen: Gjennom den organisatoriske konteksten og strategien påvirker individuelle og grupper av HPWP`er de nevnte faktorene hos de ansatte som igjen fører til sterkere resultater for bedriften. Forfatterne foreslår også her en feedback-loop hvor sterkere resultater kan føre til en naturlig styrking av HPWP-tiltakene. Med andre vil gode resultater som følge av effektive HR-tiltak føre til økte muligheter til å videre styrke implementasjonen av god HR-tiltak (Combs et al., 2006).



Figur 2 - Sammenhengen mellom HPWP'er og resultater (Combs et al., 2006)

Som figur 2 ovenfor forteller er motivasjonen til de ansatte en av faktorene som kan påvirkes av HR-tiltak og føre til gode resultater for bedriften. Man kan argumentere for at det å motivere de ansatte er selve nøkkelen til suksess for mange moderne bedrifter og bør være et sentralt mål når man velger sin pakke med HR-tiltak. Abraham Maslows klassiske behovspyramide forteller at mennesker som har dekket sine grunnleggende fysiske, sosiale og psykiske behov vil søke å realisere seg selv og sitt potensial. I praksis vil slike mennesker ønske å skape, søke utfordringer og bruke sine evner til det fulle (Maslow, 1943). Dersom jobben til slike mennesker tillater slik autonomi, skapning og fri bruk av evner vil altså de ansattes egen natur sørge for en indre motivasjon til å gjøre et godt arbeid.

Blant annet Julian Birkinshaw har påvist at de ansatte, dersom de i sin stilling og bedrift ser noen mulighet for det, motiveres mer av utfordrende og selvstendig arbeid enn materielle drivere, som for eksempel lønn (2013). Birkinshaw argumenterer også, ut ifra sin undersøkelse av nesten 1000 ansatte i ulike bedrifter, for at en ansatts *identitet* må bygges opp istedenfor å utfordres gjennom personalledelsen. Denne identiteten er sammensatt og bygd opp over tid gjennom den ansattes erfaringer, relasjoner og ansvar. Birkinshaw argumenterer videre for at særlig erfarne, svært «rotfestede» ansatte med en klar og godt etablert identitet i bedriften nærmest instinktivt vil motsette seg nye initiativ og måter å gjøre ting på dersom de utfordrer denne identiteten.

Med et norsk arbeidsliv som Kuvaas litt fleipete beskriver som mykt, bare i kraft av å følge arbeidsmiljøloven, er det klart at mange norske ansatte i f.eks. oljebransjen har en del av sin identitet i det å jobbe under en myk personalledelse. Denne identiteten kan blant annet

være grunnet i muligheten for utfordrende arbeidsoppgaver med en betydelig grad av selvbestemmelse og frihet under ansvar. Mange, hvis man sammenligner internasjonalt, er godt vant når det gjelder påvirkningsmulighet og frihet på arbeidsplassen. I tillegg kan det argumenteres for at de nevnte grunnleggende behovene som Maslow foreslo allerede er dekket hos svært mange av norske arbeidstakere. Det kan derfor være utfordrende for manges identitet på arbeidsplassen når man innfører mer kontrollerende og overvåkende tiltak. Karaktersystemer og prosessen rundt disse *kan* være et tiltak som oppleves som truende for identiteten til mange. Hvordan de er utformet og implementert vil utvilsomt ha en stor betydning for hvor utfordrende og tradisjonsbrytende de oppleves for Ola Nordmann.

2.3 Karaktersystemer

Et typisk karaktersystem innebærer en helhetlig vurdering, gitt tilgjengelige ressursbruk, som skal gi et «offisielt» og sammenlignbart bilde av prestasjonen og/eller kompetansenivået til en ansatt. Sett fra ledelsens perspektiv kan et karaktersystem gi betydelige fordeler, særlig i større organisasjoner med mange ansatte. Vurderingene *kan* nemlig gi ledelsen en god vurdering av det gjeldende kompetansenivået til de ansatte i bedriften, noe som kan være svært verdifullt for bedriften med tanke på å dekke kompetansehull – enten ved hjelp av videreutvikling eller nye ansatte.

Arbeidsgivers styringsrett legger grunnpremisset for lovlige tiltak fra arbeidsgivers side gjennom retten til å kontrollere, organisere, lede og fordele arbeidet (Jusinfo.no, 2017). Så lenge karaktersystemet og effektene av det ikke går på tvers av lover og regler, som for eksempel de ulike bestemmelsene i arbeidsmiljøloven, kan det regnes som innenfor arbeidsgivers mandat å implementere en form for karaktersystem på sine ansatte. Man kan også argumentere for at ledelsen, i form av arbeidsmiljøloven §4-2, faktisk *plikter* å holde oversikt over de ansattes kompetanse med tanke på nødvendig videreutvikling og opplæring (Dahle, 2014).

I en artikkel fra arbeidstilsynet vedrørende karaktersystemer og dets hjemmel kommer det frem at karaktersystemer er å regne som et kontrolltiltak, slik det er beskrevet i

arbeidsmiljølovens kapittel 9 (Gamst, 2012). Her stilles det saklighets-, drøftings-, og opplysningskrav til iverksetting av kontrolltiltak. I tillegg kreves det i §9-1 første ledd at kontrolltiltaket «(...) ikke innebærer en uforholdsmessig belastning for arbeidstakeren.» (Arbeidsmiljøloven, 2005). Karaktersystemet, som et kontrollsystem, underlegges altså visse krav, men samtidig gir loven nok spillerom til at det neppe er ulovlig. Arbeidertilsynets artikkel avslutter også med å påpeke at bedrifter med et godt HMS-opplegg *skal* ha på plass et system for evaluering av de ansatte. Det påpekes riktignok også at hvert enkelt vurderingssystem som ligger bak karakterene må vurderes i hvert enkelt tilfelle, f.eks. med tanke på å bruke karakterer som begrunnelse for oppsigelse (Gamst, 2012). Karaktersystemer kommer nemlig i praksis i mange ulike former og varianter, og kan ofte også variere betydelig med tanke på dybde og kvalitet.

2.3.1 Karaktersystemer i praksis

Karaktersystemer i norske bedrifter forekommer i mange ulike former og varianter. Bruken av karaktersystemer på ansatte kan både være en del av den normale og kontinuerlige HR-pakken til en bedrift eller være et tiltak man bare implementerer i ekstraordinære situasjoner (Dahle, 2014). Slike situasjoner kan blant annet være ved nedskjæringer og reduksjon av antall ansatte. Et eksempel på dette er Aller Medias omfattende nedbemanning i 2012 hvor man valgte å spesifikt til situasjonen bruke et omfattende karaktersystem for å kartlegge kompetansen. Denne kartleggingen ble da brukt direkte for å velge ut de ansatte man ville og ikke ville beholde i forbindelse med kuttene i antall årsverk (Braathen, 2012). I enkelte tilfeller kan bedrifter også benytte en hybrid, hvor man supplementerer det rutinemessige karaktersystemet med ytterligere vurderingskriterier ved ekstraordinære situasjoner (Dahle, 2014). Denne oppgaven vil derimot fokusere på karaktersystemer som brukes kontinuerlig i en bedrift, uavhengig av situasjon, og som en del av personalledelsen.

Dag Yngve Dahle ga i 2014 ut boka «Orden og oppførsel – Karakterer på jobben» der han presenterer karaktersystemer i Norge og hvordan de utformes og brukes. I boka blir karaktersystemene i ti større norske bedrifter, f.eks. Posten, Coca Cola Norge og Schibsted presentert. Her kommer det fram at mange ulike formater og variasjoner er i bruk i de ulike

bedriftene. Det kommer både her og i egne undersøkelser frem at de kontinuerlige karaktersystemene som tas i bruk skiller seg fra hverandre langs ulike dimensjoner. Et utvalg av disse er:

- *Kriteriene som karaktersettes og vektingen av disse*
- *Enkel skala eller flere akser (diagram)*
- *Antall ledd i skalaen*
- *Benevningen på leddene*
- *Fordelingsprinsipp*

Kriteriene som vurderes og vektingen av disse er kanskje den største forskjellen mellom systemene. Hvilke og hvor mange kriterier og (evt.) underkriterier man vurderer er gjerne svært individuelt for hvert system. De fleste har vurderingskriterier knyttet opp imot prestasjoner og offisiell faglig kompetanse; kriterier som ofte er målbare. Samtidig velger de fleste å også vurdere «mykere» variabler, som f.eks. personlige egenskaper, sosiale ferdigheter og lignende – variabler som det er vanskelig å kvantifisere og krever en skjønnsmessig vurdering fra leder(e). De ulike kriteriene blir noen ganger slått sammen til noen få karakterer, mens andre velger å karaktersette så mange som 15-20 ulike kriterier. Noen velger også å vekte kriteriene ulikt, f.eks. for å forsøke å bedre tilpasse seg den spesifikke stillingen som skal bli vurdert. (Dahle, 2014)

Enkel skala eller flere akser (diagram) er to ulike oppsett av systemet. Graderingen kan skje langs en enkel akse som oppsummer f.eks. «prestasjoner», gjerne ved hjelp av flere underkarakteriseringer. En annen variant er et diagram bestående av flere akser som resulterer i en samlet vurdering. Et eksempel kan være gradering innenfor både «leveranse» og «metode» hvor scoren innenfor hver akse gir en plassering i diagrammet med en tilhørende karakter.

Antall ledd i skalaen(e) varierer fra et minimum av tre ledd til fem, som er nokså typisk, til flere. Ofte brukes et oddetall antall ledd i skalaene, sannsynligvis for å kunne ha en median som representerer «gjennomsnittlig» eller «som forventet».

Navnet på leddene varierer også fra enkle tall, f.eks. 1-5, til bokstaver, f.eks. A-E, til verbale merkelapper gjennom enkelt ord eller korte setninger, som f.eks. «over/under/som forventet» eller «over/under/ tilfredsstillende».

Fordelingsprinsippet for karakterene som utdeles kan også variere, spesielt med tanke på om man søker en normalfordeling av resultatene eller ikke. Ønsker man normalfordeling innordner man karakterene slik at man oppnår en tilnærmet bjelle-formet datafordeling, der typetall tilsvarer medianen og fordelingen over og under er nokså lik. Med andre ord eksisterer det da et forhåndsgitt oppsett av karakterer som *skal* brukes. Dette medfører ofte at faktisk kvalitet på prestasjonen får lavere prioritet enn prestasjonen *sammenlignet* med de andre ansatte. Alternativt blir hvert enkelt tilfelle vurdert individuelt langs skala(ene) uten at man justerer kravene med tanke på å passe inn i en normalkurve eller annen forhåndsbestemt fordeling. Intervjuene til denne oppgaven viste at enkelte også bruker en blandingsvariant, der man i utgangspunktet bruker normalfordeling, men uten at man er særlig strenge på å gi *nøyaktig* normalfordelte karakterer.

I tillegg til å variere innenfor hver av dimensjonene ovenfor er det også store variasjoner i kompleksitet og detaljrikdom i systemene. Konsekvensene av karaktersystemet varierer også; i enkelte tilfeller vil karakteren i stor grad bestemme lønn, særlig der hvor bonus er en stor del av lønnen, mens i andre tilfeller er karakteren nærmest utelukkende symbolsk. Figur 3 nedenfor er et eksempel på et karaktersystem fra Capgemini i Norge, presentert av Dahle i «Orden og orden – karakterer på jobben» (2014, p. 93).

Performance vs. potential matrix in Capgemini						
Potential	A					
	B					
	C					
	D					
		5	4	3	2	1
		Performance				

Figur 3 - Eksempel på karaktersystem Capgemini (Dahle, 2014, p. 93)

Her kan vi se et eksempel på et karaktersystem med en kombinasjon av både tall- og bokstavkarakterer satt på hver sin akse i et diagram. Capgemini gir karakter for både prestasjoner (performance) og oppfattet potensial (potential) hos sine ansatte; 1-5 for prestasjoner og A-D for potensial. Den ansattes score innenfor hver akse bestemmer rektangelet den ansatte blir plassert i med den tilhørende fargekodingen. Øverst til høyre, i mørkt blått, finner vi de som scorer bra både på prestasjoner og potensiale og får med andre ord beste karakter. Rektanglene har ikke hver sin konkrete verbale merkelapp, men Capgemini beskriver rektangelet øverst til høyre og de i umiddelbar nærhet som «zone of candidates of promotion, salary increase, bonus etc.». Med tilsvarende beskrivelser på de andre sonene kan man si at Capgemini indirekte også bruker verbale merkelapper på karakterene som utdeles til de ansatte. Systemet vist ovenfor er et eksempel på et relativt komplisert system der det også ligger flere delkriterier bak vurderingen av de to hovedkriteriene (Dahle, 2014).

2.3.2 Karaktersystemenes effektivitet og rettferdighet

Karaktersystemenes overordnede effektivitet er noe som til enhver tid bør vurderes av den enkelte bedrift. *Effektiviteten* det her snakkes om inneholder, men går også ut over, ren økonomisk gevinst på kort sikt. Blant annet ansattes trivsel, grad av samarbeid, bidrag til et godt arbeidsmiljø og motivasjon i arbeidet er alle faktorer som et karaktersystem bør oppmuntre til for å *bidra til en langvarig vekst i verdiskapningen*. Der hvor effektivitetsbegrepet blir brukt i denne oppgaven vil en slik totalvurdering av bedriftens verdiskapning og vekst på relativt lang sikt legges til grunn. Karaktersystemet må altså over tid føre med seg mer godt enn vondt for bedriften og menneskene i den for å kunne beskrives som effektivt.

Som det skulle vise seg i intervjuene er et av karaktersystemenes vanskeligste oppgaver å måle de ansatte mest mulig troverdig og dermed på en måte som de ansatte opplever som *rettferdig*. Derfor søker også oppgaven å undersøke om ansatte opplever karaktersystemene sine som rettferdige. Med «rettferdighet» i denne sammenheng menes de ansattes følelse av at systemene behandler og vurderer alle ansatte (tilstrekkelig) likt og virkelighetsnært. Rettferdighet i systemet blir en utfordring der hvor ett eller flere av følgende generelle punkter er relevante for et gitt karaktersystem i en gitt bedrift:

1. Ikke alle variabler som måles kan tallfestes
2. Summen av målte variabler er ikke lik summen av arbeidsprestasjonen
3. Personen(e) som vurderer representerer ikke nødvendigvis et objektivt syn som er gjenproduserbart

Som man skjønner er det nærmest umulig å unngå alle disse utfordringene. De fleste bedrifter velger nemlig på en eller annen måte å vurdere aspekter ved den ansattes prestasjon som ikke kan direkte tallfestes; f.eks. holdninger og samarbeidsevner. Et system som måler *alle* relevante aspekter av en arbeidsprestasjon over et helt år er også helt urealistisk, i tillegg til at en objektiv vurdering av variabler som ikke kan tallfestes i realiteten ikke eksisterer.

Av grunnene ovenfor kan vi se at utfordringene ved karaktersystemer ikke kan overkommes fullstendig, men heller må søkes løst i tilstrekkelig grad til at systemene oppleves som både effektive og rettferdige. Et tilstrekkelig rettferdig system kan nokså intuitivt behandles som et av de grunnleggende kravene for *effektivitet* i karaktersystemet. Dette kan hevdes ettersom åpenbart urettferdige systemer etter all sannsynlighet vil skape frustrasjon og mistillit hos ansatte, som igjen vil få sitt utslag på deres bidrag. De ansattes, både de som vurderes og vurderer, aksept for systemet kan altså sees på som avgjørende for karaktersystemets effektivitet – uavhengig av systemets tekniske utforming og kvalitet (Roberts, 2003).

KAPITTEL 3

3. Metode

3.1 kvalitativt design

Intensjonen i denne oppgaven var å avdekke ansattes meninger, holdninger og følelser rundt temaet karaktersystemer. Med utgangspunkt i hovedproblemstillingen «hvordan opplever ansatte karaktersystemer på jobb?» ble det derfor tidlig bestemt at dette var et prosjekt av kvalitativ natur der dyptgående intervjuer av en nokså fri karakter var det mest passende for å svare på problemstillingen. Alternativt ville et standardisert spørreskjema medføre en forenkling, en allerede kunstig satt agenda og sett med antagelser om temaet som ville vært dårlig egnet til at forskningsobjektene kunne svare oppriktig og fylldig på «hvordan».

Dette skulle være en oppgave der deltakerne i stor grad skulle få si det de hadde på hjertet om karaktersystemer og deres rolle i bedriften, samt påvirkning på egen person. Denne tilnæringsmetoden innebar en viss søken etter mer spesifikke problemstillinger i løpet av datainnsamlingen – nettopp for at deltakerne selv i stor grad kunne bestemme hva som er viktigst og hva det bør fokuseres på i oppgaven.

Oppriktige og fullstendige svar var det største fokuset i valget av forskningsdesign. Dette førte til en beslutning om å benytte beskjedent strukturerte intervjuer som datainnsamlingsmetode og, ikke minst, en gjennomføring som sørget for at deltakerne ikke ville bekymre seg for eventuelle følger deres uttalelser kunne få for dem selv.

Et slikt designvalg gir sammensatte og interessante data, men også noen forskningsmessige begrensninger⁷. Designet, kombinert med begrenset tid og ressurser, fører til et lite utvalg med informanter. Dataene fra deltakerne kan derfor gi gode indikasjoner på *mulige* oppfatninger og meninger for en større populasjon, men begrensede muligheter til å generalisere. Dataene som er samlet inn kan likevel gi en verdifull innsikt i temaet og kan brukes til å inspirere videre, mer omfattende studier om karaktersystemer på jobb.

⁷ Mer om begrensninger og oppgavekritikk i punkt 5.3

3.2 Datainnsamlingen

3.2.1 Valg av intervjuobjekter og kontakt

Naturlig nok var første steg i jakten på intervjuobjekter å finne aktuelle bedrifter som hadde en utstrakt bruk av karaktersystemer på sine ansatte. Dette innebar bedrifter der hvor karaktersystemene ble brukt kontinuerlig (altså uavhengig av bedriftens situasjon eller spesifikke hendelser) og gjelder de aller fleste ansatte - også de på laveste nivå. Jeg ble innledningsvis i prosessen henvist til noen kontaktpersoner hvorav en av disse personene satt meg videre i kontakt med ansatte i to ulike selskaper som begge hadde slike utstrakte karaktersystemer.

I søken etter intervjukandidater var et av de viktigste poengene at deltakerne ikke hadde direkte eierskap eller tilknytning til karaktersystemet og dets utforming og suksess. Kandidatene måtte med andre ord være passive brukere uten direkte påvirkningskraft på selve systemet, altså ble det søkt etter ansatte som typisk var på laveste eller et av de laveste nivåene i bedriftene de jobbet for. Poenget her var at brukerne skulle gi nøytrale og ærlige beskrivelser av jobbhverdagen med karakterene og deres upartiske meninger rundt karaktersystem som HR-tiltak.

Det ble sendt mail⁸ med forespørsel om intervju til kandidater, i alt ti stykker, som jobbet i de to firmaene der jeg fikk etablert gjennom kontaktpersonen at det ble benyttet kontinuerlige karaktersystemer. I mailen ble det tilbudt full anonymitet både på person og bedrift da dette er et tema som åpenbart krever dette for å ivareta deltakernes jobbsikkerhet og, ikke minst, få ærlige og fullstendige svar i intervjuene. Det ble også tilbudt å ta intervjuet over telefon i tillegg til god fleksibilitet rundt tid og dato for å forsøke å få tilstrekkelig med avtaler. Etter en periode med mislykkede intervjuforespørsler ble det til slutt også avtalt intervjuer med to av venners bekjente som det viste seg jobbet under karaktersystemer.

I utgangspunktet var intensjonen å også inkludere mange bransjer, men å få kontakt med kandidater som ville stille opp viste seg som nevnt å være en utfordring. Det ble derfor til slutt en nokså skjev fordeling av bransjer da syv av totalt ni deltakere kom fra oljebransjen,

⁸ En anonymisert versjon av mailen som ble sendt ut til deltakerne er finnes i vedlegg 3

mens bankbransjen og konsulentbransjen er representert med en deltaker hver. Deltakerne var fordelt utover fire ulike selskaper; to selskaper i oljebransjen med henholdsvis fire og tre deltakere hver, et bankselskap og et konsulentfirma med én deltaker hver. Det er også viktig å nevne at ettersom syv av deltakerne ble plukket ut ved hjelp av én informant blir ikke utvelgelsen av intervjuobjekter i den forstand tilfeldig. I figur 3 nedenfor finnes en oversikt over de ni deltakerne, differensiert med tanke på type bedrift og kjønn.

		Antall deltakere		
		Menn	Kvinner	Sum
Bedrifter	Oljebedrift A	3	1	4
	Oljebedrift B	2	1	3
	Konsulentbedrift	1		1
	Bankvirksomhet		1	1
	Sum	6	3	9

Figur 4 - Oversikt over deltakerne

3.2.2 Selve intervjuet

Valget av type intervju ble foretatt med tanke på å la deltakerne i stor grad fortelle ut ifra egne valgte perspektiver og opplevelser samtidig som samtalen skulle holdes innenfor temaet. Det virket derfor naturlig å benytte seg av det som f.eks. Silverman kaller for «semi-strukturert intervju» (2014). Intervjuet følger her en intervjuguide⁹ med temaer man helst kommer innom i løpet av praten, i tillegg til underpunkter for å styre samtalen dersom deltakeren trenger hjelp til å svare eller beveger seg *for* langt ut i det mindre relevante. Intervjuobjektet ble også informert om denne hensikten til oppgaven; å dokumentere opplevelsen av karaktersystemer, samtidig som det ble forklart at spesifikke problemstillinger ennå ikke var utarbeidet og kom an på dataene som ble samlet inn.

Syv av intervjuene ble foretatt på telefon, da forskjellige avtaletider og lang fysisk avstand gjorde dette til det beste alternativet. De to resterende intervjuene ble foretatt i person.

⁹ se vedlegg 1

Intervjuene ble fordelt utover et tidsrom på ca. ni uker og varte mellom 25 til 45 minutter hver. Før hvert intervju ble det spurt om tillatelse til å ta opp på lydbånd, noe samtlige sa seg villige til. Hvert enkelt intervju ble i løpet av det påfølgende døgnet transkribert basert på lydopptaket¹⁰.

I Selve intervjuet ble det åpnet med en kjapp introduksjon av med selv og oppgavens innhold og hensikt. Oppgavens fagmessige tilhørighet ble beskrevet som «HR» og/eller «personalledelse» og oppgavens hovedformål ble sagt å være å «dokumentere opplevelsen av karaktersystemer». Det ble også, som nevnt, formidlet at spesifikke problemstillinger ble utarbeidet i løpet av og etter at intervjuene var foretatt og at lange svar der deltakerne i stor grad selv valgte perspektiv var å foretrekke. Før selve intervju spørsmålene ble også deltakerne innledningsvis bedt om å fortelle litt om seg selv, med tanke på alder, utdanning. Antall år i selskapet og lignende.

Hovedpunktene med spørsmål og samtalepunkter var delt inn i tre deler; personalledelse, selve karaktersystemene og til slutt deres meninger om god personalledelse og karaktersystemer, både generelt og deres spesifikke. De to første delene var ofte av mer deskriptiv natur der en beskrivelse av både type personalledelse i bedriften, ofte med et blikk på hard/myk HR, og selve karaktersystemene ble forklart og beskrevet. Dersom praten ikke på naturlig måte hadde kommet innom deres meninger og opplevelse av HR og karaktersystemet allerede ble dette spurt om i siste del. Systemenes effektivitet, evne til å utføre den funksjonen de skulle, rettferdighet og påvirkning på takhøyden i bedrifter var perspektiver som alle kom innom i løpet av samtalen; enten av seg selv eller på nokså direkte spørsmål.

For å kunne svare på delproblemstillingene ble deltakerne spurt om forskjellige aspekter rundt opplevelsen av karaktersystemene. Samtlige kom i praten innom *effektiviteten* av systemene gjennom deres effekt på *moral*, deres følelse av *nødvendighet* og *relevans*, effekt på *takhøyde* og på direkte spørsmål om man totalt sett opplevde systemene som effektive. *Rettferdighetsaspektet* ble også tatt opp ved spørsmål om de opplevde en utstrakt *subjektivitet/trynefaktor* ved bruk av systemet og om systemene opplevdes som *presise/dekkende* i vurderingen. I tillegg fikk de fleste også direkte spørsmål om de opplevde

¹⁰ Videre analysemetode av intervjuene blir presentert i punkt 3.4

systemene som rettferdige. Besvarelsen av de to delproblemstillingene ble også delvis svart overlappende og i ulike deler av intervjuet da alle hadde noe å si om disse temaene på ulike tidspunkt. Det var for eksempel ikke uvanlig at deltakerne kom innom både presisjon, subjektivitet, relevans og nødvendighet i samme svar.

Ofte ble altså rekkefølgen av punkter slik den fremstår i intervjuguiden stokket om på, ettersom praten fløyt naturlig innom mange av temaene i de fleste tilfeller. Ulik grad av selvopplevde eller kollegaers gjenfortalte historier ble benyttet og hver enkelt deltaker fikk tid og plass til å reflektere og komme frem til sin mening og opplevelse av systemet. Før man gikk i gang med første del ble også hver deltaker spurt om det var noe de synes jeg *burde* spørre om, og hvert intervju ble avsluttet med spørsmål om det var noe jeg ikke hadde spurt om eller noe de ville legge til før det var takk og farvel. Intervjuene ble avsluttet med takk og en forsikring om at de fikk sagt det de ville si om temaet.

3.3 Analysemetode

Som nevnt ble intervjuene i første steg transkribert ord for ord i sin helhet ut ifra lydopptak. Deretter ble transkriptene gjennomgått for å kode de mange sidene med tekst. Hver setning og hvert avsnitt ble analysert for å finne sitt hovedpoeng, som deretter ble notert i stikkordsform. Antall poeng og hvor hyppig nye poeng kom i intervjuene varierte med deltakerne/intervjuene etter talemåte og mengden de hadde på hjertet. Til slutt var hvert enkelt intervju blitt en nokså omfattende rekke med stikkordsbaserte punkter.

I neste steg ble det valgt å forsøke å finne likheter mellom intervjuene og gruppere meninger som etter min forstand inneholdt det samme. Dersom en tilsvarende kodet mening gikk igjen i flere av intervjuene ble dette notert og samlet i et eget dokument. Dette ble gjort for å få en oversikt over antall deltakere som hadde denne meningen, eller tok opp dette samme poenget. Det resulterte i en samling av hovedpoenger, ofte inverse¹¹, som ble kvantifisert per kjønn og totalt. I siste del av kapittel fire er disse samlede inntrykkene presentert og delt inn i «generell personalledelse og organisasjon» og

¹¹ f.eks. «karaktersystemer påvirker yringsfrihet»/«karaktersystemer påvirker *ikke* yringsfrihet»

«karaktersystemene»¹². Dette ble gjort for å få en viss oversikt over hvilke meninger som gikk igjen hos flere og dermed gi en god oversikt over det samlede inntrykket fra datasettet. Oversikten blir brukt som en oppsummering av analysen og kan også gi en viss pekepinn på hvilke meninger man kan forvente å finne dersom det skulle bli gjort en større kvantitativ undersøkelse av disse poengene.

Av poengene som ble notert og kvantifisert ble det også lagt noe vekt på å finne meninger som var interessante og relevante – ikke bare gjentakende i tekstene. Her kommer også min rolle som portvakt unektelig inn, selv om det er blitt forsøkt fremstilt så nøytralt og faktisk som mulig med tanke på å gjengi deltakernes genuine meninger og holdninger. Det ble ikke presset inn unaturlige meninger hos noen av deltakerne da ikke alle kom inn på de samme spesifikke temaene eller hadde sterke meninger om, for eller imot. Det er derfor et fåtall meninger som er kvantifisert i oversikten hvor samtlige deltakere hadde en klar mening, men noen poeng hadde alle en mening om, selv om det ikke nødvendigvis var den samme. En slik oversikt og analysemetode minner om såkalt «innholdsanalyse» («Content Analysis») hvor man kategoriserer og summerer de ulike kodingene. Ulempene med en slik metode er at disse kategoriene ikke tar hensyn til deltakernes resonnement før og etter selve poenget, samtidig som forhåndsdefinerte kategorier kan stå i fare for å forme det deltakerne egentlig mente (Silverman, 2014, p. 118). For å hankses med dette har jeg gått forsiktig frem med tanke på å hevde at en deltaker *faktisk* kan stå inne for den ytringen som fremgår i oversikten, slik den er formulert.

Da denne oversikten var etablert ble datasettet på nytt gått igjennom for å lete etter deltakernes viktigste historier, poenger og bidrag. De som ble tolket som de viktigste argumentene, tekstpassasjene og tilhørende sitater til hver deltaker ble notert med tanke på å presentere deltakernes opplevelser og historier mest mulig slik de selv opplevde dem. Her ble også andre faktorer enn de faktiske ordene som ble ytret, lagt stor vekt på: Tenkepauser, grad av selvsikkerhet, engasjement osv. ble også tatt i betraktning. Rammen rundt intervjuet ble også hensyntatt da jeg opplevde enkelte forskjeller i grad av forberedelse til intervjuet og hvor seriøst deltakerne virket å ta det hele. Noen ga inntrykk av å ha forberedt seg og satt av tid og rom for å fortelle om noe de var, i det minste, nokså interessert i, mens andre deltok

¹² Den samlede oversikten finnes i vedlegg 2.

på strak arm uten noe særlig alvorspreg. Resultatene av denne gjennomgangen utgjør hoveddelen av analysekapittelet.

I diskusjonskapittelet blir de to delproblemstillingene tatt opp hver for seg og diskutert med utgangspunkt i funnene i analysekapittelet. Det vil foreslås enkelte sammenhenger og mønstre som intervjuene avdekket i tillegg til fokus på noen andre viktige elementer utover de spesifikke problemstillingene.

3.4 Konfidensialitet og etiske aspekter

Karaktersystemer innebærer en vurdering av ansatte langs forskjellige dimensjoner; ofte relatert til oppførsel og holdninger. Vurderinger av f.eks. lojalitet, dedikasjon til bedriftens måloppnåelse og lignende er ikke uvanlig (Dahle, 2014). Dette medfører at det å eventuelt uttale seg negativt om en av sin bedrifts praksis *kan* få negative konsekvenser for vedkommende, f.eks. gjennom nettopp dårlige karakter som igjen kan gå utover personenes lønnsnivå, karriereløp og lignende. Det var derfor i utgangspunktet lovet anonymitet til alle deltakere; både på eget og bedriftens navn. Identiteten til deltakerne er altså anonymisert utover min egen kjennskap til navnene – som altså ikke vil bli nevnt i oppgaven eller andre steder. Det ble avtalt individuelt før hvert intervju om det var greit at bransjen til vedkommende ble nevnt i oppgaven, noe samtlige ga klarsignal til.

Selv om flere av deltakerne ga nokså detaljerte beskrivelser av karaktersystemene deres, noen også med skriftlige kilder som viste prosessen, må disse detaljene i stor grad holdes utenfor oppgaven da de kan være med på å identifisere bedriften det snakkes om. Enkelte generelle kjennetegn ved selve systemene og prosessen rundt vil bli brukt, så lenge de ikke setter anonymiteten i fare. Deltakernes stillingstitler eller eventuelle andre engasjement og roller vil også bli holdt konfidensielt da beskyttelsen av de som er intervjuet får høyeste prioritet.

KAPITTEL 4

4. Resultater og analyse

Datasettet fra intervjuene vil i dette kapitlet analyseres og presenteres. I den første delen, som utgjør hovedvekten av analysen, vil historiene og opplevelsene de ulike ansatte hadde gjenfortelles etter beste evne. Avslutningsvis i kapitlet vil spesifikke gjentatte meninger som man med tilfredsstillende sikkerhet kunne si at flere ansatte delte, bli illustrert i diagramform og kommentert. Tanken bak dette oppsettet er å gi lesere en god forståelse av *opplevelsene* til individene som er intervjuet i tillegg til å få en forståelse av hvilke meninger og ytringer som ble gjentatt av flere.

4.1 Opplevelsene av karaktersystemene

Nedenfor blir deltakernes opplevelser av karaktersystemene forsøkt gjengitt gjennom eksempler og sitater fra ulike intervjuer. Ulike aspekter ved opplevelsen av karaktersystemer på jobb har blitt valgt ut slik som deltakernes svar dikterte. Det er etter beste evne forsøkt å gjengi deres ulike opplevelser av systemene samtidig som det er forsøkt fokusert på de mest sentrale og interessante poengene. Et av disse mest gjentatte temaene i intervjuene var karaktersystemenes evne til å vurdere de ansatte helhetlig, riktig og rettferdig.

4.1.1 Ufullstendig og upresist

«Ofte synes jeg at det blir som et øyeblikksbilde av noen veldig få konkrete elementer (...).»

« (...) altså du karaktersetter 10% av kompetansen mens 90% er uncharted area, men de 10% blir gjort gjeldene for hele personens performance, da. Det er det som egentlig er min reservasjon for de systemene der, for jeg føler gjerne ikke at de

reflekterer hva man faktisk gjør i jobben, og det kommer de nok aldri til å gjøre heller. Derfor lurer jeg på hva er relevansen med hele denne karaktersettingen.»

Ytringer som omhandlet systemets evne til å tilstrekkelig representere den ansattes totale arbeidsprestasjon, som de ovenfor, var en gjenganger i intervjuprosessen. Underveis i tilnærmet samtlige intervjuer kom det ulike argumenter som tydet på at man ikke hadde tiltro til at vurderingen, som resulterte i en karakter, var grundig og presis nok til å godt representere en ansatt. Flere påpekte de mange ulike sidene ved en jobb og de følte systemet hverken dekket eller kunne håpe på å dekke alle relevante aspekter som fortjener anerkjennelse. Noen påpekte at målene som ble målt til sammen ikke var i nærheten utfyllende nok til å representere hele prestasjonen, mens andre mente at selve *vurderingen* av målene i beste fall var mangelfull. I spesielt ett tilfelle var også et mål som telte for halvparten av karakteren til vedkommende et mål hvor man hadde tilnærmet ingen påvirkning på utfallet. Vedkommende, som jobbet i et konsulentfirma, var naturlig nok lite fornøyd med dette og sa blant annet følgende:

«Hvis man tenker at utgangspunktet er at her er det flinke folk som har lyst til å gjøre en god jobb så bør man ikke måle så spesifikke ting som du i så liten grad kan påvirke selv. Det var min største irritasjon og det påvirket motivasjonen negativt».

Et par av deltakerne påpekte også at prosessen rundt målsettingen som til slutt skulle føre til karakterene følte som et strev ettersom arbeidsoppgavene deres uansett var nokså like år etter år. De opplevde da med å enten måtte bruke mye tid på å finne nye målsetninger, som gjerne ble nokså kunstige, eller i stor grad repetere målsetningene fra i fjor og året før der igjen. Disse ansatte følte da tydelig at karaktersystemet ikke var passende for deres arbeidssituasjon og at det å bruke tid på den tilhørende målsettingen ikke var annet enn et tidssløseri.

Noen opplevde at systemene i seg selv var detaljerte nok til å *kunne* vurdere rettfærdig, men at de som skulle bruke systemet; mellomlederne, sjelden hadde fått tilstrekkelig opplæring til å bruke de korrekt og grundig nok. De påpekte at for lite ressurser var avsatt til implementeringen av systemet, uten at dette nødvendigvis var mellomledernes skyld. Flere opplevde da at man tydde til «trynefaktor» og personlige relasjoner i karaktersettingen. En deltaker fortalte følgende:

«jeg har jo sittet med ledere jeg, en spesielt da, hvor vi diskuterte dette da. Og jeg sa det, jeg; «hvordan vurderer du dette? Er det sånn at jeg er prisgitt humøret ditt, eller dagen når vi sitter og diskuterer dette?» «Ja, det kan jo skje» sa han.»

En annen deltaker i samme firma fortalte at hans leder også selv ga klart inntrykk av mistro til systemet, selv om mellomlederen uansett var pliktet å gjennomføre prosessen slik han fikk beskjed om fra sine sjefer. Dette virket da naturlig nok forsterkende på de ansattes, denne deltakeren inkludert, negative syn på systemet. Han beskrev situasjonen slik:

«Også er det jo og veldig mange av de lederne som er imot dette med karaktergivning, men de må være lojale mot ledelsen og av den grunn så blir det ikke noe godt verktøy fordi hverken den ansatte eller lederen har egentlig tro på dette her, så blir det i mange tilfeller litt tilfeldig, litt sånt trynetillegg.»

Flere av bedriftene hadde systemer for å forsøke å hindre bruk av trynefaktor og i en viss grad sikre objektive vurderinger. Dette foregikk typisk gjennom kalibreringsmøter der flere av lederne samlet seg for å sammenligne karakterene de ville gi sine ansatte. Her ble det ofte også brukt en forhåndsdefinert fordeling som alle karakterene skulle passe inn i: typisk normalfordelt med ca. 70% på middels nivå. En slik forhåndsdefinert fordeling ble møtt med noe forståelse, men mest irritasjon og en følelse av urettferdighet hos deltakerne. Mange ble også bedt om å vurdere seg selv i forkant av medarbeidersamtalen og mer eller mindre samarbeide med lederen om å fastsette riktig karakter. Her var reaksjonene nokså ulike; noen tok det som en bra mulighet for medbestemmelse på karakteren, mens andre opplevde det som upassende. Spesielt én deltaker var lite fornøyd med denne ordningen: « (...) personlig så synes jeg det er nedverdiggende.»

Systemet og karakteren den førte med seg opplevdes i sum nokså irrelevant og dårlig egnet til å representere virkeligheten hos de fleste ansatte som ble intervjuet. Med denne følelsen førte det videre at det var flere som hadde problemer med å ta systemet seriøst og mente hele greia var bortkastet tid og ressurser. Ofte mistet man da, i det minste delvis, oppturen ved å få en god karakter ettersom mange tenkte at det var tilfeldigheter og flaks som sto bak karakteren, i større grad enn en god vurdering av virkeligheten. Som en av deltakerne sa: « (...) og uansett hvis man får gode karakterer så tenker jeg; «jaja, jeg tar det med en klype salt», helt ærlig.» Disse typene problemer med tilliten til systemenes presisjon og relevans

ble gjenspeilet i de aller fleste intervjuene og utgjorde hoveddelen av argumentasjonen til flere. En av konsekvensene av denne utstrakte følelsen av mistillit var at motivasjonen til de ansatte, som karaktersystemene kanskje helst burde styrke, isteden i noen tilfeller ble sterkt utfordret.

4.1.2 Motivasjon

«De som scorer lavt, for dem er det bare demotiverende. For de som scorer på snittet er det (også) demotiverende, fordi år etter år; «du er middels, middels». Det er ikke noe som motiverer til innsats.»

Motivasjonen gitt eller tapt som en følge av systemet var et tema de fleste var innom. Karakterene deltakerne fikk var i alle tilfeller, i det minste delvis, relatert til en form for måloppnåelse. Disse målende ble typisk satt av de ansatte selv, i samarbeid med sin nærmeste leder i starten av året. Selve denne målsettingen og vurderingen av de fastsatte målene ved slutten av året var det flere som var positive til; noen likte nemlig godt å jobbe målrettet mot spesifikke nedfelte målbeskrivelser. Det var derimot ingen som fortalte at karakteren som ble hengt på måloppnåelsen noen gang hadde virket motiverende på dem, uavhengig om den var god, middels, eller dårlig. Her tydet svarene på at deltakerne var jevnt fordelt mellom en slags likegyldighet, ofte som en følge av den nevnte mistilliten til systemet, til at både lave og også gjennomsnittlige karakterer virket i hovedsak demotiverende, slik sitatet ovenfor tyder på. Det var flere som kom innpå denne argumentasjonen rundt at et gitt signal om at man er «midt på treet» neppe er noe som får frem motivasjonen hos mange.

Det er også verdt å nevne at de fleste påpekte at muntlige tilbakemeldinger fra leder i medarbeidersamtalene var en god ting, også for motivasjonen på jobb. Noen få sympatiserte også med behovet for en «offisiell» kartlegging av kompetanse gjennom karakterer, men ingen følte altså en ekstra motivasjon av å få karakter. Karakteren virket for flere nokså ubetydelig sammenlignet med den muntlige tilbakemeldingen fra leder under medarbeidersamtalen. Mange virket forundret, nesten på grenset til fornærmet, på at man skulle få en bokstav eller et tall vedhengt sitt navn når det var, etter deres mening, leders

muntlige og saklige tilbakemelding som var viktig og, ikke minst, nyttig. I en del tilfeller var heller ikke de pengemessige konsekvensene så store at det i seg selv var en stor bekymring for deltakerne. Det skal nevnes her at noen av de som ga uttrykk for å ikke bry seg særlig gjerne ga uttrykk for å ha havnet på eller noe over gjennomsnittet karaktermessig, år etter år. Deltakeren fra bankbransjen beskrev sin nokså avslappede holdning ovenfor selve karakteren slik:

«Det er jo klart det er veldig motiverende hvilke tilbakemeldinger man skal få på medarbeidersamtalen, det lurer jeg jo på og jobber for å få en god tilbakemelding gjennom året, men jeg føler det handler mer om den tilbakemeldingen enn den karakteren. For den karakteren har jeg fått inntrykk av at er så innmari teknisk. Så jeg har ikke noe særlig forhold til for eksempel en 4`er (...)»

Den samme deltakeren argumenterte videre for at det virket som om karakteren først og fremst var et argument for ledelsen å bruke i lønnsamtaler, uten at det nødvendigvis var kynisk og kalkulerende – heller en ryddig måte å gjøre det på. Det var også flere som uttalte at de mente ledelsen brukte karakterene som et verktøy. De fleste av disse beskrev det derimot ikke som ryddig.

4.1.3 Et lederverktøy

« (...) min umiddelbare tanke rundt sånne karaktersystemer er at det er et sånt ledelsesverktøy da, sånn at min opplevelse er at de blir brukt av ledelsen til å styre den ansatte og ha en kontroll med lønnsutvikling og ha plausible argumenter sett fra ledelsen for å sette, eller ikke sette opp i lønn (...)»

For å kunne rettferdiggjøre lønns- og bonusavgjørelser eller andre bestemmelser vedrørende de ansatte mente flere, som det kan sees av sitatet ovenfor, at ledere ofte så på karakterene som et verktøy for å begrunne sine argumenter. Noen opplevde også at ledelsen først bestemte seg for noe, f.eks. et bonusnivå for en ansatt, for så å tilpasse vurderingene og karakterene slik at valget kunne begrunnes i noe spesifikt; en karakter, til sine sjefers igjen. En deltaker fortalte at ledelsen også kunne velge å se bort ifra karaktersystemet ved enkelte anledninger; «Så når selskapet fant det formålstjenlig så sa de bare at «i år velger vi å se

vekk i fra det». Det synes jeg jo er interessant.» En slik villkårlig bruk av karaktersystemet styrket i dette tilfellet inntrykket av at det først og fremst er et ledelsesverktøy - til bruk når det passer seg slik.

Ikke alle som opplevde karakterene som et verktøy var nødvendigvis utelukkende negative, da noen påpekte at karakterene ga grunnlag for en nokså rettferdig og nøytral vurdering basert på forhåndsbestemte kriterier. De argumenterte videre for at det gjorde det vanskeligere for ledere å f.eks. ikke gi noen en fortjent bonus som følge av en personlig agenda. Det ble altså argumentert litt fra begge sider her med det i bunn og grunn samme argumentet: Noen mente ledere gjennom systemene på kunstig vis kunne «bevise» sine tvilsomme valg, mens andre påpekte at de nettopp *måtte* bevise sine tvilsomme valg da universelle og nøytrale kriterier eksisterte på forhånd og man da var nødt til å argumentere (evt. klage) i forhold til dem. Karakterene kunne altså på én side fungere som risikominimerende med tanke på bruk av trynefaktor i behandlingen av ansatte. På den andre siden kunne det tenkes at karakterene ble brukt til å på kynisk vis begrunne valg basert på trynefaktor. Det kunne virke som om det underliggende i disse motsatte argumentasjonene også var forskjeller på en ansatts evne eller vilje til å faktisk klage på karakterene de fikk.

Spesielt én deltaker fortalte historier om ledere som på kyniske måter hadde brukt karakterer for å forskjellsbehandle og markere hvem som var sjef. I disse tilfellene ble karakterene endret i ettertid etter kontakt med andre instanser og nærmere undersøkelser. Dette avslørte en styrke ved dette aktuelle systemet; en tilstedeværende og fungerende ramme for klaging og revurdering og dermed et sikrere og mer presist system. Likevel viste historiene også, som vedkommende selv fortalte, at karakterene gir sjefen makt som *kan* brukes kynisk. Dette kan spesielt være et problem ovenfor ansatte som heller trekker seg tilbake enn å ta kampen mot urettferdige karakterer, enten i form av en konfliktsky personlighet eller frykt for ytterligere konsekvenser.

4.1.4 Ikke bare mørkt

«Jeg synes jo egentlig, altså jeg personlig har jo ikke noe imot det, altså jeg synes det jo er greit vite hva du jobber mot (...)»

Sitatet ovenfor er hentet fra en av deltakerne på spørsmål om hvordan karaktersystemet oppleves. Det var nemlig ikke utelukkende skepsis og misnøye rundt systemene, noe denne og spesielt et par andre deltakere ga uttrykk for. Noen få ga altså uttrykk for å like karaktersystemet og forstå behovet for det – sett fra ledelsens side. Enkelte ga også uttrykk for at de mente man var avhengig av en vurdering og gradering av de ansatte for å oppnå god effektivitet. Slike utsagn var for øvrig i mindretall og en nokså sterk kontrast til andre noe mer frekvente utsagn, som fremhevdde autonomi og tillit som oppskrift på gode prestasjoner fra ansatte. Karaktersystemet representerte etter deres mening en grunnleggende mangel på tillit fra ledelsen ovenfor deres ansatte.

Et godt fungerende karaktersystem bør i de fleste tilfeller oppmuntre til eller, i det minste, ikke motarbeide arbeidstakeres medbestemmelse, engasjement og ytringsfrihet på jobb. Man forbinder likevel karaktersystemer med nokså hard og streng personalledelse og som en konsekvens et begrenset fokus på medbestemmelse fra de ansatte og åpne kommunikasjonslinjer mellom nivåene. Likevel var det ingen av deltakerne som bestemt opplevde at de jobbet i en bedrift med lav takhøyde for kritiske innspill. Dette var et av de noe mer overraskende resultatene og kan tyde på at karaktersystemene i disse fire bedriftene ikke førte med seg noen utstrakt form for frykktkultur. Det kunne på forhånd antas, ikke helt urimelig, at kritiske innspill i større grad uteble der det var etablerte karaktersystemer i frykt for dårlige karakterer. Spesielt med tanke på lønnpåvirkningen karakteren hadde for deltakerne var dette neppe en urimelig antagelse, men intervjuene tydet stort sett altså på at dette ikke var tilfellet.

Det skal sies at bildet her heller ikke var svart-hvitt, da enkelte antydde at det kanskje kom an på den aktuelle leder og ansatt hvor stor takhøyde man opplevde. Noen få antydde også at de ville tenke seg om to ganger før de var kritiske mot leder eller bedriften, med karakterene i bakhodet. Likevel uttrykte nærmest samtlige at det i det minste var gode muligheter for å komme med kritiske innspill, tilsynelatende uten følger, dersom innspillene var konstruktive

og løsningsorientert. Deltakerne pekte i den forbindelse også som hovedregel på persontype heller enn organisatoriske hindre dersom noen hadde problemer med å si ifra.

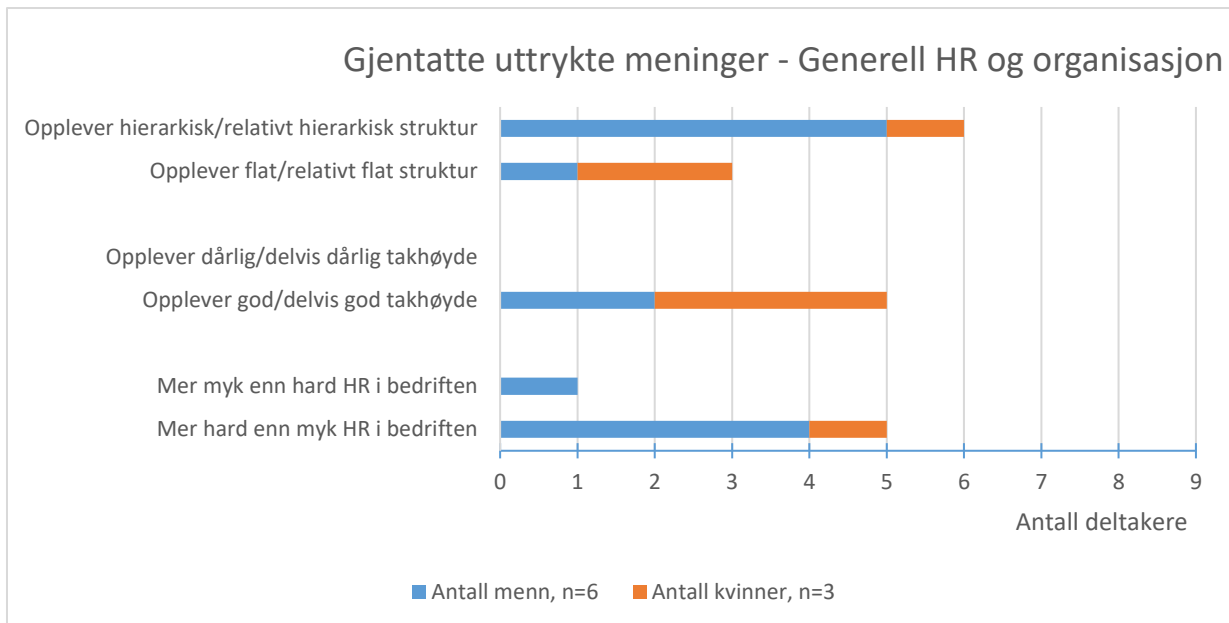
Mange av deltakerne ble også spurt om hvordan et godt karaktersystem, om det fantes, ser ut. De fleste svarte som nevnt at de tror det uansett er en dårlig idé, men enkelte trakk frem at en transparent og forventningsavklart prosess vil være viktig – om man først skal ha et karaktersystem. Det ble blant annet uttalt:

«Det må være en veldig tydelig prosess hvor du er involvert selv. Og når karakteren kommer skal du overhodet ikke være overrasket. Dersom det er et overraskelsesmoment med den karakteren så tenker jeg at det har vært noe feil med prosessen, da.»

Noen av deltakerne trakk også frem at det måtte flere til enn bare sin egen nærmeste sjef, eller bare to-tre personer ekstra, for å få en god og troverdig prosess. De ansatte trengte også gode klagemuligheter med rom for diskusjon. Alt annet ville føre til en uggen prosess der mistankene om skittent spill svært fort ville melde sin ankomst.

4.2 Gjentatte meninger – HR og Organisasjon

Som en oppsummering av analysen vil de spesifikke meningene og poengene som klart og tydelig går igjen hos flere av kandidatene bli presentert her i punkt 4.2 og i 4.3. De vil også bli differensiert med tanke på kjønn. Meninger og ytringer knyttet til generell HR og organisatoriske faktorer vil først bli presentert for seg selv før tilsvarende om selve karaktersystemene vil bli presentert. Det var flere felles meninger om karakterer enn om generell HR og organisasjon da den største delen av intervjuene handlet om karaktersystemene og det var lettere å finne poeng her som med tilstrekkelig grad av sikkerhet passet uttalelsene til flere av kandidatene. De meningene og poengene om generell HR som man trygt kunne påstå gikk igjen hos flere av deltakerne er summert og differensiert med tanke på kjønn i figur 5 nedenfor.



Figur 5 - Gjentatte poeng om HR og organisasjon

Kommentarer til figur 2:

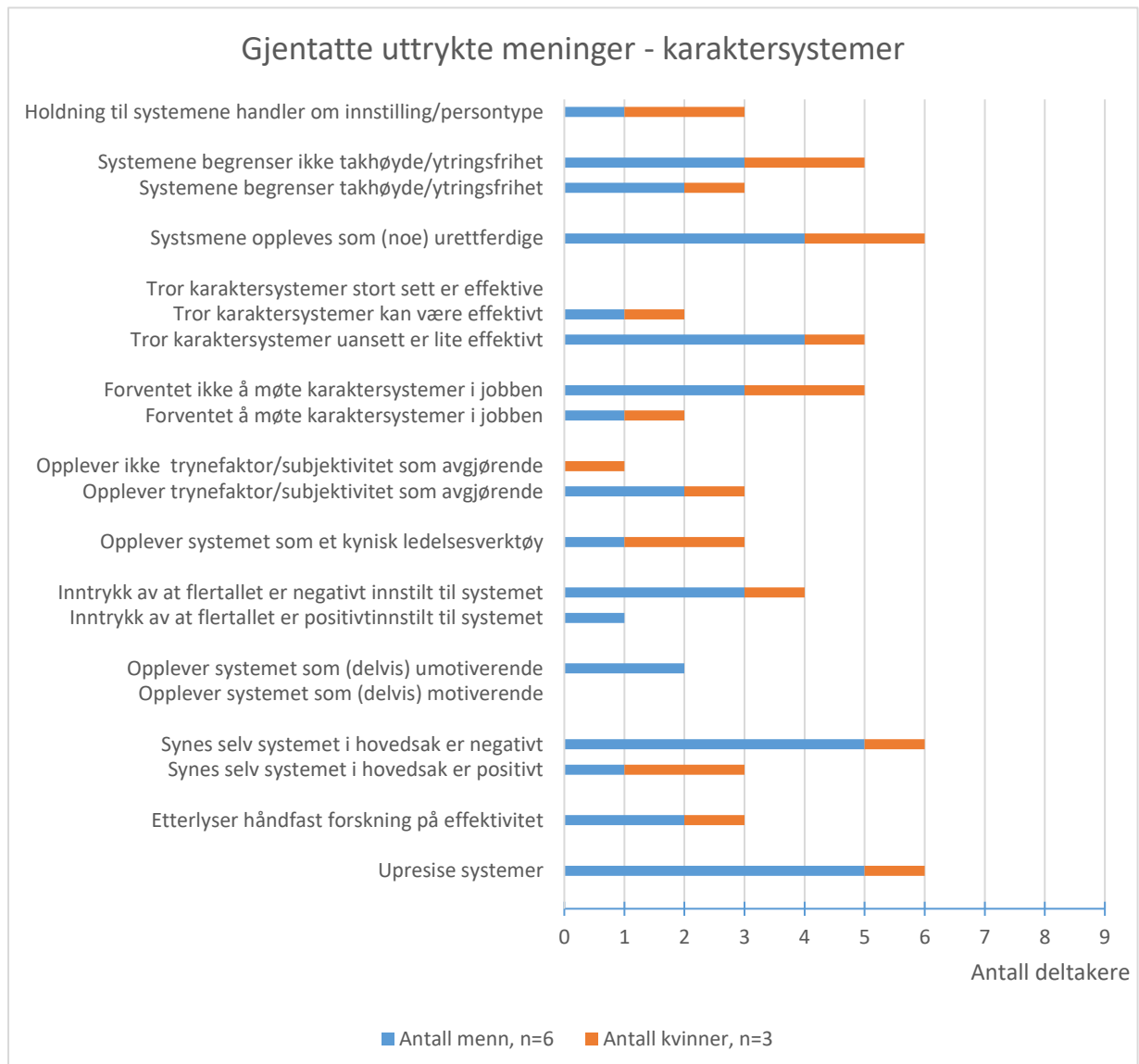
Samtlige deltakere fikk spørsmål om de opplevde strukturen i bedriften som relativt flat, med få nivåer, eller hierarkisk, med mange nivåer. Spørsmålet var altså ikke hvor mange nivåer bedriften faktisk hadde, selv om mange trakk det inn i svaret, men hvor stor avstand man *opplevde* at det var mellom nivåene. De seks som opplevde hierarkisk struktur var alle i oljebransjen. Den siste deltakeren i oljebransjen opplevde mindre hierarki enn i den forrige jobben til vedkommende, mens de to i bank- og konsulentbransjen opplevde arbeidsmiljøet og arbeidsmetodene lite hierarkisk – på tross av at de var klar over at det eksisterte en nokså definert struktur i bedriften.

Alle deltakerne fikk også spørsmål om hvordan de opplevde takhøyden og ytringsfriheten på jobben, ofte i tillegg til oppklaringsspørsmål som f.eks. «er det rom for å stille kritiske spørsmål?» eller «hvordan tas kritikk imot?». De som hadde en bestemt mening om dette hadde alle inntrykk av at det var god takhøyde for å komme med innspill og kritikk til ledelsen i bedriften. Det var ingen som hadde et bestemt inntrykk av lav takhøyde i bedriften sin, på det meste ble det spekulert i at det *kunne* oppleves slik av noen. Dette var som nevnt kanskje et av de mest uventede resultatene. Dette var for øvrig også et av få punkter der kjønnsfordelingen var noe skjev; de tre kvinnelige deltakerne hadde alle inntrykk av god takhøyde, mens bare to av syv menn mente bestemt at takhøyden var god.

Graden av myk eller hard HR ble også tatt opp i alle intervjuene; enten i et spesifikt spørsmål eller som en naturlig del av personalledelse-samtalen. De typiske spørsmålene rundt dette handlet om å få oversikt over hvorvidt deltakerne opplevde hovedvekten av HR i sin bedrift som noe man kan relatere til enten hard eller myk. Her var det et fåtall som hadde en god oversikt over hva begrepene «hard» og «myk» HR representerer, noe som medførte en liten forklaring fra min side. Denne forklaringen var noe improvisert fra intervju til intervju, men inneholdt alltid ordene «ansvarsdelegering», «relasjonell» og «menneskefokus» for å forklare myk HR og ordene «kontroll», «måling» og «finansiell» for å forklare hard HR.

Her var det en klar overvekt av de som opplevde i hovedsak hard HR, noe man nok også kunne forvente ettersom karaktersystemer som nevnt er et nokså «hardt» HR-tiltak. Deltakeren fra konsulentbransjen mente derimot at bedriften var preget av myk HR, utenom karaktersystemet. Her var det også for han åpenbart at karaktersystemet hverken var naturlig eller riktig sett i sammenheng med bedriftens personalledelse ellers. Blant de som opplevde i hovedsak hard HR ble det brukt ord som «kald» og «kynisk» for å beskrive personalledelsen i bedriften. Men det var også de som mente at hard HR passet best med deres jobbhverdag, da det meste ble målt og veid. Dette ble altså ikke nødvendigvis nevnt som noe negativt eller unaturlig – tvert imot naturlig ut ifra arbeidsoppgavene de hadde.

4.3 Karaktersystemene – Gjentatte poeng



Figur 6 - Gjentatte poeng om karaktersystemer

Kommentarer til figur 3:

Et av poengene det som nevnt var stor enighet rundt var at det gjeldende karaktersystemet ikke var godt egnet til å fange hele prestasjonen til en ansatt gjennom et helt år. Seks av ni ga spesifikt uttrykk for at systemene var upresise og samme antall opplevde systemene som (noe) urettferdige. Disse to synspunktene kan i stor grad sees i sammenheng ettersom mange, som nevnt, opplevde urettferdighet i forhold til det de så som en ufullstendig måling av en total arbeidsprestasjon gjennom et helt arbeidsår. Videre kan det nevnes at tre stykker spesifikt nevnte «subjektivitet» og «trynefaktor» som et problem i vurderingsprosessen, mens bare én hadde inntrykk av at det ikke hadde en påvirkning. De resterende hadde typisk

uttalelser som «det kan nok ha det», uten å ha følt særlig på det selv. Dette aspektet kan også knyttes opp imot den utstrakte følelsen av urettferdighet i systemene. I tillegg var det tre ansatte som opplevde at karakterene på kynisk vis ble utnyttet av lederne til å bruke slik og da det passet dem. Dette var naturligvis heller ikke positivt for rettferdighetsfølelsen.

Selv om mange uttalte seg om motivasjon og motivasjonsrelaterte aspekter knyttet til karaktersystemene var det bare to stykker som ga spesifikt uttrykk for at systemet var demotiverende. Det var heller ikke noen, som nevnt, som uttalte at systemet hadde en motiverende effekt på dem. Videre kan det nevnes at fem forventet ikke å møte karaktersystemer i det de begynte i jobben, mens to var forberedt på det. Her var det også en liten aldersforskjell, hvor de eldste gjerne ble ansatt før systemene ble innført og heller ikke så det komme da de gjorde det.

Til slutt kan vi se at fem deltakere ikke tror karaktersystemer er effektivt, uansett form og størrelse, mens to tror karaktersystemene kan være effektive gitt riktig utforming og riktig «type» ansatte. Her kan man også legge til at tre deltakere ga spesifikt uttrykk for at holdningen til et karaktersystem kommer sterkt an på persontype, mens tre stykker etterlyste mer håndfast forskning på systemenes effektivitet. Ingen av deltakerne opplevde at karaktersystemer stort sett er effektive HR-tiltak. Når det kom til den overordnede holdningen til karaktersystemene hadde hver deltaker en ulik, men likevel distinktiv, holdning til karakterene. Seks av ni var i hovedsak negative, der noen var utelukkende og bestemt negative, mens tre av ni deltakere var delvis positive til karaktersystemet sitt. Her var det derimot ingen av de tre nevnte som var utelukkende positive, bare delvis, samtidig som de ikke hadde inntrykk at det nødvendigvis gjaldt de fleste andre som jobbet der. På den andre siden av spekteret kunne man derimot finne spisse uttalelser som «Jeg hater det der karaktersystemet, det er ikke noe positivt for meg hvertfall, og jeg kjenner ingen andre som synes det er noe greit.». Til slutt var det derfor liten tvil om at opplevelsen av karaktersystemene i dette utvalget ansatte *ikke* var jevnt fordelt mellom det positive og negative.

KAPITTEL 5

5. Diskusjon

5.1 Hovedinntrykk – Problemstillingene

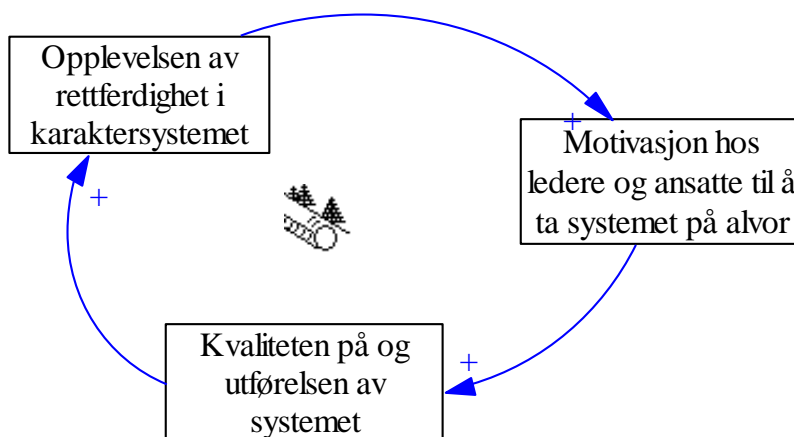
5.1.1 Rettferdige systemer? Et tillitsspørsmål

Dersom man krever at et karaktersystem skal være 100% rettferdig og udiskutabelt vil det medføre at enhver form for subjektiv vurdering må fjernes fra systemet. En slik versjon av et karaktersystem, som nødvendigvis måler utelukkende tallfestede faktorer, vil neppe kunne gi en god indikasjon på en ansatts totale bidrag til en organisasjon. Ikke-finansielle faktorer, som samarbeidsevner, bidrag til arbeidsmiljø og nyskapning, vil da måtte fjernes fra vurderingen. De fleste vil være enige om at en slik vurdering i beste fall vil være mangelfull og lite effektiv sett fra ledelsens side. Svært mange ansatte vil også føle at et slikt system, som i tillegg skal bestemme f.eks. lønnsutvikling, er svært urettferdig – selv om selve målene som ligger til grunn for karakteren i seg selv er udiskutable. Derfor kan vi anta at et effektivt *og rettferdig* karaktersystem må inkludere ikke-finansielle faktorer, som igjen nødvendigvis introduserer subjektive vurderinger.

Spørsmålet om de ansatte opplevde karaktersystemene som rettferdige blir derfor i stor grad et spørsmål om tillit til systemet - og de som bruker det; lederne. Intervjuene tydet i stor grad på at denne tilliten var fraværende. Bildet var ikke unyansert; det var enkelte deltakere som hadde noe tillitt til både lederne sine og systemet, men utenom i ett tilfelle ble det i det minste uttrykt en skepsis rundt validiteten til vurderingene som ble gjort. Ca. halvparten av deltakerne var fullstendig overbevist om at systemet var svært urettferdig og at de aller fleste i organisasjonen følte det sånn. «Ja, de oppleves av 99%, eller de aller fleste av de ansatte, så vil de oppleves som urettferdige». Lignende krasse sitat kunne man finne hos ca. en tredjedel av de intervjuene. Noen hadde også et inntrykk av at systemet sitt umulig kunne bli rettferdig nok, samtidig som de ikke uttalte seg så spisset som sitatet ovenfor. Tre stykker var positive til *idéen* om å ha et karaktersystem på plass, men bare én av disse virket å *både* være fornøyd selv, i tillegg til å mene at sitt karaktersystem stort sett

gjorde det det skulle, og dermed var tilstrekkelig rettferdig. Det var altså bare én deltaker som ikke ga uttrykk for at systemets vurderinger var, eller kunne være, særlig urettferdig. To stykker var positive til bruken av karaktersystemer, men under den forutsetning om at helt rettferdige systemer neppe eksisterer. De mente at man må godta en viss subjektivitet og potensiell urettferdighet ettersom en bedrift i et tøft marked har behov for å vurdere og kartlegge kompetansen hos sine ansatte.

Aksepten for subjektive vurderinger og den potensielle urettferdighet det kan medføre vil sannsynligvis i stor grad diktere mengden tillit de ansatte har til karaktersystemene og, igjen, deres opplevelse av karakteren som rettferdig, eller ikke. Som nevnt virket stort sett denne aksepten å være lav og det brede inntrykket var at systemene opplevdes som urettferdige. Det vil ikke være urimelig å antyde at denne følelsen av urettferdighet kan gå ut over effektiviteten til systemene. De ansatte og lederne inntrykk av systemenes rettferdighet påvirker, ifølge deltakerne, motivasjonen til å gjennomføre karaktersettingsprosessen på en god måte. Man kan derfor antyde en selvforsterkende nedadgående spiral: Mangelen på et rettferdig system fører til lavere motivasjon til å ta systemet på alvor, både hos ansatte og ledere, som fører til en dårligere utført vurderingsprosess, som igjen fører til en større følelse av urettferdighet i vurderingene. Denne foreslåtte sammenhengen basert på de ansattes uttalelser er illustrert i figur 7 nedenfor.



Figur 7 – Selvforsterkende «snøballeffekt» gjennom urettferdighetsfølelse

5.1.2 Effektiviteten til karaktersystemene

Opplevelsen av effektiviteten til karaktersystemene i denne oppgaven ble som nevnt vurdert med utgangspunkt i systemenes opplevde totale bidrag til bedriftens suksess. Dette innebar at bedriften totalt sett oppnår større fordeler med karaktersystemet, f.eks. ved hjelp av kartlegging av kompetanse og kompetansegap og mer motiverte ansatte, enn kostnadene tilknyttet systemet. Disse kostandene kunne da både bestå av rent finansielle kostander, som tid brukt på utforming og bruk av systemet, men også immaterielle kostnader; som ansattes eventuelle tap av motivasjon, arbeidsmoral eller psykiske følger. Flere av deltakerne tok opp nettopp dette med overordnet effektivitet på eget initiativ i intervjuene. Ofte handlet det om et ønske om å se mer konkret forskning og bevis på nettopp systemenes effektivitet og bidrag for bedriften. På innledende spørsmål om hva jeg i studiet burde spørre om og fokusere på når det gjaldt karaktersystemer sa for eksempel en av deltakerne dette:

«Altså jeg synes at man burde vite; hva er bidraget? Hva får du ut av karaktersystemene? Får du mer fornøyde ansatte? Mer pliktoppfyllende? Altså, hva er det man oppnår med slike systemer? Selskaper burde gjøre mer grunnleggende studier så har man en evaluering av det. Det har ikke jeg sett.»

Ingen av de andre deltakerne opplevde heller å se sett eller ha inntrykk av at det eksisterte noen særlig forskning som kunne bevise effektiviteten og bidraget fra et karaktersystem – heller motsatt. Som det ble vist i teorikapittelet tyder hovedvekten av HR-forskning også på at slike systemer faktisk ikke er blant HR-tiltakene som kan relateres til organisatorisk effektivitet¹³. Med dette manglende grunnlaget var det vanskelig for mange av de som ble intervjuet å se tilstrekkelig mål og mening med systemet. Det var tydelig at det opplevdes for mange som et nokså tilfeldig ledelsesgrep, som ofte ledet videre til tankene om at dette først og fremst er et ledelsesverktøy. Det var en vanlig oppfattelse at siden systemet «åpenbart» ikke var særlig effektivt i forhold til alt det utga seg for å være så måtte det *egentlig* eksistere av andre årsaker; som f.eks. å skape falske argumenter for å støtte ledelsens beslutninger vedrørende de ansatte. Slike mistanker og generell mistillit fikk grobunn ettersom de fleste ikke fikk tak i hva som gjorde dette til fornuftig og relevant

¹³ Se punkt 2.2.3

tidsbruk. Det kom på denne måten indirekte frem at deltakerne i de fleste tilfellene ikke hadde opplevde å være med på utformingen av systemet eller bli informert tydelig og godt nok om fordelene av det. Dette virket som et grunnleggende problem med de fleste karaktersystemene i dette studiet. Forskning tyder nemlig på at nettopp ansattes deltagelse i opprettelsen og i den generelle vurderingsprosessen er svært viktig for dets overordnede suksess (Roberts, 2003).

Det ble generelt i intervjuene tatt opp en rekke ulike aspekter i forhold til systemenes manglende effektivitet¹⁴. Man påpekte at målene til sammen, uansett hvor komplekst systemet var, ikke kunne håpe på å representere et helt arbeidsindivids mange bidrag. Målene var i noen tilfeller heller ikke riktig prioritert til å skape effektivitet og selve målingen, utført av lederne, skapte sjelden tillitt hos de ansatte. Alle disse aspektene var med på å senke legitimiteten til karaktersystemet som HR-initiativ i hodet til de ansatte. Det ble riktig nok i noen tilfeller uttrykt sympati med ledelsens ønske og behov for å vurdere de ansatte. Enkelte sympatiserte også med behovet for å forskjellsbehandle gjennom å belønne de beste ansatte og dermed så behovet for et slags karaktersystem, eller i det minste en rangering av de ansatte. Men ingen uttalte spesifikt at det var et effektivt system som med fornuftig ressursbruk vurderte ansatte på en rettferdig måte. Det motsatte ble derimot ofte hevdet i løpet av intervjuprosessen. Det kunne virke som de fleste ved ettertanke kom til erkjennelsen om at det grunnleggende behovet for å vurdere var legitimt, men det å løse det gjennom et individuelt karaktersystem ikke var veien å gå.

5.1.3 HR og karaktersystemer

De ansattes vurdering av sin personalledelse ga et nokså forventet bilde av bedriftene. Etersom det var snakk om bedrifter med kontinuerlige utstrakte karaktersystemer var det en viss forventning om at HR-typen stort sett skulle oppleves som noe på den harde siden – om ikke annet nettopp på grunn av karaktersystemet. Det var også flertallets inntrykk at bedriften hadde størst innslag av hard HR og i tillegg var nokså hierarkisk utformet med mange nivåer og ofte liten kontakt på tvers av nivåer. Noe spredning var det også her da enkelte opplevde en god blanding av myk og hard HR med høy grad av frihet under ansvar

¹⁴ Se punkt 4.1.1

og en nokså naturlig og uformell kommunikasjon mellom ansatte og leder. Noen opplevde også sin bedrift som relativt flat strukturert og i ett tilfelle opplevde deltakeren en klar overvekt av myk HR. I dette tilfellet opplevde også vedkommende en klar følelse av dissonans i forhold til innføringen av karaktersystemet og resten av personalledelsen.

Man forbinder som nevnt karaktersystemer med nokså hard og streng personalledelse med tett kontroll over ansatte og typisk nokså lite fokus på medbestemmelse. Det var derfor også en viss forventning fra min side om at takhøyden i bedriftene ofte ville oppleves som lav, noe som altså overhodet ikke stemte. Ingen av de ansatte påpekte dette og flere skrøt heller av god takhøyde. Basert på dette resultatet kan man da antyde at en kombinasjon av gode ledere, som verdsetter medarbeideres innspill, og godt utformede systemer i denne forstand var tilstede. Enkelte av deltakerne pekte også på nettopp dette at gode ledere som forstår og respekterer systemet i bedriftens kontekst var absolutt avgjørende, både for deres eksisterende system og det «ideelle karaktersystemer», da de ble spurt om det.

5.2 Andre aspekter

5.2.1 Karakterenes fordeler og kjennetegnene ved et godt system

De potensielle fordelene med karaktersystem er ikke uvesentlige, noe flere av deltakerne også trakk frem. Dersom systemet fungerer godt og har tillitt hos både de som vurderer og blir vurdert kan man i teorien få et svært velfungerende system der ansatte tar sin karakter og tilknyttet tilbakemelding til seg og føler reell motivasjon og utviklingslyst ut ifra den. Karaktersystemet kan, i teorien, sikre en lik og rettferdig vurdering av de ansatte og dermed gi et godt grunnlag for å belønne de som jobber hardest og ta tak i de som jobber dårligst eller trenger assistanse. Dette argumentet blir også gjerne brukt av ledere som implementerer et slikt system som de mener har evnen til å rettferdig vurdere sine ansatte. Med andre ord et godt alternativ til utstrakt bruk av trynefaktor i «vanlige» muntlige vurderinger uten forhåndsdefinerte kriterier.

Deltakernes egen beskrivelser av «et godt karaktersystem» dreide seg i hovedsak om forventningsavklaring og en transparent og nøytral vurdering fra flere personer. Disse betraktningene dreier diskusjonen tilbake til en slags rød tråd fra intervjuene; mistillit til

karaktersystemet. De ansatte føler sjelden at vurderingen som er gjort er så redelig og grundig at de blindt kan akseptere den og karakteren de får – spesielt når det gjerne går direkte ut over lommeboken. Det kom, som nevnt, frem i beskrivelsen av systemene at flere av bedriftene også hadde rutiner på plass for å sikre objektivitet, gjerne gjennom kalibreringsmøter, men mange uttrykte likevel at subjektivitet og trynefaktor fort ble et problem i prosessen. Det er ikke til å komme bort fra at man som mennesker ofte har svært vanskelig for å godta at egne prestasjoner stemples som «under middels», eller til og med «bare» «middels». Som en av de ansatte sa det: «Men så er jo 70 % av problemet at vi har et høyere selvbilde av oss selv, enn det sjefen har. Det er det jo naturlig at et menneske har, (...)». Man kan da som bedrift fort ende opp med å måtte lage og implementere et nokså massivt system dersom *alle* skal «kjøpe» karakteren de får og la seg motivere av den.

5.2.2 Cost/Benefit

I en perfekt verden vil bedrifter som ønsker kompetansevurdering og prestasjonsbelønning gjennom karaktersystemer innføre et tilnærmet altomfattende, svært objektivt og etterprøvbart vurderingssystem. Dilemmaet er at jo mer et karaktersystem skal ligne den beskrivelsen jo mer må sannsynligvis bedriften ut med i form av tid og ressurser: Mellomledere må vurdere sine ansatte kontinuerlig gjennom året, få innspill fra andre ledere, så vel som kollegaer av den/de som vurderes og i tillegg bruke god tid på å sammenligne og revidere karakterene i ettertid i samarbeid med flere andre ledere. På toppen av dette må klagesystemet for de ansatte som er misfornøyde med karakteren være tilsvarende grundig og objektivt. Det er selvsagt at dette vil kreve en stor del av arbeidsuken til alle som har personalansvar og på et tidspunkt blir kostnaden for bedriften større enn de positive effektene de kan håpe på å få ut av systemet. Spørsmålet blir om det finnes et oppnåelig punkt eller område der systemet er stort og troverdig *nok* til at ansatte opplever karakterene som rettferdige og virkelighetsnære, samtidig som designet og implementeringen av systemet ikke krever en urimelig andel av bedriftens ressurser. Resultatene fra dette studiet antyder at denne balansegangen er svært vanskelig å oppnå – om den i det hele tatt er realistisk.

5.2.3 God personalledelse – ifølge deltakerne

I teorikapittelet ble det vist til at hovedtyngden av forskning peker på at personalledelse som typisk kan beskrives som myk og forpliktelsesbasert leder til de beste resultatene.

Ansvarsdelegering, menneskefokus og indre motivasjon ble fremhevet som ideelle fokuspunkter for en effektiv personalledelse. Deltakerne ble også spurt om deres oppfattelse av hva som er «god personalledelse» og svarene deres tyder på at de fleste også foretrekker myk HR fra sin leder/ledelse. En del av svarene bar preg av at praten tidligere i intervjuet og temaet generelt handlet om karaktersystemer og flere benyttet anledningen til å fremheve prinsipper og kjennetegn som ikke går overens med utstrakt bruk av karakterer. Deltakerne pekte typisk på ansvarsdelegering og det å vise tillitt til de ansatte og deres evner som god personalledelse. Mange fremhevet også en informativ, saklig og profesjonell tilnærming til både personalledelse og et eventuelt karaktersystem som svært viktig. Én deltaker trakk frem tilstedeværelsen av et slags karaktersystem som viktig for å holde ytelsen oppe, mens flere påpekte at karaktersystemer ikke var en del av deres bilde av god personalledelse. Noen sa også klart ifra at god personalledelse og karaktersystemer var direkte inkompatible etter deres syn. Det var tydelig at de fleste ansatte foretrakk kjennetegn på såkalt myk HR fremfor de mer hardt orienterte virkemidlene. Overvekten av HR-teori og de deltakernes respons er altså samstemte om en mer myk HR-tilnærming, mens ledelsen i spesielt de olje-relaterte firmaene som er representert her sto for en mer i hovedsak hard tilnærming til HR.

5.3 Begrensninger, kritikk og videre forskning

En åpenbar begrensning ved dette studiet er at det inneholder dataene til et relativt lite utvalg ansatte. Dette medfører at man ikke kan slå fast noe på vegne av en større populasjon, som f.eks. «ansatte under karaktersystemer i Norge». Likevel kan funnene her bidra til å inspirere en større undersøkelse av ansattes opplevelse av karaktersystemer og generelt hvordan de påvirker bedriften sett fra forskjellige interessenter; eiere, ledelse, mellomledelse og de ansatte. Utvalget av deltakere hadde sitt utgangspunkt i å forsøke å være et tilfeldig utvalg ansatte uten eierskap til karaktersystemet i sin bedrift, helst fordelt på flere bedrifter i ulike bransjer. Selv om de ni deltakerne var fordelt utover fire bedrifter i

tre bransjer var syv av disse i oljebransjen. Dette kan tilsi at hovedinntrykkene egnes best til å representere opplevelsene i oljebransjen, særlig ettersom en del av inntrykkene som skilte seg noe ut fra flertallet hørte til de to deltakerne fra bank- og konsulentbransjen.

Med tanke på videre forskning er det først og fremst klart at spesifikk forskning på karaktersystemer er ettertraktet, også av ansatte som får dette i fanget. Intervjuene avslørte et tydelig ønske om et klarere teoretisk grunnlag med tanke på om, hvordan og når det er passende å innføre karaktersystemer i bedriften. Som nevnt tidligere i oppgaven kan ledere ofte ha en tendens til å velge personalpolitikk og tiltak som ikke nødvendigvis er begrunnet i evidensbasert teori (Rousseau & Barends, 2011). Selv om en betydelig mengde generell teori om hard og myk HR eksisterer og peker mot at myk HR, uten tiltak som karaktersystemer, er veien å gå kan mer spesifikk forskning på karaktersystemer gi en klarere pekepinn på deres spesifikke effekt og verdi. Dersom karaktersystemene får mer vitenskapelig tyngde bak seg vil det være lettere både for ledelsen å eventuelt presentere og implementere et slikt system for sine ansatte samtidig som det blir lettere å akseptere for de ansatte. Ettersom mangel på tillit til karaktersystemet som HR-tiltak var en rød tråd i de ansattes opplevelse, kan det være et signal på at karakterer på jobb kunne ha godt av et tyngre forskningsbasert teoretisk grunnlag.

KAPITTEL 6

6. Konklusjon

Det generelle inntrykket fra intervjuene av de ni ansatte var at opplevelsen av å jobbe under karaktersystemer beveget seg fra forsiktig optimisme og positivitet til en veldig klar negativ opplevelse av både sitt eget system og bruken av karakterer på jobb generelt. Det var med andre ord et kontinuum av nokså spredte opplevelser, men hvor gjennomsnittsopplevelsen klart lente mot et dårlig inntrykk av karaktersystemet som HR-tiltak. Ingen av de ansatte uttrykte å bli motivert av karaktersettingen, mens noen uttrykte tydelig at karakteren og vurderingsprosessen hadde en negativ effekt på motivasjonen deres. Flere uttrykte også en slags likegyldighet til hele systemet da de følte at vurderingen var dårlig egnet til å reflektere virkeligheten og tok derfor karakteren de fikk med en solid klype salt.

Mange trakk frem ulike perspektiver ved systemene som gjorde de urettferdige og lite effektive med tanke på å tilføre verdi for bedriften. Man hadde generelt liten tiltro til at valget av, og summen av, målene som ble vurdert i forbindelse med karakteren var egnet til å representere en hel arbeidsprestasjon gjennom ett helt år. Det ble også trukket frem aspekter ved selve vurderingen og de som foretok den som kilder til en opplevelse av urettferdighet og forskjellsbehandling. Deltakerne fortalte om både ansatte og mellomledere som opplevde at systemene tar i bruk en *for* stor andel subjektive vurderinger. Mange følte seg derfor prisgitt humøret og dagen til den eller de som foretar vurderingen, noe flere av de som vurderte også direkte eller indirekte hadde måttet innrømme ovenfor deltakerne. Dette var tungt å svelge for noen ettersom karakteren også hadde en direkte effekt på lommeboken, mens andre virket mindre bekymret over dette og beskrev det hele mer som irrelevant, et irritasjonsmoment og sløsing av tid og ressurser.

Det ble også gjennom intervjuene antydnet en selvforsterkende effekt gjennom opplevelsen av urettferdighet i systemene, men som også kan være gjeldende for opplevelsen av deres effektivitet. Denne effekten startet med en følelse av et utilstrekkelig og urettferdig design og implementasjon av karaktersystemet. Dette førte da typisk til nedsatt motivasjon og vilje hos de ansatte, så vel som mellomlederne, til å jobbe med den relaterte målsettings- og

vurderingsprosessen på en profesjonell og dedikert måte. Dette ville da gå videre utover kvaliteten til vurderingsprosessen som igjen vil føre til en ytterligere forsterket følelse av urettferdighet og utilstrekkelighet i vurderingen - og da også karakteren som kommer fra den. Det blir da videre ikke urimelig å antyde at denne følelsen av urettferdighet og mistillit til systemet vil gå utover det totale bidraget en bedrift får fra et karaktersystem.

Opplevelsen av systemenes rettferdighet og effektivitet henger på denne måten derfor tett sammen. Intervjuene tydet på at denne selvforsterkende negative spiralen gjerne resulterte i et karaktersystem som ikke hadde tillit og skapte i hovedsak irritasjon, i den grad det skapte noe i det hele tatt. Det var et par unntak til denne opplevelsen, da to til tre deltakere var forsiktig positive til bruken av slike systemer, men den store overvekten av opplevelsene og oppfatningene tilknyttet karakterer var altså negative.

En grunnleggende mangel på informasjon om hvorfor man hadde et karaktersystem virket også å være tilstede hos de fleste. Flere av deltakerne åpnet sine intervjuer med å peke på at hverken de selv eller sine kollegaer hadde en god forståelse av hva som gjorde systemet nyttig og verdt bryet. Som nevnt var dette også uklart for enkelte av mellomlederne som skulle vurdere sine ansatte, noe som kan sies å være enda alvorligere. For å få tilfredse ansatte som har tro på systemet og dermed selv kan *gjøre* det effektivt virker det derfor avgjørende å informere godt om hvilke fordeler systemet gir - både for personene som karaktersettes og bedriften som helhet. De som ble intervjuet ga generelt inntrykk av å være reflekterte med tanke på bedriftens beste, ulike faktorer ved en type HR også videre. Dette forsterket inntrykket av at mer informasjon som kunne hjelpe de ansatte se fordelene med karakterer ville være en klar styrke for de ansattes opplevelse. Som det er argumentert for i denne oppgaven vil dette igjen kunne hjelpe å forsvare karaktersystemets eksistens ovenfor de ansatte, noe som til syvende og sist vil styrke systemets effektivitet. Det kan derfor argumenteres for at mer informasjon vil gagne begge sider.

Hadde oppgaven handlet om verdien av ledelsestilbakemeldinger eller jevnlig medarbeidersamtaler tyder derimot svarene på at de ansatte her ser en klar verdi. Det var en klar oppfattelse av at utstrakte komplekse karaktersystemer med den tilsynelatende hensikten å måle hele prestasjonen til den ansatte gjennom et år ikke var realistisk. En interessant observasjon var at det virket på flere som om det gikk en slags linje i sanden ved selve karaktersettingen; at vurderingen og den muntlige tilbakemeldingen utenom

karakteren gjerne ble oppfattet som svært verdifull, mens karaktersettingen i seg selv opplevdes unaturlig og kunstig. Karakteren ga et inntrykk av, gjennom sin direkte kobling til lønn og ofte andre aspekter, å skulle være en fullstendig representasjon av den ansattes identitet, noe de fleste altså ikke var komfortable med. Samtidig var de fleste altså positive til tilbakemeldinger fra leder og hadde generelt sympati for ledelsens behov for å vurdere de ansatte.

Noen fremhevd også konkret målsetting og påfølgende vurdering av måloppnåelse som en positiv ting, da de likte å ha spesifikke resultater å jobbe mot. Samtidig var det også flere som hadde problemer med nettopp denne målsettingen da de følte den ble påtvunget på en unaturlig måte og bare representerte et unødvendig tidsfor driv. Dette med målsetting og vurdering ble altså fremhevet både som hovedproblemet og irritasjonen med karaktersystemet samtidig som det for andre var en god ting som man gjerne skulle beholdt, men, som det ble sagt; «uten karakterer, selvsagt». Noen få var som nevnt også forsiktig positive til systemene og pekte på persontype som hovedgrunn til å forklare ulike opplevelser av karakterer.

Med vårt tradisjonelle nokså myke arbeidsliv som en nokså sterk motvekt til den type hard, amerikansk HR som karaktersystemer representerer kan det være at denne kontrasten spiller en rolle i opplevelsen av slike systemer for mange ansatte. Som det ble vist til finnes det store kulturforskjeller, også mellom USA og Norge, som utvilsomt påvirker hvordan man opplever ulike typer HR og HR-tiltak (Hofstede, 1980). Studier av opplevelsen av slike systemer i andre kulturer ville derfor vært interessant med tanke på å avdekke betydningen av kultur og tradisjon når det gjelder karakterer på jobb. Det ble også vist til vår ofte hardt innprentede identitet på jobb som en hard nøtt å knekke dersom man vil introdusere en ny stil eller et nytt tiltak som ikke harmoniserer med denne identiteten (Birkinshaw, 2013). En større studie som tar for seg andre variabler, som f.eks. bransjeforskjeller, eller aldersforskjeller ville derfor også være svært interessant og relevant for videre bruk og forskning på effekten og verdien av karakterer på jobb.

Studiet antyder at det er liten tvil om at de fleste karaktersystemer, slik de eksisterer i Norge i dag, ikke alltid er utformet og implementert på en måte som skaper tillit hos de ansatte. Det var tydelig hos overvekten av deltakerne i dette studiet at systemene opplevdes som upresise, urettferdige og lite effektive i forhold til å få mest ut av sine ansatte. Moralen ble

noen ganger påvirket negativt, noen ganger ikke i det hele tatt, men aldri positivt. Ikke alle var negative, to av ni var også mildt positive til karakterer på jobb, men gjennomsnittsdeltakeren opplevde tydelig systemet som negativt totalt sett. Man opplevde rett og slett ikke at systemet evnet å tilføye noe særlig av verdi for selskapet. Tvert imot representerte det for flertallet en unødvendig kostnad for både ansatte og mellomlederne som ble tvunget til å bruke tid og tanke på det. I det siste kan det også virke som om bruken av karaktersystemer er på vei ned i, kanskje som en konsekvens av at de sjelden har fungert bra og heller ikke har god dekning i HR-teorien (Dahle, 2015). Opplevelsene fra de ni ansatte som her ble intervjuet ga uansett et nyansert, men i all overvekt negativt inntrykk av karakterer på jobb.

Referanser

- Arbeidsmiljøloven. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.* Retrieved from <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62?q=aml>. Access date: 02.05.17
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. (1984). *Managing Human Assets* Retrieved from https://books.google.no/books?hl=en&lr=&id=od3-HJUPlucC&oi=fnd&pg=PA1&dq=managing+human+assets&ots=dIKFVwb8PI&sig=ehe2LNT2fl-KagPeVww3aKYTpNk&redir_esc=y#v=onepage&q&f=true Access date: 22.03.17
- Birkinshaw, J. (2013). Sett deg inn i dine ansattes sted: Hva motiverer dem? (P. H. Poulsson, Trans.) *Becoming a Better Boss: Why Good Management Is So Difficult*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Braathen, F. (2012, 13.03). Bruker karakterer på ansatte for å avgjøre hvem som må gå. *Aftenposten*. Retrieved from <http://www.aftenposten.no/norge/Bruker-karakterer-pa-ansatte-for-a-avgjore-hvem-som-ma-ga-161957b.html> Access date: 02.05.17
- Bungum, B., Forseth, U., & Kvande, E. (2015). *Den norske modellen - Internasjonalisering som utfordring og vitalisering*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). HOW MUCH DO HIGH-PERFORMANCE WORK PRACTICES MATTER? A META-ANALYSIS OF THEIR EFFECTS ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE. *Personnel psychology*, 59(3), 501-528. doi:10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x
- Dahle, D. Y. (2014). *Orden og Oppførsel - Karakterer på Jobben?* Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Dahle, D. Y. (2015, 13.11.2015). Storselskaper dropper rating: Nå faller karaktersystemene. *Ukeavisen Ledelse*, pp. 8-11.
- Gamst, B. V. (2012). Karakterer til arbeidstakerne. *Arbeidervern nr. 2/2012*. Retrieved from <http://www.arbeidstilsynet.no/arbeidervernartikkel.html?tid=233525> Access date: 05.05.17
- Helliwell, J. F., Layard, R., & Sachs, J. D. (2017). *World Happiness Report 2017 2017* Retrieved from <http://worldhappiness.report/wp-content/uploads/sites/2/2017/03/HR17.pdf> Access date: 28.04.17

- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics - summer*, 9(1), 42-63. Retrieved from http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/44400357/HOFSTEDE_1.PDF?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1493142816&Signature=fs6dx%2F9%2Bcwf37uOKADCzKYxHtVs%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DHOFSTEDE_1.PDF.pdf Access date: 08.05.17
- Ighoubah, F. (2016, 06.12). TV 2-ledere evaluerer ansatte - etterpå søker de på jobbene deres. *Nettavisen*. Retrieved from <http://m.nettavisen.no/na24/propaganda/tv-2-ledere-evaluerer-ansatte---etterpa-sker-de-pa-jobbene-deres/3423290336.html> Access date: 04.01.17
- Jusinfo.no. (2017). Arbeidsgivers styringsrett. Retrieved from <http://www.jusinfo.no/index.php?site=default/721/744/749/752> Access date: 02.05.17
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser - Evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological review*, 370-396. Retrieved from http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/34195256/A_Theory_of_Human_Motivation_-_Abraham_H_Maslow_-_Psychological_Review_Vol_50_No_4_July_1943.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1494437757&Signature=ujp3474dSA%2BrCpAWwl2F4%2B8tGYA%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DA_THEORY_OF_HUMAN_MOTIVATION.pdf Access date: 10.05.17
- Mikkelsen, A., & Laudal, T. (2014). Hva er strategisk human resource management. In A. Mikkelsen & T. Laudal (Eds.), *Strategisk HRM 1 - ledelse, organisasjon, strategi og regulering* (pp. 27-65). Oslo: Cappelen Damm akademisk
- PerformanceAppraisal. (2017). *BusinessDictionary* Retrieved from <http://www.businessdictionary.com/definition/performance-appraisal.html> Access date: 03.04.17

- Roberts, G. E. (2003). Employee Performance Appraisal System Participation: A Technique that Works *Public Personnel Management*, 32(1 - Spring), 89-98. Retrieved from <https://tamu.edu/faculty/payne/PA/Roberts%202003.pdf> Access date: 09.05.17
- Rousseau, D. M., & Barends, E. G. R. (2011). Becoming an evidence-based HR practitioner. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 221-235. doi:10.1111/j.1748-8583.2011.00173.x
- Silverman, D. (2014). *Interpreting Qualitative Data*. London: SAGE Publications Ltd.
- Solberg, T. (2013, 15.11.2013). Flere får karakterer på jobben. *E24*. Retrieved from <http://e24.no/jobb/flere-faar-karakterer-paa-jobben/22631645> Access date: 06.04.17

VEDLEGG

* Vedlegg 1 – Intervjuguide

Intervju-guide – Martin Bjerknes, masteroppgave vår 2017

Før intervjuet:

- Takk for avsatt tid!
- Tillatelser:
 - Tillatelse til å ta opp samtalen?
 - Tillatelse til å oppgi bransjen til deltakerens bedrift i oppgaven?
- Introdusere meg selv: navn, alder, studie, skole
- Info om oppgaven:
 - Deadline 15.mai, forsvar i juni, offentliggjøring av oppgaven, sende oppgaven til deltaker? Andre ønsker?
 - Informere om strukturen i praten: «semi-strukturert» intervju: noen **åpne spørsmål/punkter**
 - Hovedfokus på å **snakke nokså fritt** innenfor temaene. Lange svar er ønsket, viktigste er **ærlige og oppriktige svar** rundt temaet. **Gjenta anonymiteten.**
 - Hovedtemaet er karaktersystemer (en del av personalledelse/HR) planen er å intervju personer i forskjellige bransjer, hovedfokus er å **dokumentere opplevelser.**

Innledning

- **Personlig- og jobbrelatert informasjon:**
 - **Litt om intervjudeltaker: Alder? Bosetning? Utdannelse?**
 - **Antall år i selskapet?**
 - **Stillingstittel?**
 - Individets **rolle** i selskapet, typiske **arbeidsoppgaver**, typisk **arbeidsdag** osv.?
 - Er det etter deres mening snakk om en kunnskapsbedrift, kunnskapsstilling?
- **Er det noe spesielt jeg burde spørre om?**

Personalledelse

- Hvordan vil du beskrive **personalledelsen (HR)** i din jobbhverdag, og generelt i firmaet? Hvordan **oppleves** den?
- **Hard** (kontroll, måling, finansielt perspektiv)/
- **Myk** (relasjonell, ansvardelegering, menneksefokus)?
- Myk/Tøff?
- Åpen/Kontrollerende
- Avslappet/Stressende stemning?
- **Takhøyde** for å komme kritiske kommentarer og/eller innspill eller følger man ordre?
- Klassisk **hierarki** eller **flat struktur**?

Selve Karaktersystemene

- Hvordan fungerer karaktersetting/rating hos deg?
 - Hva slags type?
 - Hvor ofte vurderes det?
 - Hvilke kriterier?
 - Hvordan skala, benevning?
 - Hvem evaluerer?
 - Fordelingsprinsipp?
- Var slike systemer **forventet** når du startet jobben?
- **Hvordan oppleves disse systemene?**
 - Motiverende eller destruktiv effekt på **moral**? Føles det **nødvendig/viktig**?
 - Oppleveres systemene som **presise/dekkende**?
 - Har **subjektivitet/«trynefaktor»** en stor betydning? Oppleveres systemene som **rettferdige**?
 - Hvordan påvirkes **takhøyde**? Oppmuntres til eller fra å komme med **konstruktive innspill, si ifra** dersom noe ikke er bra?
 -
 - Også **Negative/positive aspekter** å peke på? (*avhengig av responsen*)
 - Noen konkrete **eksempler**/egne **erfaringer/andres erfaringer** rundt karaktersystemene?

- Oppleveres systemene **totalt sett som effektive**? Gjør de det de er ment å gjøre?

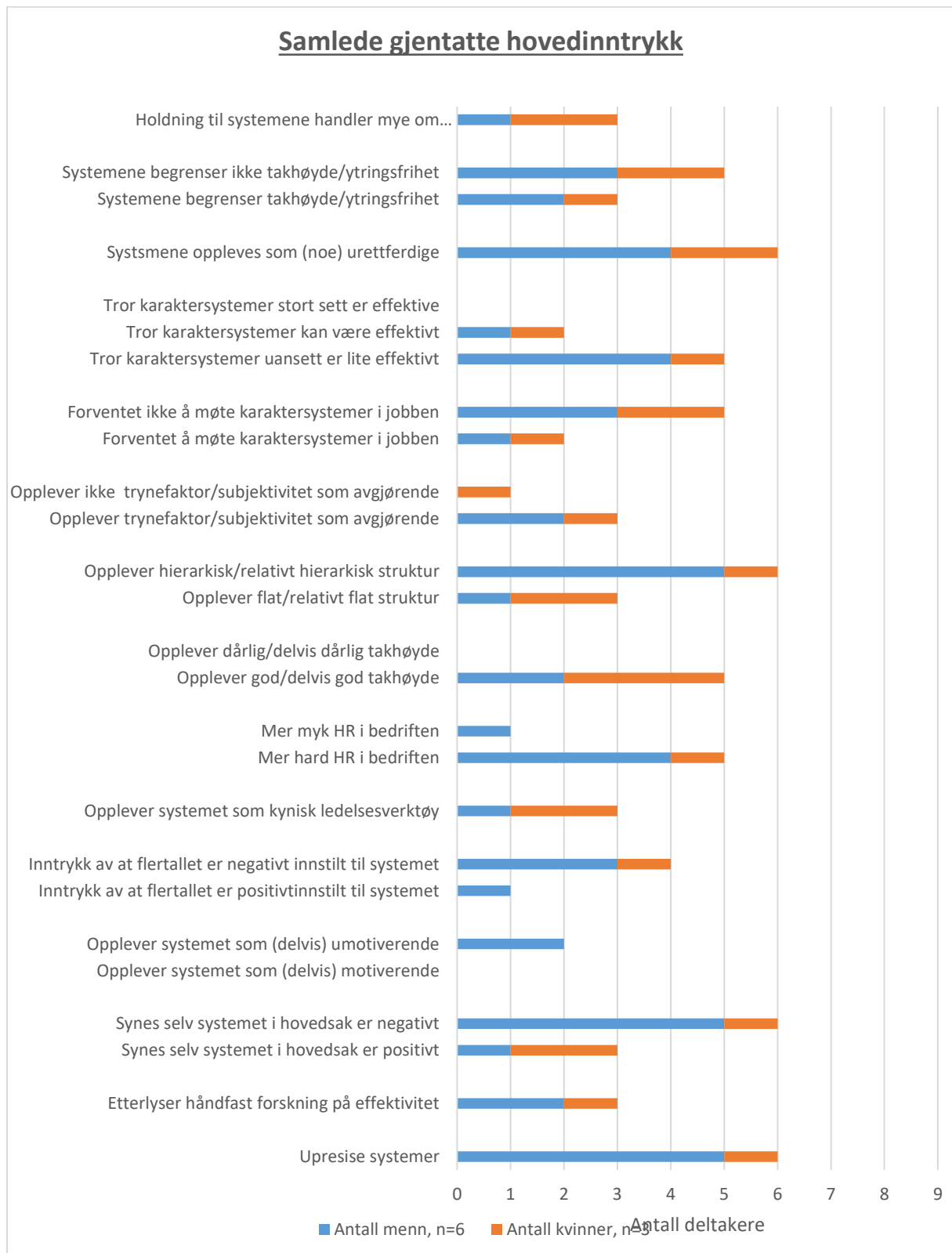
Egne meninger

- Hva **tenker** vedkommende om nåværende **personalledelse**?
- Hva tenker vedkommende er **god personalledelse**
 - hva gjør vedkommende motivert og fornøyd i jobben? (noe som allerede er på plass, evt. ikke?)
 - Hva kjennetegner en god leder?
- Hva **tenker** vedkommende om nåværende **karaktersystemer**?
- Hva **tenker** vedkommende er egenskapene til **gode, rettferdige og effektive karaktersystemer**? (hvis noe slikt finnes?)
- Har karaktersystemer etter din erfaring/oppfattelse en effekt på **ytringsfriheten** på jobben din?

Andre kommentarer? Noe usagt? Ordet er fritt!

Takk for intervjuet, kontaktinformasjon ved spørsmål

* Vedlegg 2 – Samlede gjentatte poeng



* Vedlegg 3 – e-post med forespørsel om intervju (anonymisert)

Hei og godt nytt år!

Mitt navn er Martin Bjercknes og jeg er en 5.års økonomistudent ved Universitetet i Ås. Jeg skal i den forbindelse skrive en kvalitativ masteroppgave med temaet *karaktersystemer i bedrifter*. Gjennom kontakt med hjelpsomme sjeler **XXXXXX har jeg derfor fått ditt navn/din e-post.**

XXXXXX. Spørsmålet mitt er derfor om du kunne tenke deg å stille opp på et lite intervju over telefon angående dette temaet? Intervjuet trenger ikke vare lenger enn ca. 30 min og det vil i stor grad være ustrukturert rundt temaet. Intervjuet kan også foregå over e-post om det er ønskelig og er selvfølgelig helt anonymt. Intervjuet kan foregå når det passer for deg fra siste uka i januar og innen de to første ukene i februar.

Jeg er svært interessert i dine tanker rundt temaet, som jeg mener fortjener et større fokus. Håper derfor dette kan høres interessant ut og at du kan tenke deg å stille opp på oppgaven min!

Ha en fortsatt fin dag!



Norges miljø- og biovitenskapelig universitet
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway