

MASTER THESIS

Course code: BE 304E

Candidate name: Renate Kolvereid

Utviklingen av et belønningssystem- design og bruk

Et case-studie av belønningssystemet til kundesenteret i Gjensidige Privat

Date: 18.05.2016

Total number of pages: 80

ABSTRACT

This master thesis is a case-study of the incentive-system in Norway's largest insurance company, Gjensidige Forsikring. The main purpose of this study is to investigate how the incentive system of the costumer-centre in Gjensidige Forsikring Privat has developed since it was introduced I 2007. The focus is on how the incentive system has been designed, how it has been applied and the interrelationship between design and use.

Data from for this study is collected using internal secondary data and from interviews with eight individuals from different hierarchical levels in the organization. The information obtained is discussed and analysed with regard to contingency theory and the seminal article by Mouritsen (2005) about design and mobilisation.

The results indicate that the design of an incentive system in a complex task, and that many different factor influence the design of the system. The technological development and the uncertainty in the environment leads the incentive system to focus on subjective and wide goals. The results demonstrate the importance of thorough consideration before implementation, and that the implication of incentive system is crucial for the design to work as intended. The use of the system over a period of time involves learning and adoption, which again leads to an improved and more appropriate design for the next period of application. This study also shows that regulating groups constrain the design and application of the system, which makes it difficult for the system to become the effective management control tool it has potential to be.

Keywords: incentive system, design, use, mobilisation, management control, contingency theory

FORORD

Denne oppgaven er skrevet som en avsluttende del av Siviløkonomutdanningen min ved Nord Universitet.

I løpet av min femårige utdanning har jeg fattet interesse for å undersøke hvordan teori og praksis henger sammen. Tidlig i studiet ble jeg interessert i bedrifters økonomisystemer, og temaet i oppgaven er derfor ingen tilfeldighet. Arbeidet med masteroppgaven har vært en lang og krevende, men veldig interessant reise.

Jeg har jobbet 5 år i et selskap der prestasjonsbasert belønning har vært en del av min hverdag. Jeg har flere ganger vært frustrert og oppgitt å grunn av dette. Jeg har kjent på følelsen av å måtte jobbe steinhardt for å klare å komme i mål med budsjettet, og den gode følelsen man får når man har klart det. Jeg har kjent på følelsen av å gjøre ufornuftige ting bare fordi det sto i målekortet at jeg måtte gjøre det, selv om jeg har visst at det ikke har vært det beste for selskapet. Jeg har også kjent på følelsen av å bli sint fordi andre har fått høy belønning selv de egentlig ikke har gjort en god jobb. Som den nysgjerrige personen jeg er hadde jeg veldig lyst til å forstå det som lå bak designet av et belønningssystem bedre, og jeg er veldig tilfreds med å ha fått muligheten til å gjøre akkurat dette.

Jeg ønsker først og fremst å rette en stor takk til førsteamanuensis Konstantin Timoshenko som har vært min veileder. Konstantin har gitt meg god veiledning og konstruktive innspill gjennom oppgaveprosessen. Videre ønsker jeg å takke de samarbeidsvillige informantene fra Gjensidige Forsikring, uten deres hjelp hadde denne oppgaven ikke blitt mulig. Jeg vil spesielt takke salgsleder Sverre Haugland for hans hjelpsomhet. Sist, men ikke minst, ønsker jeg å takke min samboer Daniel Kolstad, som har stilt opp og motivert meg og passet på barna i perioder hvor jeg har vært litt fraværende.

SAMMENDRAG

Dette er et case-studie av belønningssystemet til kundesenteret i Gjensidige Forsikring Privat. Studiet tar for seg utviklingen av belønningssystemet siden det ble innført i 2007 og ser på hvordan designet har endret seg, hvordan systemet har blitt tatt i bruk og samhandlingen mellom design og bruk av belønningssystemet.

Studiet har til hensikt å svare på to forskningsspørsmål:

- (i) Hvordan har belønningssystemet blitt designet?
- (ii) Hvordan har designet av belønningssystemet blitt tatt i bruk?

Bakgrunnen for denne oppgaven er en masteroppgave som ble skrevet i 2007 om belønningssystemet til Gjensidige (Skretting & Solvang, 2007) og en rekke litteratur som beskriver vanskeligheten med å lage en «oppskrift» på hvordan belønningssystem bør designes (Heneman, 2002; Bragelien, 2003; Merchant, 2008).

Datamaterialet i denne oppgaven kommer fra intervju med 8 personer på ulike nivå i organisasjonen samt en rekke interne dokumenter, der i blant informasjon om designet av belønningssystemet fra de siste 4 årene. Det empiriske grunnlaget har derfor blitt drøftet og analysert opp mot betingelsesteori og Mouritsen (2005) sin artikkel om design og mobilisering.

Studiet viser at det å designe et belønningssystem er komplekst, og det er mange variabler som avgjørende for hvordan belønningssystemet designes. Vi ser at den teknologiske utviklingen og usikkerhet i omgivelsene fører til at designet av belønningssystemet fokuserer med på subjektive kriteriet og åpne mål. Studiet viser viktigheten av å tenke godt gjennom et design før det blir implementert, og at det å bruke et belønningssystem er helt essensielt for å få designet til å fungere. Bruk en periode fører til læring og tilpasning som igjen fører til et bedre og mer riktig design i neste periode. Studiet viser også at regulerende grupper, som i denne oppgaven er Finansforbundet, virker begrensende for å få belønningssystemet til å fungere optimalt. Deres engasjement fører til at belønningssystemet ikke blir det dynamiske styringsverktøyet det burde være.

FIGUROVERSIKT

Figur 1: Oppgavens oppbygging	4
Figur 2: Endring markedsandel Kilde: Skretting & Solvang (2007) & Gjensidige (2015)	24
Figur 3: Strategisk plattform Kilde: Gjensidige (2016)	26

TABELLOVERSIKT

Tabell 1: Oversikt informantene	20
Tabell 2: Lønnstrinn og norm Kilde: Skretting & Solvang (2007)	28
Tabell 3: Eksempel Bonusutbetaling Kilde: Skretting & Solvang (2007)	30
Tabell 4: Periodisering 2015	32
Tabell 5: Periodisering 2016	34
Tabell 6: Endingen i belønningssystemet.....	35
Tabell 7: Oppsummering av funn.....	54

INNHOLSFORTEGNELSE

ABSTRACT	i
FORORD.....	ii
SAMMENDRAG	iii
FIGUROVERSIKT	iv
TABELLOVERSIKT	v
INNHOLSFORTEGNELSE	vi
1.0 INTRODUKSJON	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Hensikten med oppgaven, problemstilling og forskningsspørsmål	2
1.3 Viktige avgrensninger og spesifiseringer	3
1.4 Oppgavens struktur	3
2.0 LITTERATUR OG TEORI.....	5
2.1. <i>Belønningssystem: hvorfor, hva og hvordan?</i>	5
2.1.1. <i>Hvorfor bruke belønningssystem?</i>	5
2.1.2 <i>Hva er et insentiv og hva er et belønningssystem (insentivsystem)?</i>	5
2.1.3. <i>Hvordan kan belønningssystem være designet?</i>	6
2.1.4 <i>Hvordan får man et belønningssystem til å fungere?</i>	9
2.2 Betingelsesteori	10
2.2.1 <i>Eksterne omgivelser</i>	11
2.2.2 <i>Teknologi</i>	12
2.2.3 <i>Strategi</i>	13
2.2.4 <i>Struktur og størrelse</i>	14
2.3 Design og mobilisering	14
2.4 Sammendrag.....	15
3.0 METODIKK.....	17
3.1 Vitenskapsteori og virkelighetsoppfatning.....	17
3.1 Metodisk tilnærming	17
3.1.1 <i>Analyseenheten</i>	18
3.2 Datainnsamling.....	18
3.2.1 <i>Informantene</i>	19
3.2.2 <i>Intervjuguide</i>	20
3.3 Analyse av data	21
3.4 Pålitelighet.....	21
3.5 Validitet, troverdighet og generalisering.....	22
3.6 Kritikk av metode.....	22
3.8 Etikk og forskningsprosessen.....	23
4.0 EMPIRI	24
4.1 Presentasjon av case-bedriften og bransjen.....	24
4.1.1 <i>Forsikringsbransjen i Norge</i>	24
4.1.2 <i>Gjensidige Forsikring</i>	25
4.1.3 <i>Gjensidige Privat og Kundesenteret</i>	25
4.1.3 <i>Gjensidiges strategi og mål</i>	26
4.1.4 <i>Økonomistyring i Gjensidige</i>	26
4.2 Starten på eventyret	27
4.3 Design av belønningssystemet: spillets regler	28
4.3.1 <i>Endring av spillereglene</i>	29
4.3.2 <i>Oppsummering av endringene</i>	34
4.4 Erfaringen med bruk av belønningssystem	36

4.5 Design og bruk: belønningssystemet 2016.....	39
4.5.1 Endringen fra ledernes perspektiv.....	39
4.5.2 Endringen fra de ansatte sitt perspektiv.....	41
4.5.3 Arbeidet i forkant- forberedelsen	44
4.5.4 Implementeringen	45
4.5.5 Oppfølging.....	46
4.5.7 Effekten av å endre belønningssystem for 2016.....	48
4. 6 Oppsummering	49
5.0 ANALYSE OG DRØFTING	50
5.1 Hvordan har belønningssystemet blitt designet?.....	50
5.1.1 Eksterne omgivelser.....	50
5.1.2 Teknologi	52
5.1.3 Strategi	53
5.1.4 Struktur og størrelse	54
5.1.5 Oppsummering: omgivelsene og belønningssystemet	54
5.2 Hvordan har belønningssystemet blitt tatt i bruk?	55
6.0 KONKLUSJONER, IMPLIKASJONER OG FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING ..	58
6.1 Konklusjoner	58
6.2 Implikasjoner.....	58
6.3 Forslag til videre forskning	59
6.0. LITTERATURLISTE	60
Vedlegg	64

1.0 INTRODUKSJON

1.1 Bakgrunn

Belønningssystemer har blitt stadig mer populært, 61% av private selskaper i Norge uttalte i 2008 at de bruker insentivbasert lønn (Hoff et al., 2009). Fagforbundet Econa hadde en undersøkelse blant sine medlemmer der det kom fram at 58% av respondentene mottok bonus i 2015 (Econa, 2016). Innføringen av disse systemene er ikke alltid vellykket, observasjoner viser at en tredjedel av norske bedrifter opplever at kostnadene ved disse systemene er høyere enn gevinsten (Hoff et al., 2009).

Et aktuelt tema innenfor økonomisk styring er hvordan systemene kan tilpasses virksomhetens egenart. Inspirert av betingelsesteori har mange studert sammenhengen mellom utformingen av styringssystem og betingelsesvariabler som størrelse, kompleksitet, strategi og usikkerhet. Det har vist seg vanskelig å finne et sett med forklaringsvariabler som skiller behovene, og det har vist seg enda vanskeligere å operasjonalisere disse forklaringsvariablene (Bjørnenak, 2010). Et annet aktuelt tema innenfor økonomistyring er hvordan design av styringsverktøy ikke fungerer slik som det var tiltenkt. Mouritsen (2005) forklarer i sin artikkel at et design ofte ikke fungerer slik som det er tenkt, det er umulig å forutsi mulige konsekvenser av et økonomistyringssystem, og dette gjør at endring og transformasjon blir en pågående prosess som er vesentlig for å sikre at designet fungerer. Mange bedrifter har en tanke bak designet av et styringssystem, men får i virkeligheten et helt annet utfall.

Belønningssystem anses som en viktig nøkkel for å forstå effekten av et økonomistyringssystem (Ferreira & Otley, 2009; Malmi & Brown, 2008; Merchant & Van der Stede, 2012). Selv om det har vært mye forskning på belønningssystemer, virker det som om at det er konkludert med at det ikke er noen belønningssystemer som passer alle organisasjoner. Organisasjoner er forskjellige, og belønningssystemene bør tilpasses til den generelle ledelsesfilosofi og være fleksibel i forhold til de ulike behovene til ulike avdelinger (Bragelien, 2003). Hva de ulike organisasjonene har behov for å fokusere på endrer seg også over tid, og da er det essensielt at belønningssystemet også endres for å sikre at systemet ikke

funger mot sin hensikt. Noen forskere, for eksempel Merchant (2008, s. 904), hevder at det ikke er fornuftig å avslutte forskningen med å konkludere med at det er umulig å generalisere siden "we won't advance much if we conclude that every situation is unique".

Heneman (2002) mener at det er et økende behov for å studere ulike bedrifters belønningssystemer for å kunne forstå hva som skal til for å få et belønningssystem til å være riktig i ulike sammenhenger, men at dette er svært vanskelig siden bedrifter er svært tilbakeholdne når det gjelder å avdekke denne type informasjon. I 2007 skrev Skretting og Solvang en masteroppgave om belønningssystemet til Gjensidige. Selskapet hadde på det tidspunktet nettopp tatt i bruk belønningssystemet, og oppgaven tar for seg forarbeidet med designet og erfaringene med å bruke belønningssystemet det første kvartalet. Denne oppgaven ble utgangspunktet for denne masteroppgaven. Min personlige kjennskap og nærhet til Gjensidige gjorde det mulig for meg å gjøre dette.

1.2 Hensikten med oppgaven, problemstilling og forskningsspørsmål

Hensikten med oppgaven er å beskrive og analysere utviklingen av belønningssystemet til kundesenteret i Gjensidige Forsikring Privat siden det ble innført i 2007. På bakgrunn av dette har jeg formulert følgende forskningsspørsmål:

- (i) Hvordan har belønningssystemet blitt designet?

Her vil jeg se på hvordan designet har endret seg i fra det ble innført i 2007. Jeg vil se nærmere på hvorfor belønningssystemet er designet slik det er i dag. Hvordan går bedriften fram for å finne ut hva som skal belønnes og på hvilken måte målingen skal foregå? Hvilke faktorer avgjør hvordan belønningssystemet skal designes?

- (ii) Hvordan har designet av belønningssystemet blitt tatt i bruk?

Her vil jeg se nærmere på hva som skjer rent praktisk når bedriften bruker belønningssystem. Hva gjør ledelsen før belønningssystemet innføres og etter at det er innført? Hva synes de ansatte og hva gjør de ansatte?

For å analysere og drøfte funnene har jeg tatt utgangspunkt i betingelsesteori for å se på hvilke faktorer som påvirker design av belønningssystem og Mouritsen (2005) sin artikkel om design og mobilisering av styringssystemer. Utgangspunktet i denne artikkelen er at designet av styringssystemer ikke fungerer slik som det er tiltenkt, og at det derfor må gjøres tilpasninger og endringer kontinuerlig for å sikre at designet fungerer. Denne oppgaven tar for

seg hvordan belønningssystemet designes, hvordan det brukes og ser på samhandlingen mellom design og bruk.

Hensikten med denne oppgaven er ikke å generalisere funn, men å beskrive og utforske hvordan belønningssystem er designet og brukt i en spesiell kontekst. Funnene i studiet kan likevel være av interesse for andre forskere, dersom flere slike studier gjøres i andre bedrifter kan det etter hvert gi grunnlag for å lage teori om hvordan bedrifter bør tilpasse belønningssystemet etter endring i omgivelsene. Bedrifter kan også finne denne oppgaven nyttig siden den inneholder informasjon om hvordan belønningssystemet har blitt designet og diverse erfaringer og utfordringer ved å bruke belønningssystem.

1.3 Viktige avgrensninger og spesifiseringer

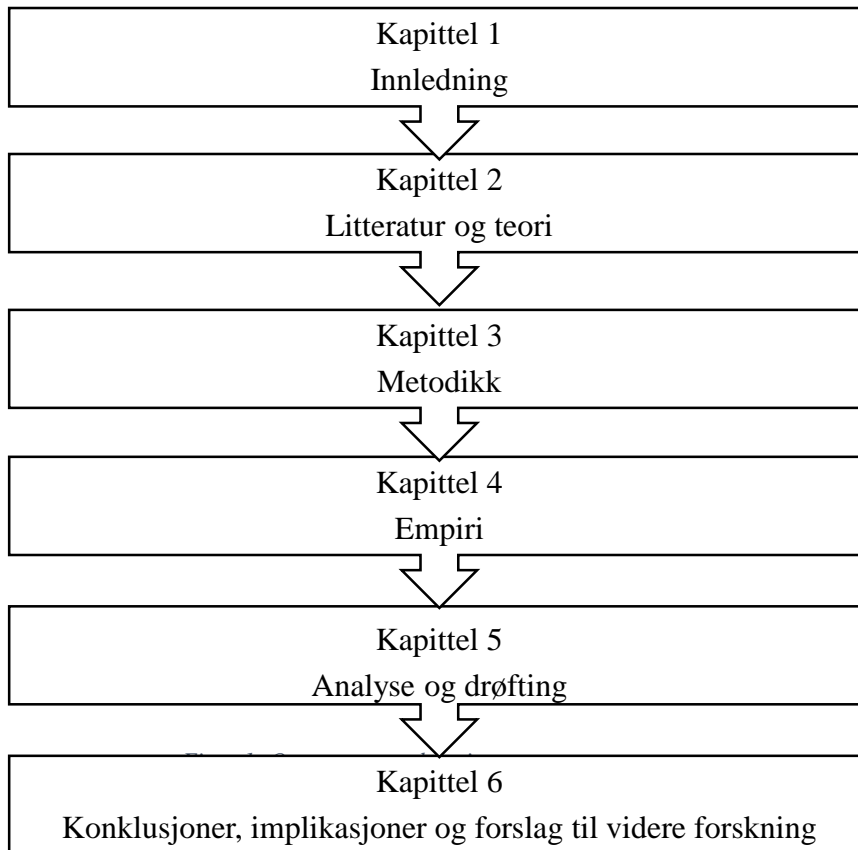
For å begrense oppgaven har jeg valgt å fokusere på den individuelle bonusmodellen til selskapet. Gjensidige har også elementer som konsernbonus, konkurranser og engangstillegg, og andre ikke-monetære belønninger, men disse elementene er ikke med i denne oppgaven. Årsaken til dette er at informantene kun snakket om bonusmodellen da de ble spurt om belønningssystemet og at bonusmodellen har blitt endret på hvert år, mens de andre elementene i belønningssystemet har vært stort sett uendret. De andre elementene blir derfor overflødig for å kunne svare på forskningsspørsmålene og problemstillingen. Den individuelle bonusmodellen inneholder mange ulike komponenter som både måles på individuell prestasjon og på prestasjonen til en gruppe og blir heretter kalt «belønningssystemet».

I oppgaven brukes ordene bruk og mobilisering tidvis om hverandre. Bruk og mobilisering er nesten det samme ordet i denne sammenhengen, bare at mobilisering beskriver litt mer. For å gjøre oppgaven mer lettfattelig og lesbar har jeg valgt å bruke ordet «bruk», eller andre bøyninger av dette verbet, i de fleste sammenhenger i teksten. Bruk referer i denne oppgaven til all menneskelig handling som gjør at designet av belønningssystemet er mer enn et «papirark», og involvere alt fra forarbeid til oppfølging og tilpasning som gjøres for at design skal kunne bli satt til «livs».

1.4 Oppgavens struktur

Oppgaven består av seks kapitler. Første kapittel er innledningen. Andre kapittel er teori og litteraturkapittelet. Tredje kapittel er metode. Fjerde kapittel er empirikapittelet hvor case-bedriften, belønningssystemet og all empirisk data blir presentert. Det femte kapittelet

inneholder en analyse og drøfting av empirien i kapittel fire opp mot teori og litteratur i kapittel tre. Det sjette kapittelet inneholder konklusjoner, implikasjoner og forslag til videre forskning.



2.0 LITTERATUR OG TEORI

Dette kapittelet inneholder litteratur og teori som brukes i denne oppgaven. Kapittelet består av tre deler. Den første delen beskriver hva et belønningssystem er system er, hvordan det kan se på, hvorfor det brukes og forklarer ulike elementer som bidrar til effektiviteten av et slikt system. Den andre delen av dette kapittelet handler om økonomistyring og hvilke faktorer som påvirker valg av styringssystem, og her vil betingelsesteori bli presentert. Den tredje delen handler om design og mobilisering.

2.1. Belønningssystem: hvorfor, hva og hvordan?

2.1.1. Hvorfor bruke belønningssystem?

Individer er mer motivert av muligheten for belønning enn frykten for straff (Anthony & Govindarajan, 2003). Belønningssystem brukes for å motivere de ansatte til å justere deres mål slik at de passer sammen med organisasjonens målsetninger (Hopwood, 1972). Mercant & Van der Stede (2012) forteller at bruk av belønningssystem i hovedsak kan føre til tre typer fordeler; de kan virke motiverende, de kan tiltrekke og/eller føre til bevaring av personell og de kan gi en informasjonsfordel. Informasjonsfordelen refererer til at et belønningssystem tiltrekker seg oppmerksomheten til ansatte, informerer og/eller minner dem på viktige områder som de må fokusere på. Belønningssystem kan brukes for å forsterke de signaler som ledelsen til enhver tid ønsker å sende til de ansatte (Bragelien, 2003). Belønningssystemer kan gjøre at de ansatte fokusere sin innsats på ett eller flere områder av virksomheten, som kan føre til en forbedring av disse spesifikke områdene (Mercant & Van der Stede, 2012).

Bruk av belønningssystemer kan også føre til at virksomheten når sine strategiske mål. Ved å definere sentrale resultatmål og utforme et belønningssystem som motiverer den aktuelle ytelsen, kan de strategiske målene skal oppnås (Lawler, 1994). Belønningssystemer er viktige fordi de forsterker og definerer de ønskede resultatområdene og motivere medarbeidere til å oppnå eller overgå ønskede resultatmål (Mercant & Van der Stede, 2012).

2.1.2 Hva er et insentiv og hva er et belønningssystem (insentivsystem)?

Insentiver kan ifølge Clark & Wilson (1961), bli plassert i tre grupper: materielle insentiver, solidaritetsinsentiver og målrettede insentiver. Materielle insentiver referer til belønning i

form av penger eller andre håndfaste goder som lett kan omsettes til penger. Solidaritet insentiver er immaterielle goder som stammer fra å være assosiert. Belønninger som sosialisering, følelsen av å være del av en gruppe og ha det gøy er noen eksempler på dette. Måltrettet insentiver er også immaterielle belønninger, men de stammer fra enden av formålet med assosiasjonen. Medlemmene bringes sammen for å gjøre noen endringer som kan gjøre ting bedre i fremtiden, ikke for å nyte hverandre selskap (Clark & Wilson, 1961).

Et system kan defineres som en organisert, måltrettet struktur som består av innbyrdes og gjensidig avhengige elementer (komponenter, enheter, faktorer, medlemmer, deler osv). Disse elementene påvirker stadig hverandre (direkte eller indirekte) for å opprettholde deres aktivitet og eksistensen av systemet, for å oppnå formålet med systemet (Petasis & Kyprianou, 2014). Alle de systemene som er på plass for å belønne ytelse utgjør en pakke som vi kan kalle et belønningssystem.

2.1.3. Hvordan kan belønningssystem være designet?

Organisasjoner står overfor en rekke valg i forbindelse med utformingen av et belønningssystem. De må finne ut hva slags belønning de vil gi, hvor ofte de vil gi dem (alt fra perioder på noen få minutter til mange år), hvordan resultatene skal måles (på individ, gruppe eller organisasjonsnivå) og de må bestemme hva slags ytelse som skal bli belønnet (Lawler, 1994).

Ifølge Merchant (2010) benytter de fleste bedrifter belønningssystemer som omfatter flere former for resultatavhengige belønninger. Evaluering av prestasjon blir vanligvis basert på en kombinasjon av objektive mål og subjektive vurderinger. Alle disse ulike komponentene i belønningssystemet gjør belønningssystemene komplekse, og det er vanskelig å vurdere hvor effektiv hver komponent er. Det har vært lite forskning om denne «pakken», forskere har vanligvis studert ett element i et belønningssystem mens de har utelukket andre elementer. Det å studere ett element alene kan være misvisende siden den ikke forklarer den helhetlige naturen av belønningssystemet (Merchant, 2010).

Det er mest vanlig å dele insentiver i to grupper, nemlig monetære og ikke-monetære belønninger. Denne oppgaven vil ikke ta hensyn til ikke-monetære belønninger. Belønning kan også være basert på individuelle prestasjoner samt gruppebasert ytelse. Belønningen kan gis basert på objektive resultater og på bakgrunn av subjektive vurderinger. I avsnittene under skal vi se nærmere på dette.

2.1.3.1 Monetære belønninger

Monetære belønninger er de belønningene som blir benyttet oftest, og de er ofte direkte knyttet til ytelse. Det er i hovedsak tre måter som å benytte monetære belønninger på: ved ytelsesbasert lønnsøkning, kortsiktige belønningsplaner og langsiktige belønningsplaner (Marchant & Van der Stede, 2012). Disse ulike monetære belønningsplanene vil nå bli gjennomgått mer detaljert.

Lønnsøkning: Ansatte kan ha en arbeidskontrakt som betaler penger for hver arbeidet time. Med denne løsningen får den ansatte betalt det samme beløpet, uavhengig av hans eller hennes innsats. Vanligvis vil det være en lønnsøkning, eller i det minste en diskusjon om lønnsøkning, en gang hvert år. Hvordan prestasjonen til den ansatte har vært foregående periode, gjerne året før, vil være med på å bestemme størrelsen på denne lønnsøkningen. Lønnsøkning utgjør vanligvis en liten del av en arbeidstakers lønn, men de har betydelig verdi siden de vanligvis varer i mange år (Marchant & Van der Stede, 2012).

Kortsiktige belønningsplaner: Kortsiktige belønningsplaner inkluderer bonuser, provisjon og betaling på akkord (Marchant & Van der Stede, 2012). Hovedbegrunnelsen for valg av variable lønn er å differensiere lønnsutbetalinger på bakgrunn av den ansattes bidrag til selskapet. De ansatte får lønn på bakgrunn av deres prestasjon, og bedriften slipper å betale høye lønninger til de som ikke presterer. Forskning har vist at denne type belønningssystem genererer høyere produktivitet enn et flatt lønssystem (Smoot et al., 1997).

Langsiktige belønningsplaner: Langsiktige belønningsplaner varer over perioder som er lengre enn ett år, og det overordnede målet er å belønne ansatte i deres rolle i å skape langsiktige verdier for selskapet (Marchant & Van der Stede, 2012). Egenkapitalbaserte planer blir ofte brukt, disse planene gir belønning basert på endringer i verdien av firmaets aksjer. Arbeidstakerne kan for eksempel få en opsjonsplan, som gir den ansatte mulighet til å kjøpe aksjer til en fast pris i fremtiden. Hvis verdien av aksjen øker kan belønning for den ansatte kan være stor.

2.1.3.2 Individuelle versus gruppebaserte belønninger

Individuelle belønninger er fornuftig å bruke når bidragene fra hver enkelt ansatt er lett å observere og kan separeres og sammenlignet med resultatene for andre (Jenkins, 1998). Koblingen mellom individuelle prestasjoner og lønn kan i mange tilfeller være lett å måle og

lett for både ledelsen og arbeidstakerne å forstå, noe som gjør dette til en populær måte å belønne innsats på. Det største problemet med individuelle belønninger er at det kan ta oppmerksomheten vekk fra laginnsats (Heneman et al., 1998).

Gruppebaserte belønning er basert på økonomisk eller operasjonell prestasjon av en gruppe. Disse bonusene er basert på aggregert ytelse av et stort antall individer. Ved gruppebasert belønning har den enkelte arbeidstaker mindre innflytelse på individuell lønn (Bucklin, 2001). Dersom det er n ansatte som er med i belønningsordningen og alle deler det økonomiske resultatet likt, vil belønningen til den enkelte bli $1/n$ -del av den totale belønningen. Dette omtales som gratispassasjer- eller $1/n$ -problemet. Med stor n blir den enkeltes innsats betydningsløs for vedkommende sin lønn. En bonusordning hvor mange ansatte er med i vurderingsgrunnlaget fungerer på samme måte, og bonusen blir et felles gode som ingen ansatte i gruppen ekskluderes fra (Bragelien, 2012).

Ifølge Lawler (1995), vil belønning av gruppenes prestasjon generelt fungerer best i å skape integrering og teamarbeid. Denne typen belønning tillater utveksling av kunnskap og samarbeid i større grad enn individuelle belønningssystemer. Når folk føler at de kan dra nytte av handlingen av andre, har de en tendens til å være mer oppmuntrende og støtte til de andre medlemmene av gruppen (Lawler, 1995).

Lawler (1992) hevder at gruppebasert belønning ikke påvirker individuelle prestasjoner, spesielt i større grupper, siden hver enkelt ansatt har liten innflytelse på produktiviteten i hele organisasjonen og dermed lite kontroll over størrelsen på den eventuelle belønningen de vil mott. Å ha gruppebaserte belønningssystemer vil ifølge Otley (1999) føre til en rekke utfordringer, blant annet muligheten for gratispassasjerer og problemer med at enkelte ikke føler seg som en del av gruppen.

2.1.3.3 Subjektive versus objektive mål

Objektive mål kan for eksempel være salgsresultat, dette er kvantitative mål som gjør det forholdsvis lett å måle prestasjon (Marchant & Van der Stede, 2012). Subjektive mål kan være fornuftige å bruke i tilfeller der det er vanskelig å måle ytelsen eller utviklingen. Ved bruk av subjektive evalueringer er det lettere å belønne ønsket atferd som ikke fanges opp av objektive måltall og å belønne aktiviteter som ikke er planlagte. Samtidig stimulerer slike vurderinger til meningsfulle medarbeidersamtaler (Bragelien 2005).

Objektive og subjektive mål kan forsterke hverandre, dersom objektive mål blir mer nøyaktig da i noen tilfeller den optimale kontrakten legger mer vekt på subjektive mål (Baker et al., 1993). Subjektive vurderinger brukes for å bedre samsvaret mellom objektive vurderinger og sann verdi og for å begrense uheldig strategisk plassering (Bragelien 2005).

Subjektive og objektive mål benyttes ofte sammen i et målekort. Forskning har vist at dette kan være uheldig siden de objektive kvantitative målene ofte får større oppmerksomhet enn de subjektive kvalitative målene når ytelsen skal evalueres (Prendergast og Tobel, 1996).

Forskning har også vist til at subjektivitet i belønningssystem kan føre til favorisering og forskjellsbehandling. Ansatte som er godt likt får høyere belønning uten at det har noe med prestasjonen å gjøre (Prendergast, 2002). Høy grad av subjektivitet kan føre til at klaging på forskjellsbehandling og usikkerhet rundt kriteriene som blir brukt for å bestemme belønningen (Ittner et al., 2003). Det er vanskeligere for lederne å bestemme hva som utgjør en god prestasjon ved slike vurderinger, og det blir ofte vanskeligere å benytte konsekvente belønningskriterier i hele organisasjonen (Ittner et al., 2003). Forskning viser også at lederne foretrekker å bruke objektive vurderinger siden dette fører til mindre konflikter med ansatte siden det er enklere å forklare å rettferdiggjøre hvem som får belønning og ikke (Milkovich & Newman, 1987). Et annet problem med subjektive vurderinger er at bedriftene ønsker å redusere kostnadene, noe som gir bedriften insentiv til å være kritisk til de ansattes prestasjon når belønningen skal skje (Prendergast, 2002).

2.1.4 Hvordan får man et belønningssystem til å fungere?

Det er noen egenskaper som ofte nevnes blant forskere som viktige faktorer for å få et belønningssystem til å fungere. Merchant & Van der Stede (2012) peker på fem kritiske suksessfaktorer, belønningen bør være verdifull, stor nok, forståelig, tidsriktig, reversibel og kostnadseffektivt.

Belønningen bør verdsettes. Hvis de ansatte ikke ser verdien av belønningen er det mindre sannsynlig å få motiverte og øke sin innsats. Imidlertid er verdien et subjektivt mål som kan variere mye fra individ til individ (Merchant & Van der Stede, 2012).

Belønningen bør være høy nok til å gjøre en forskjell. Gneezy & Rustichini (2000) hevder at ledere bør betale nok eller ikke betale i det hele tatt, fordi små monetære belønninger har ingen effekt. Å ha små økonomiske belønninger kan selv påvirke ytelsen negativt (Kohn,

1999). Merchant & Van der Stede (2012) deler også dette synet og hevder at lav belønning virke mot sin hensikt og kan gjøre de ansatte fornærmet og sinte.

Belønningen skal være forståelig. Ansatte bør forstå grunnen og verdien av belønningen (Merchant & Van der Stede, 2012). Den ansatte skal kunne direkte påvirke hans eller hennes prestasjon gjennom egen adferd (Lawler, 1990). Objektive resultatmål er bedre motivatorer enn subjektive mål (Lawler, 1995). Grunnen til dette i henhold til Lawler (1995) at de ansatte generelt tildele høyere troverdighet til objektive mål, som for eksempel salgsvolum eller produserte enheter. Et selskap som knytter belønning til objektive mål skaper ofte en mye mer troverdig kobling mellom lønn og ytelse enn gjør enn et som baserer seg på subjektive vurderinger som ikke er mulig å etterprøve.

Den siste kritisk suksessfaktor er at belønningen skal være kostnadseffektive.

Belønningssystem skal oppnå den ønskede motivasjon med minimal kostnad (Merchant & Van der Stede, 2012). Incentivsystemer bør belønne atferd som bedrer de områdene de ønsker å forbedre, men det virker lettere sagt enn gjort (Kerr, 1975). Dersom belønningssystemet ikke klarer å belønne riktig atferd, vil de mest sannsynlig ikke være kostnadseffektivt. Et problem er at de ansatte har en tendens til å fokusere mer på de aktivitetene som de blir målt på, noe som gjør at de andre aktivitetene ikke blir vektlagt nok (Henman, 2002). Mange bedrifter har fått problemer fordi de har belønnet noe, mens de egentlig håpet på noe helt annet (Bragelien, 2003). Ansatte har som regel flerdimensjonale oppgaver, hvor arbeidstakers oppmerksom er en homogen innsatsfaktor som fordeles mellom oppgavene (Holmström & Milgrom, 1991). Dersom den ansatte for eksempel får belønning for antall enheter produsert kan dette gå på bekostning av kvaliteten på vedlikeholdet av maskinen som brukes i produksjonen (Holmström & Milgrom, 1991).

2.2 Betingelsesteori

Innenfor økonomistyring har det blitt sett mye på sammenhengen mellom ulike betingelsesfaktorer og valg av styringssystem (Chenhall, 2003; Otley, 2016). Betingelsesteori forklarer at det ikke er en enkel organisatorisk struktur som er effektiv for alle organisasjoner, alt avhenger av ulike situasjonsfaktorer (Otley, 1980). Otley (1980) forklarer at det er vanskelig å vite hvilke variabler som er koblet direkte til organisasjonens effektivitet. Ifølge Donaldson (1999) er hver av de ulike aspekter ved organisasjonsstrukturen betinget av en eller flere av betingelsesfaktorer. For å være effektiv må organisasjonen tilpasse sin struktur

etter betingelsesfaktorene for organisasjonen og omgivelsene. Dersom omgivelsene endres, må organisasjonen å tilpasse seg disse endringer for å opprettholde sin yteevne (Donaldson, 1999). Betingelsesfaktorer kan defineres som alle variabler som modererer effekten av en organisatorisk karakteristik på organisatorisk ytelse (Donaldson, 2001).

Mens den opprinnelige ideen er at det ikke finnes noen universell utforming som passer i alle situasjoner, så har forskere over 40 år sett på muligheten for å lage oppskrifter for hvordan organisasjonen kan tilpasse seg i ulike situasjonene. Denne forskningen har resultert i en stor mengde artikler om hvordan bedrifter skal tilpasse seg i ulike situasjoner, hvor mange av dem har motstridende anbefalinger (Otley, 2016). Det er lite sannsynlig at en helhetlig modell kan utvikles til å foreslå optimale kontrollkonfigurasjoner i alle mulige kombinasjoner av omstendigheter. Og selv om det skulle være mulig, så ville verden endret på seg og gjort modellen ufullstendig (Otley, 2016). I den siste tiden har næringslivet vært preget av økt konkurranse og omstillingstakt, både lokalt og globalt, og dette har ført til en høy grad av usikkerhet. De teknologiske utviklingene fortsetter å drive endringen i økende takt gjennom de mulighetene som har kommet gjennom moderne datateknologi og internett, og dette fører til usikkerheten i omgivelsene øker (Otley, 2016).

I litteraturen nevnes det mange ulike betingelsesfaktorer som kan føre til endringer av økonomisystemer. Disse er blant annet bedriftsstrategi (Chandler 1962), bransjestruktur (Harrison 1992), dynamikken i omgivelsene (Hayes, 1977), markedsomgivelser (Lawrence & Lorsch, 1967) og konkurransestrategi (Anderson & Lanen 1999). Det er vanlig å skille disse variablene i eksterne og interne variabler, hvor eksterne variabler refererer til forhold utenfor organisasjonen som bedriften har liten eller ingen kontroll over (Otley, 2016). I senere tid har betingelser som teknologi, struktur og størrelse, strategi og omgivelser blitt ansett som de viktigste pådriverne for utviklingen av økonomisystemer (Chenhall, 2003). Disse faktorene er også det som jeg har ansett å være mest fornuftig å se på i nærmere på i denne oppgaven, jeg vil derfor komme med en fyldigere beskrivelse av disse betingelsesfaktorene.

2.2.1 Eksterne omgivelser

Tre karakteristikk har vist seg å påvirke design av kontrollsystem, nemlig konkurranse, dynamikk (grad av endring) og heterogenitet (antall ulike produkter som finnes i markedet)

(Otley, 1991). Andre omgivelseavhengige variabler er ifølge Khandwalla (1977) turbulens, fiendtlighet, mangfold og kompleksitet (Chenhall, 2003). Den største underliggende faktoren ser ut til å være usikkerhet i omgivelsene (Otley, 1991).

Usikkerhet viser til grad av endring og uforutsigbarhet i firmaets markeder, og definerer omfanget av variabler som en organisasjon må reagere på, både i dag og i fremtiden (Duncan, 1972). Milliken (1987) viste til at det finnes minst tre ulike typer usikkerhet som kan oppleves av organisasjoner, nemlig tilstand, effekt og respons usikkerhet. Usikkerheten kan defineres som et individs oppfattet manglende evne til å forutsi noe nøyaktig (Milliken, 1987). Et individ opplever usikkerhet fordi han/hun oppfatter han/henne selv å mangle tilstrekkelig informasjon til å forutsi nøyaktig, eller fordi han / hun føler seg ikke i stand til å skille mellom relevant data og irrelevante data. Usikkerhet i eksterne omgivelsene antyder at usikkerheten er knyttet til organisasjonens eksterne miljø (Milliken, 1987). Usikkerhet i omgivelsene innebærer høy grad av endring og uforutsigbare kundebehov, konkurrerende utfordringer og driftsteknologi (Dess & Beard, 1984 og Duncan, 1972).

Chenhall (2003) trekker fram tre konklusjoner innenfor forskning på økonomistyring og usikkerhet i omgivelsene. For det første, forskning har vist at bedrifter som opplever usikkerhet i omgivelsene har et større behov for å bruke en mer åpen, fokusert og ikke-finansiell stil ved utvikling av styringssystemer. For det andre så har det vist seg at fiendtlige og turbulente eksterne omgivelsene fører til større behov av formell kontroll og bruk av tradisjonelle finansielle styringsverktøy slik som budsjett. For det tredje så ser man at dersom det er behov for stamme finansielle styringsverktøy som følge av usikkerhet i omgivelsene, så blir dette gjerne kombinert med en vektlegging av fleksible og mellommenneskelig samhandling.

Noen forskere (Duncan, 1972; Miles & Snow, 1978; Tosi & Slocum, 1984) forslår at usikkerhet bør studeres i forhold til konkrete deler av miljøet, for eksempel ved å se på leverandører, konkurrenter, regulerende grupper og kunder (Milliken, 1987).

2.2.2 Teknologi

Teknologi har en stor betydning for hvordan organisasjonen oppfører seg. På et overordnet nivå refererer teknologi til hvordan organisasjonens arbeidsprosesser fungerer og omfatter maskinvare, materialer, mennesker, programvarer og kunnskap (Chenhall, 2003). Den raske

teknologiske utviklingen har ført til at det er skapes utallige muligheter i form av økt fleksibilitet og effektivisering av forretningsprosesser (Chenhall 2003). Teknologi kan deles inn i tre generiske typer, nemlig kompleksitet, oppgaveusikkerhet og gjensidig avhengighet. Oppgaveusikkerhet referer til variasjon i arbeidsoppgaver og muligheten til å analysere metoder for å utføre oppgaver med stor variasjon (Perrow, 1970). Gjensidig avhengighet kommer av økt grad av koordinering der det blir nødvendig å se sammenhengen mellom ulike prosesser som skal fungere i samspill med hverandre (Thompson, 1967).

Chenhall (2003) trekker fram tre konklusjoner innfor forskning på teknologi og styringssystem. For det første, jo mer teknologien er karakterisert ved standardiserte og automatiserte prosesser jo mer formell kontroll benyttes. For det andre, jo mer teknologien er karakterisert med høy oppgaveusikkerhet jo mindre vil kontrollen være avhengig av standardiserte operasjonelle prosedyrer inkludert kontroll av menneskelig adferd. For det tredje så viser forskning at jo mer teknologien er karakterisert med høy grad av gjensidig avhengighet jo mer uformell blir kontrollmekanismene. Det blir mindre fokus på budsjett, bedre benyttelse av integrerte styringsverktøy og hyppigere interaksjon mellom ansatte og deres ledere.

2.2.3 Strategi

Ifølge Chenhall (2003) skiller strategi seg fra de andre betingelsesvariablene siden strategi er en kontekstvariabel. En bedrifts strategi kan brukes som et hjelpemiddel for å håndtere endringer i eksterne og interne omgivelser, og når strategien endres kan det ofte være fornuftig å gjøre endring i økonomistyringen.

For å fange opp strategien har det vært vanlig å skille mellom organisasjoner som er «prospectors» og «defenders» (utbyggere eller forsvarere) (Miles og Snow, 1978). Utbyggerorganisasjoner er karakterisert av deres dynamiske søk etter nye markedsmuligheter. De har ingen stabil strategi, men god tilpasningsevne til kortsiktige endringer i omgivelsene gjennom utviklingen av nye produkter og kreative løsninger for å imøtekomme kunders krav (Naranjo-Gil et al., 2009). Forsvarsorganisasjoner er derimot mer reaktive og tilpasser seg ikke like raskt, de fokuserer på å opprettholde sikre nisjer i relativt stabile markedssegmenter og konkurrerer hovedsakelig på pris og operasjonell effektivitet (Naranjo-Gil et al., 2009)

I et studium oppdaget de at dersom bedriften var i en vekstfase øker effektiviteten dersom ledernes bonuser blir basert på subjektive målekriterier av langsiktig karakter. Dersom bedriften er i en stabil fase, også referert til som en melkeku fase, reduseres effekten ved å bruke disse målekriteriene (Otley, 1991). I et annet studium oppdaget de at kortsiktige kriterier, slik som månedlige mål, ble vektlagt når avgjørelser skulle tas i en bedrift med stor vekst (Otley, 1991). Generelt foreslår tidligere forskning at jo mer proaktiv strategien er (utbyggerorganisasjon), jo mer avanserte økonomiske styringsverktøy er nødvendig (Naranjo-Gil et al., 2009). Grunnen til dette er at utbyggerorganisasjon gjør daglige beslutninger innenfor en rekke områder som krever at de har tidsriktig og relevant informasjon. En organisasjon som har kundetilfredshet, produktutvikling og fleksibilitet sentralt i sin strategi, trenger et styringsverktøy som inkluderer mål med fokus på disse aspektene (Naranjo-Gil et al., 2009). Tidligere studier slik som Simons (1987), Gosselin (1997), Langfield-Smith (1997) og Bouwens og Abernethy (2000) indikerer også at utbyggerorganisasjoner adopterer mer avanserte økonomistyringsteknikker (Naranjo-Gil et al., 2009).

2.2.4 Struktur og størrelse

Organisatorisk størrelse er en viktig faktor som påvirker struktur og andre

kontrollmekanismer (Otley, 1991). Tanken er at vekst i organisasjonen vil føre til mer kompliserte sammensetninger og mangfold som igjen vil gjøre at det blir behov for mer kompliserte styringsverktøy for å håndtere dette. Organisasjonsstrukturen handler om de formelle spesifikasjonene av de ulike rollene til organisasjonsmedlemmene for å sikre at organisasjonens virksomhet utføres (Chenhall, 2003).

2.3 Design og mobilisering

Mouritsen (2005) forklarer at design handler om å konseptualisere ting. Design er ofte en blåkopi for hvordan organisasjonsvirksomhet skal gjennomføres for å oppnå koordinering og integrering. Design består av de metodene som benyttes for å fordele arbeidskraft, ressurser og oppgaver blant ansatte, ledere og eiere. Design består også av hvordan man motiverer og måler ansattes prestasjoner.

Når økonomistyringssystemets tekniske side er klar, blir den «satt til liv» gjennom mobilisering. Da blir systemet påvirket og formet av de ansattes kultur, interesser og ambisjoner. Mouritsen (2005) forklarer at designet mobiliseres ved å gripe inn i dens

virksomheter der ledelsen gjør forsøk på å forutsi hvor en design vil mislykkes og investere i å fjerne potensielle feil før det oppstår. Mobilisering handler om å involvere seg for å sikre at designet virker i forhold til de organisatoriske bekymringene.

Ofte fungerer ikke styringssystemene slik de var ment fungere. Det er ikke mulig å forutse alle konsekvensene av en design, og dette gjør endring og transformasjon en pågående aktivitet (Mouritsen, 2005). Mobilisering er derfor et nødvendig tiltak for å endre de kausale effektene som designet fører til.

“.. design may have a rationality, coherence and direction, but there will typically be deviations not in spite of but because of the design's proposition. (...) there are situations where the design, if it is allowed to work, will create bad performance. The design simply is full of tensions and therefor interventions are needed to make it stronger...” (Mouritsen, 2005, s:106).

Design og mobilisering kan sammenlignes med implementering og bruk, men det er noen forskjeller. Mens implementering/bruk tar utgangspunkt i at det er en transformasjon som blir etterfulgt av en stabil periode med bruk, tar design/mobilisering for seg samhandlingen mellom designet og menneskelige aktører som alltid vil produsere endring.

” Using the concepts design and mobilisation, it is possible to show how change and transformation are developed by all sorts of actors including accounting and management control systems themselves, and that the future is no predetermined project. (Mouritsen, 2005, s. 111)”

Andre har sett på dette med bruk av styringssystem i lys av organisatorisk læring. «...efforts to improve performance through organisational learning would be enhanced by an understanding of the ways in which organisations learn through the everyday experiences of their managers in using performance measurement information” (Lye, 2006)

2.4 Sammendrag

Dette kapitlet inneholder informasjon om hvorfor belønningssystemer er viktige, ulike typer belønningssystemer og informasjon om hvordan belønningssystemene kan være utformet. Kapitlet forklarer at det er mange forskjellige måter å utforme belønningssystemer, og at belønningssystem bør være utformet for å passe de organisatoriske mål eller mål på samme tid som det bør passe på miljøet i organisasjonen. Belønningssystemet bør kontinuerlig endres for å tilpasse seg endringer i miljøet og de ulike sentrale områder av virksomheten. Å få et

belønningssystem til å fungere optimalt synes å være et stort problem siden det er svært mange faktorer som påvirker effektiviteten av systemet. Betingelsesteori har blitt presentert i dette kapitlet for å beskrive at det er ulike faktorer i omgivelsene som påvirker styringssystemet. Kapitlet inneholder også Mouritsen (2005) sin artikkel om design og mobilisering, som viser at transformasjon er en kontinuerlig prosess som er nødvendig for å få et hver form for styringssystem til å fungere.

3.0 METODIKK

Innledningsvis i dette kapitelet beskrives det vitenskapelige grunnlaget som ligger til grunn for studien. Videre presenteres fremgangsmåten i den empiriske undersøkelsen med utgangspunkt i valg av forskningsdesign, valg av case og metodegjennomføring. Avslutningsvis vurderer jeg studiens kvalitet og etiske retningslinjer.

3.1 Vitenskapsteori og virkelighetsoppfatning

Oppgaven er bygget på et sosialkonstruktivistisk perspektiv, i et slikt perspektiv antas det at «virkeligheten» er ikke objektiv eller ytre, men blir sosialt konstruert og blir gitt mening til av mennesker (Easterby-Smith, 2012). Dette er også et fortolkende studium. Fortolkningen av en organisasjon og dens økonomisystem er subjektivt der det mennesket ser preges av tidligere erfaringer, tanker, opplevelser og kunnskap (Boland 1993), dette innebærer at jeg som forsker tar med meg min kunnskap og erfaring og dette påvirker forskningsprosessen og innholdet i oppgaven. Forskning innen dette paradigmet søker ikke å bekrefte eller avkrefte hypoteser (Oates 2005), men å observere realiteter, forklare regelmessigheter og forhold mellom ulike empiriske fenomener (Llewelyn, 2003).

3.1 Metodisk tilnærming

I denne oppgaven er det valgt et eksplorativt og deskriptivt design hvor det empiriske grunnlaget er et case- studie av belønningssystemet til kundesenteret til Gjensidige Forsikring Privat. Årsaken til at akkurat dette caset ble valgt er min nærhet til selskapet, noe som gjort at jeg har fått god tilgang til rikelig med datamateriale.

Case-studie er en metode som er egnet dersom man ønsker å forstå og tolke observasjoner (Merriam, 1994). Dette vil ofte være en hensiktsmessig forskningsdesign dersom formålet med studien er å beskrive, forstå, vurdere, gi grunnlag for beslutninger eller utvikle nye perspektiv (Johannessen et al., 2009). Hensikten med denne oppgaven er å forklare og beskrive, ikke å teste en årsak-virknings sammenheng.

Ved å bruke caseundersøkelser samler man inn omfattende informasjon om et avgrenset fenomen (Johannessen et al., 2005). Yin (1994) peker på ulike forhold som påvirker valg av forskningsmetode, og forklarer at spørsmål som «hvorfor» og «hvordan» vanligvis leder til

bruk av case-studier. Slike spørsmål tar ofte for seg operasjonelle sammenhenger som man ofte behøver å studere over tid for å besvare. Miriam (1994) forklarer at case-studier bør velges når forskeren ønsker å skaffe seg dyptgående innsikt knyttet til en aktuell situasjon og hvordan de involverte partene tolker situasjonen.

3.1.1 Analyseenheten

Det er en enkelt analyseenhet som vil bli studert, nemlig belønningssystemet til Gjensidige Privat Kundesenter. Belønningssystemet er skrudd sammen forskjellig på de ulike avdelingen, det er ulike krav og måleenheter som følge av ulike arbeidsoppgaver. For å begrense oppgavens omfang har jeg valgt å ta for meg kundesenter Privat siden de er den største avdelingen i Gjensidige.

Det er ifølge Kjellen og Soderman (1980) ikke mulig å forstå den nåværende situasjonen til en organisasjon dersom man ikke har innsikt i bedriftens historie. Oppgaven tar utgangspunkt i hvordan belønningssystemet var det det ble innført i 2007 og ser på utviklingen som har skjedd siden da. Hovedfokuset vil ligge på å forklare utviklingen som har skjedd fra 2007 til 2016, men enkelte forhold som har skjedd i løpet av denne perioden vil også bli belyst.

3.2 Datainnsamling

Det har blitt gjennomført semi-strukturerte intervju med 5 ansatte og 3 ledere. I tillegg har det blitt benyttet en god del sekundærdata som bedriften har gjort tilgjengelig for meg. Noe informasjon har blitt sendt til meg på mail fra ledere. Bonusmodellene for årene 2013-2016 er eksempler på slik sekundærdata samt en rekke interne rapporter. Fordelen med å bruke sekundærdata kan være at man får tilgang til historiske perspektiv som er vanskelig å få tilgang til gjennom primærdata (Easterby-Smith et al., 2012). En del data ble også gjort tilgjengelig via selskapets intranett som jeg har tilgang til og Gjensidige sin hjemmeside.

Alle intervjuene ble tatt opp på bånd, senere samme kveld eller påfølgende dag ble intervjuene transkribert. Alle informantene ble informert om at intervjuet kom til å bli tatt opp på tape, og samtykket til at dette ble gjort. Alle intervjuene fant sted på et møterom på arbeidsplassen til informantene i arbeidstiden deres. To av intervjuene fant sted over et videomøte, her befant informantene seg på et kontor på arbeidsplassen deres som var i Oslo, mens jeg befant meg på et møterom i Gjensidige sitt bygg i Bodø. Intervjuene ble

gjennomført i perioden mellom 15.02. og 30.04 2016. Varigheten på intervjuene varierte ut i fra svarene fra informantene, men de hadde en varighet mellom 25 minutter og 1 time og 15 minutter.

Dersom noe var uklart eller om det dukket opp nye spørsmål så ble de besvart av de aktuelle informantene i ettertid av at intervjuene fant sted.

3.2.1 Informantene

I enkelte casestudier vil det ifølge Dalen (2004) være hensiktsmessig å anvende flere informantgrupper. Dette er fordi det ofte vil være viktig å belyse hvordan ulike grupper opplever fenomener, og man på denne måten får mulighet til å fange opp mangfold og nyanser. For å belyse problemstillingen på best mulig måte valgte jeg å innhente data fra ulike nivåer i organisasjonen. Fem kunderådgivere, en avdelingsleder, en divisjonscontroller og lederen for Gjensidige Privat ble intervjuet.

For å kunne svare på forskningsspørsmålene på best mulig måte valgte jeg å intervju personer som jeg anså å ha rikelig med erfaring og/eller kunnskap rundt bruk av belønningssystem i Gjensidige. Informantene var altså strategisk valgt, hensikten her var ikke å få et tilfeldig utvalg, men å velge informanter som hadde kunnskap om det jeg ønsker å få svar på. Det har også blitt gjort en kriteriebasert utvelgelse. Alle kunderådgiverne på kundesenteret i Bodø som jeg anså å ha tilstrekkelig erfaring og kjennskap til emnet ble forespurt om de ville la seg intervju. Det var mange på avdelingen som er ansatt via bemanningsselskap, jobber som vikar eller ikke har jobbet i selskapet lenge nok til å kjenne til belønningssystemet i tilstrekkelig grad. Disse ble ikke forespurt om de ville bli intervjuet. Av de aktuelle kandidatene var det 5 kunderådgivere som ønsket å bli intervjuet.

Avdelingslederen er i daglig kontakt med de ansatte på avdelingen samtidig som han ofte er i dialog med ansatte fra hovedkontoret i Oslo. Han fungerer som en mellommann ved at han bringer videre informasjon fra hovedkontoret til de ansatte på kundesenteret, også når det gjelder informasjon om belønningssystemet. På bakgrunn av dette så var det tenkelig at denne lederen har mye kunnskap om emnet fra tilbakemeldinger fra både de ansatte og hovedkontoret samt egne erfaringer.

For å svare på spørsmål rundt forarbeid, implementering og etterarbeid av belønningssystemet var det mest hensiktsmessig å snakke med en som jobbet med dette til daglig. Det er en som

har hovedansvaret for dette i Gjensidige Privat, og han ble derfor strategisk valgt for å svare på spørsmålene rundt dette. Lederen for Gjensidige Privat ble valgt ut på grunn av hennes kjennskap til belønningssystemet fra konsernledelsens ståsted.

Tabell 1: Oversikt informantene

Informant 1-5	Kunderådgivere ansatt på kundesenteret i Bodø. Informantenes gjennomsnittlige arbeidstid i Gjensidige er 7 år.
Informant 6	Senterleder for kundesenteret i Bodø
Informant 7	Divisjonscontroller Gjensidige Privat
Informant 8	Leder Gjensidige Privat

3.2.2 Intervjuguide

Det ble totalt utarbeidet fire ulike semi-strukturerte intervjuguides. Semi-strukturerte intervju har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, mens spørsmål, temaer og rekkefølger kan varieres. Forskere kan bevege seg fram og tilbake i intervjuguiden (Johannes et al., 2009).

Det første intervjuet som ble gjort var med divisjonsleder (se vedlegg 1). Formålet med dette intervjuet var å få en generell oversikt og informasjon som jeg kunne bygge videre på i samtale med andre informanter og datainnsamling. Det ble utviklet en egen intervjuguide som ble benyttet i samtale med alle kunderådgiverne som ble intervjuet (se vedlegg 2). Den tredje intervjuguiden (se vedlegg 3) ble utarbeidet i forkant av møte med controlleren som er ansvarlig for belønningssystem i Gjensidige Privat. Her ville jeg vite litt mer detaljert rundt hva som gjøres i forkant av at designet på belønningssystemet endres, hvorfor det valgte designet ble valgt og hvordan prosessen med innføring og tilpasning av belønningssystemet foregår. Det fjerde intervjuet var med lederen for Gjensidige Privat (vedlegg 4), her ble det utarbeidet en ny intervjuguide som var tilpasset de opplysningene jeg fikk fra de andre intervjuene.

Spørsmålene i intervjuguiden ble utformet på bakgrunn av det teoretiske rammeverket i oppgaven. Spørsmålene i intervjuguidene ble laget med tanke på at de skulle være enkle å forstå og at de ikke skulle være for kompliserte eller virke ledende. Dersom det var uklart hva informanten mente ble det benyttet oppfølgingsspørsmål.

3.3 Analyse av data

Formålet med denne delen er å beskrive hvordan datamaterialet har vært gjenstand for systematisk bearbeiding.

Analyse av data har foregått i to sekvenser. Først har dataen blitt tolket i en forskningslogisk sekvens, noe som går ut på at presentasjonene av resultatene følger tilnærmet samme mønster som forskningsprosessen (Brytting, 1991). Analysearbeidet har forgått samtidig som datainnsamling og litteraturbearbeidingen, noe som har resultert i sammendraget av empirien kapittel 4.

Etterpå ble det gjort en relativ systematisk gjennomgang av det empiriske materialet. For å sammenligne data ble det laget et skjema med ulike kategorier. Hver enkelt informant sine synspunkter ble forenklet og plassert inn i disse ulike kategoriene (se vedlegg 5). På denne måten ble det mye mer oversiktlig og enklere å sammenligne og analysere dataen. Dette skjemaet brukte jeg videre for å se om det var noen generelle holdninger eller trekk som var felles for flere av informantene.

3.4 Pålitelighet

Pålitelighet handler om i hvilken grad datainnsamlingen, teknikker eller analyserutiner vil føre konsistente funn (Easterby-Smith et al. 2012). I kvalitativ forskning benyttes ikke strukturerte datasamlingsteknikker, og det er ikke hensiktsmessig å se på pålitelighet på samme måte som i kvantitativ forskning der det finnes ulike måter å teste dataens reliabilitet på (Johannesen et al. 2009). Det vil være tilnærmet umulig å duplisere en kvalitativ forskers forskning siden: (1) Samtalen styrer datainnsamlingen, (2) Observasjoner er verdiladet og kontekstavhengig og (3) Forskeren selv er et instrument, ingen har samme erfaringsbakgrunn og ingen andre kan derfor tolke på samme måte (Johannes et al., 2009).

For å styrke påliteligheten har jeg gitt det en inngående beskrivelse av framgangsmåten som er brukt i forskningsprosessen. Dette vil gjøre det mulig for andre å spore dokumentasjon av data, metoder og avgjørelser gjennom prosjektet, og det endelige resultatet (Ryen, 2002 i Johannesen et al., 2009, s. 244). Intervjuguiden er lagt ved slik at det er mulig å se hvilke spørsmål jeg har spurt. I tillegg inneholder empiri-kapittel detaljert informasjon som danner grunnlaget for analyse og konklusjoner, andre kan med utgangspunkt i empirikapittelet prøve å gjøre en lignende analyse og se om de kommer fram til samme konklusjon.

3.5 Validitet, troverdighet og generalisering

En vanlig definisjon av validitet innenfor kvalitative undersøker er spørsmålet «måler vi det vi tror vi måler?» Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens framgangsmåte og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten (Johannesen et al., 2009). Datamaterialet i denne oppgaven kommer som nevnt fra både sekundærdata og ved intervju. Intervjuobjektene har alle gitt sine egne subjektive svar, og det må antas at denne informasjonen er basert på deres «virkelighet». Jeg har etter beste evne tolket denne informasjonen ut i fra deres svar for å danne et bilde av en felles «virkelighet». Tolkningen av sekundærdata, der i blant designet av belønningssystemet, er en mer objektiv informasjon om hvordan virkeligheten er.

Hensikten med denne studien er ikke å generalisere funnene. Dette er en studie av en bestemt case, og funnene vil kun være gjeldende i den sammenhengen som blir studert. Funnene kan likevel brukes som overføring av kunnskap. En undersøkelses overførbarhet dreier seg om hvorvidt det lykkes å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det som studeres (Johannesen et al., 2009). Funnene i dette studiet kan gjelde for andre situasjonene enn de som er undersøkt, og de kan være holdbare i situasjoner utover de som bli utforsket her. Resultatene kan således være av interesse for andre bedrifter som ønsker å utforme eller forbedre er belønningssystem.

3.6 Kritikk av metode

Nå man samler sammen data bør forskerne tenke over sin rolle og hvordan den påvirker forsikringsprosessen (Easterby- Smith, 2012). Jeg har vært ansatt i bedriften i flere år, og det kan av det grunn være vanskeligere å forholde seg objektiv. De fleste av informantene har jeg bekjentskap til, og det kan tenkes at dette forholdet bevist eller ubevisst kan påvirke datainnsamlingen eller funnene. Min kjennskap og personlige forhold til bedriften og bruk av belønningssystem kan også ubevisst ha formet datainnsamlingen og analysen.

8 informanter har blitt intervjuet. Det er mulig at jeg hadde fått mer informasjon eller andre synspunkter dersom det ble foretatt intervju med flere. I tillegg er det tenkelig at informantene holdt tilbake informasjon eller ikke var fullstendig ærlige siden intervjuene fant sted på deres arbeidsplass. For å redusere «faren» med å la seg intervjuet på arbeidsplassen passet jeg på å

informere informantene om at det ikke finnes noen gale eller rette svar, og at svarene ble anonymisert.

3.8 Etikk og forskningsprosessen

Etikk kan forstås som «prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er riktige eller gale» (Johannessen et al., 2011:91). Ethiske hensyn i forskningssammenheng innebærer at «en forsker tenker mye på hvordan et tema kan belyses, uten at det får etisk uforsvarlige konsekvenser for enkeltmennesker, grupper av mennesker eller hele samfunn» (Johannessen et al., 2011:93).

Myers og Newman (2007) trekker frem viktigheten av å ivareta informantenes integritet både under intervjuene og når data skal presenteres og tolkes. Jeg har etter beste evne forsøkt å vise interesse, forståelse, åpenhet og respekt overfor informantene, samt forsøkt å skape en god atmosfære under intervjuene. Jeg opplevde at de ansatte var svært åpne og ærlige, noe som også kan komme fra at de kjennskap til meg fra og/eller at lederen var delaktig i å få informantene i tale med meg. Siden jeg jobber i samme selskap er det mulig at det også var en trygghet, som ansatt har jeg egeninteresse i å verne om organisasjonen jeg jobber for.

Det at jeg har personlig nærhet til selskapet påvirket forskningsprosessen på flere måter, for det første så var det mange av de ansatte (i tillegg til informantene) som hadde innspill til hva jeg burde se på, noe som kan ha påvirket hva jeg har valgt å vektlegge i denne oppgaven. For det andre så fikk jeg tilgang til mye informasjon, som ikke hadde blitt tilgjengelig for meg dersom jeg hadde vært er utenforstående, og dette gjorde det spesielt vanskeligere for meg å velge ut hva som var relevant eller ikke i denne oppgaven. Denne informasjonen og min tidligere erfaring kan likevel tenkes å ha gitt meg en dypere innsikt i studiets innhold, som igjen kan ha styrket forskningsprosessen. For det tredje så har jeg vært nødt til å tenke på hvordan det jeg skriver kan påvirke bedriften, jeg har på ingen måte lyst til å sverte bedriften. Jeg har likevel forsøkt å holde meg så objektiv så mulig og latt datamaterialet være førende for analysen og drøftingen.

4.0 EMPIRI

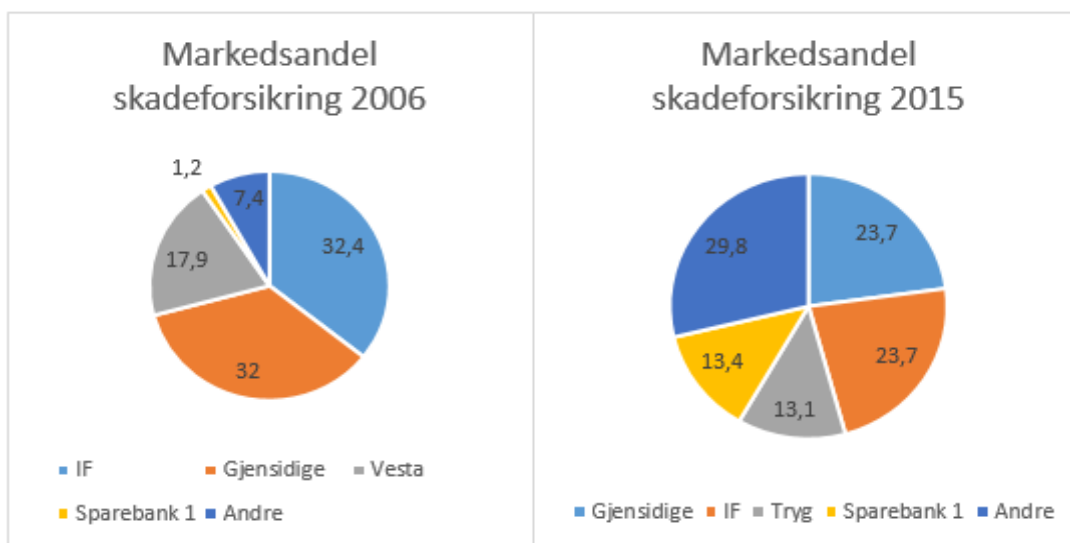
I dette kapitlet beskrives casebedriften og belønningssystemet som utgjør det empiriske grunnlaget i oppgaven. Først gir jeg en beskrivelse av Gjensidige Forsikring og forsikringsbransjen, og hvordan erfaringen med bruk av belønningssystem har vært. Videre beskriver jeg hvordan designet av belønningssystemet så ut i 2007, og de siste 4 årene samt en oppsummering av endringene i designet. Etter vil design og bruk av belønningssystemet for 2016 bli presentert, her er det informantenes synpunkter og holdninger som vil bli presentert.

4.1 Presentasjon av case-bedriften og bransjen

I dette delkapittel vil forsikringsbransjen i Norge innledningsvis bli presentert i korte trekk. Etterpå presenteres Gjensidige Forsikring og deres strategiske mål og syn på økonomistyring. Videre presenteres kundesenteret og belønningssystemet for denne avdelingen.

4.1.1 Forsikringsbransjen i Norge

Det er hard konkurranse i forsikringsbransjen, og markedet preges av at det stadig etableres nye aktører. Vi ser av figurene under at det i 2005 var fire store aktører som til sammen hadde en markedsandel på 92,6%, i 2015 har disse fire store en samlet markedsandel på 70,2% mens andre mindre aktører hadde fått en markedsandel på hele 29,8%.



Figur 2: Endring markedsandel Kilde: Skretting & Solvang (2007) & Gjensidige (2015)

Bransjen er preget av sterk teknologisk utvikling. Kundene endrer adferd, og stadig flere benytter seg av internett som kanal for å skaffe informasjon og kjøpe forsikring. Denne utviklingen har resultert i en nedleggelse av mange lokalkontor rundt omkring i landet. For å eksemplifisere den teknologiske utvikling og endrede kundeadferden kan vi se på noen eksempler fra Gjensidige Forsikring. I første kvartal 2016 ble 11,9% av alle nye kunder i Gjensidige kunder ved å bestille forsikring selv på internett. I 2015 ble det gjort over 1,5 millioner prisberegninger på bil på gjensidige.no (internrapport). I tillegg ser man at bilforhandlere har blitt en vesentlig aktør når det gjelder nysalg av bilforsikring, og står for å forsikre mesteparten av alle nybiler som blir kjøpt.

4.1.2 Gjensidige Forsikring

Gjensidige Forsikring er det største forsikringselskapet i Norge. De er ranger som den 27. største selskapet i Norge (Dagens Næringsliv, 2014). Gjensidige feirer 200 års jubileum i 2016, så de er et selskap som har en lang historie. Mange kjenner igjen uttrykket «tiden går, Gjensidige består». Gjensidige har til sammen 4.000 medarbeidere i seks land og er et av Nordens ledende skadeforsikringselskap. I Norden og Baltikum tilbyr Gjensidige skadeforsikring, og i Norge tilbyr de også bank, pensjon og sparing. Driftsinntektene var 23 milliarder kroner i 2014, mens forvaltningskapitalen utgjorde 114 milliarder kroner.

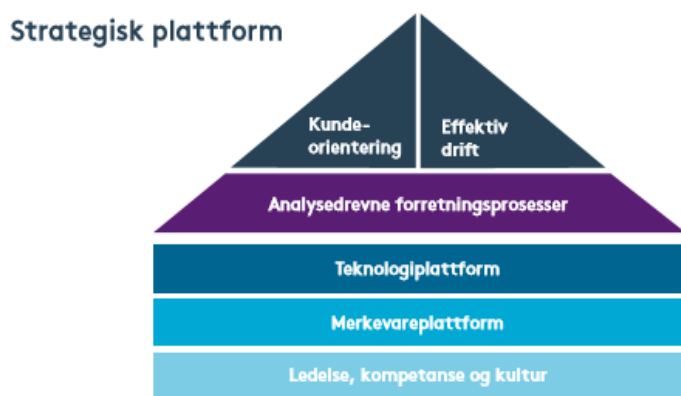
4.1.3 Gjensidige Privat og Kundesenteret

Gjensidige Privat er den største divisjonen i Gjensidige som bidro til 34,2% av konsernets inntekt i 2015 (årsrapport). Gjensidige Privat sitt kundesenter består av tre ulike kundesenter som er lokalisert in Bodø, Fredrikstad and Bergen. Totalt er det 125 ansatte på denne avdelingen. Hovedoppgaven til kundesenteret er å selge nye forsikringer, endre på eksisterende forsikringer og svare på fakturaspørsmål og andre ting kundene lurer på. Kundene kommer i kontakt med de ansatte på denne avdelingen ved å ringe inn, legge igjen beskjed om at man ønsker å bli oppringt på hjemmesiden til selskapet eller ved å benytte seg av chat-funksjonen som selskapet har. Nylig har kundesenteret også overtatt sentralbord-funksjonen til Gjensidige.

4.1.3 Gjensidiges strategi og mål

Gjensidige strategiske mål er å ta posisjonen som det mest kundeorienterte skadeforsikrings-selskapet i Norden. Kundeorientering kombinert med en nøktern forretningskultur og en analysedrevet kjernevirksomhet skal gi Gjensidige konkurransefortrinn (gjensidige.no, 2016).

Gjensidige skriver også på sin hjemmeside at kunden sine behov og atferd endres seg stadig raskere, og at det er derfor viktig for dem å redusere tiden det tar å utvikle og lansere nye kundeorienterte tjenester. Ved å gi kunden gode selvbetjeningsløsninger og ved å automatisere flere prosesser skal selskapet sikre kostnadseffektivitet og konkurransekraft (gjensidige.no, 2016).



Figur 3: Strategisk plattform Kilde: Gjensidige (2016)

4.1.4 Økonomistyring i Gjensidige

Gjensidige skriver i sin årsrapport for 2014 at økonomistyringen er basert på selskapets hovedstrategi og visjon, og at virksomheten og handlingsplanene er utviklet med tanke på dette. Hver ansatt har sin egen individuelle målekort som tar sikte på å fremheve viktige resultatmål som måler effekten av inntekt, verdiskapning og risiko for selskapet. Det er dette målekortet som har blitt brukt for å lage en individuell bonusmodell for de ansatte, som heretter vil bli referert til som belønningssystemet.

4.2 Starten på eventyret

Det hele startet i 2007. Gjensidige hadde et ønske om å få de ansatte til å prestere bedre ved å gi de ansatte belønning for ekstraordinær innsats. Belønningen skulle bidra til å skape verdi for selskapet gjennom å tiltrekke, utvikle og beholde dyktige ledere og medarbeidere, og motivere den riktige atferden (Skretting og Solvang, 2007).

Skretting og Solvang (2007) skrev en masteroppgave «Analyse av et belønningssystem» om Gjensidige sitt bonussystem i 2007. Informasjonen fra denne delen av oppgaven er hentet fra deres oppgave.

Tidligere hadde det vært mulighet for de ansatte å få bonus, men kriteriene for bonusutbetalingene var ikke standardisert og varierte derfor mye fra avdeling til avdeling. Det nye belønningssystemet skulle synliggjøre hva som var god innsats og hvilke krav selskapet stilte for sine ansatte. Belønningen kom i tillegg til den faste lønnen som de ansatte hadde fra før.

Gjensidige hadde 9 viktige prinsipper i baktanke når de utviklet belønningssystemet.

Belønningssystemet skulle:

1. Være enkelt å forstå og lett å administrere
2. Understøtte forretningsplan og strategi
3. Kunne endres uten store negative insentivkonsekvenser og videreutvikles i tråd med endrede forutsetninger
4. Være åpent, prestasjonsbasert, rettferdig og forutsigbar
5. Unngå negativ/uetisk atferd
6. Inneholde en oppfølgings- og kontrollmekanisme
7. Etableres en insentivstruktur som sikrer rett fokus/atferd
8. Være konkurransedyktig
9. Sikre at generelle bonuser ikke utbetales dersom selskapet ikke når sine målsetninger

Erfaringen fra det første året med belønningssystemet viste at ledelsen var fornøyd med å ha fått et verktøy for å motivere de ansatte, men at bruk av belønningssystem var tidskrevende. Lederne opplevde å bruke mye tid på administrative oppgaver rundt ordningen, og opplevde at de ansatte fokuserte mye på detaljene i modellen framfor å se på formålet for at belønningssystemet ble innført. Flere av de ansatte uttrykte at belønningssystemet var komplisert og vanskelig å sette seg inn i, at kulturen i organisasjonen hadde blitt tøffer og at forholdet mellom de ansatte og lederne hadde blitt mer forhandlingsbasert med et større

forretningsfokus. Gjensidige hadde et ønske om å måle på kundetilfredshet, men det var kostbart og få til en løsning i tillegg til at det er svært vanskelig å utarbeide spørreundersøkelser som var fornuftige i forhold til å gi svar på det man ville vite. Dette hadde derfor blitt lagt på is fram til 2010. Tallene for 1. kvartal viste at 24% av de ansatte fikk utbetalt. Gjennomsnittlig utbetaling var på 13860 kr.

4.3 Design av belønningssystemet: spillets regler

Designet av belønningssystemet har endret seg hvert år, designet refereres her til spillereglene og forklarer hva de ansatte må gjøre for å få belønning. Først kan vi starte med å presentere 3 grunnregler: lønn, kundetilfredshet og salgsbonus. Disse grunnregelene har alle vært uendret siden 2007 med unntak av grunnregel nummer 3 (KTI) som ble innført i 2010.

1. Lønn

De ansatte i Gjensidige har alle fastlønn. Fastlønnen forhandles i januar på bakgrunn av prestasjoner tidligere år. Dersom fastlønnen stiger øker også målekortet (forventede prestasjonstall), det vil med andre ord bli mer krevende å få bonus dersom fastlønnen øker. Gjensidige har ulike normer som viser sammenhengen mellom fastlønnen og forventet prestasjon, dette vises i tabellen under. Om en rådgiver for eksempel har lønnstrinn 34, forventes det at rådgiveren leverer et resultat på over 105% av budsjett for å få bonus. Fastlønnen er satt i samarbeid med Finansforbundet og deres tariff.

Tabell 2: Lønnstrinn og norm Kilde: Skretting & Solvang (2007)

	Norm 1	Norm 2	Norm 3
Nivå	100 %	105,0 %	110 %
Lønnstrinn	LTR 22-30	LTR 31-35	LTR 36>

2. Salgsbonus

De ansatte kan få bonus hvert kvartal basert på salgsprestasjoner for det gitte kvartalet. Salgsprestasjon måles ut i fra årlig forsikringspremie på nye forsikringer eller antall produkter nye forsikringer, det tas ikke høyde for kunder som benytter angrevert, bytter forsikringsselskap eller av andre grunner ikke har forsikringen i et helt år. Det tas heller ikke

hensyn til andre endringer som rådgiveren gjør i ettertid, som for eksempel endring i dekning (fra kasko til delkasko på bil).

Beløpet på bonusutbetalinger er avhengig av salgstallene, utbetalingen stiger gradvis i henhold til den prosentvise salgsleveransen som overstiger budsjettet/ den ansattes målekort.

3. Kundetilfredshet

I tillegg til salgsbonus kan de ansatte få kundetilfredshetsbonus (KTI-bonus) dersom kundene er fornøyd med samtalen. Bonusens størrelse avhenger av hvor fornøyd kundene i gjennomsnitt har vært med kontakten med kunderådgiveren. Kundetilfredshet fastsettes bakgrunn av spørreundersøkelser som kundene besvarer. Spørreundersøkelsene sendes automatisk ut til kundens e-mail adresse etter at de ha vært i dialog med en kunderådgiver. Det er åtte spørsmål i spørreundersøkelsen (se vedlegg), men de siste årene er det kun det første spørsmålet som avgjør hvilken KTI-score den ansatte får. Dette spørsmålet er som følger:

1. Hvor tilfreds er du med samtalen du hadde med xxx (dato)?

Spørsmålene kan besvares med en seksdelt skala, der 6 er svært fornøyd og 1 er svært misfornøyd. Formelen for å beregne KTI-score er: $(X-1)*20$. X er gjennomsnittlig score blant respondentene i den gitte perioden. For å eksemplifisere dette, dersom halvparten av kundene i perioden har svart at de er fornøyd (5) og den resterende halvparten har svart at de er svært fornøyd (6) blir KTI-scoren:

$$(5,5-1)*20=90$$

4.3.1 Endring av spillereglene

Vi skal nå se på hvordan spillereglene har endret seg fra år til år. Vi starter med 2007, da belønningssystemet først ble innført, også ser vi videre på belønningssystemet for de siste 4 årene (fra 2013 til 2016).

2007:

De ansatte ble målt på antall solgte produkter, ikke forsikringspremie. De ansatte skulle kunne få en bonus på inntil 25% av fastlønnen. Følgende kriterier var lagt til grunn for bonusutbetaling:

1. Salgsbonus på inntil 12,5% av kvartalsvis lønn. Lineær økning i prosentvis utbetaling fra 100 til 150% budsjettoppnåelse. Her var det også minimumskrav på hvor mye det skulle selges av hvert produkt, dersom den ansatte hadde en måloppnåelse på under 90% på en av produktene ble det ikke utbetalt bonus. Eksempelvis så kunne den ansatte hatt et totalt salg på 140% av budsjett, men dersom salg av bilforsikring kun var på 89% ville det ikke bli utbetalt bonus.
2. Portofølje-bonus. Dersom avdelingen klarte å nå de målene som var blitt satt i forhold til sammensetningen i kundeportoføljen kunne hver ansatt få inntil 7,2% av lønnen i bonus.
3. Dersom forretningsområdet (, som for eksempel Gjensidige Privat,) nådde sine mål om lønnsomhet kunne hver ansatt få inntil 5% av lønnen i bonus.
4. De ansatte ble målt på øvrige mål og aktiviteter. Eksempler på dette var at det måtte sendes henvisninger til andre avdelinger når det gjaldt bank og sparing (Skretting & Solvang, 2007). For å få de andre bonusene var det et krav om minimum 75% måloppnåelse på dette området.

Tabell 3: Eksempel Bonusutbetaling Kilde: Skretting & Solvang (2007)

	Selger 1	Selger 2	Selger 3	Selger 4	Selger 5	Selger 6
Produkt 1	120 %	150 %	150 %	110 %	150 %	120 %
Produkt 2	120%	150 %	90 %	90 %	150 %	120 %
Produkt 3	110 %	150 %	90 %	90 %	150 %	120 %
Produkt 4	90 %	110 %	90 %	90 %	90 %	120 %
Produkt 5	90 %	90 %	90 %	90 %	80 %	120 %
Øvrige mål og aktiviteter	100 %	100 %	75 %	75 %	100 %	60 %
Total måloppnåelse	106 %	130 %	102 %	94 %	-	-
Utbetaling	3 % av grunnlønn	15 % av grunnlønn	1 % av grunnlønn	Ingen bonus	Ingen bonus	Ingen bonus

2013:

For å få bonus må de ansatte på norm 1 levere salgsresultatet per kvartal på 1 579 500 kr. Av dette salget måtte de ansatte selge personforsikring for minimum 82 500 kr. Det var også 3 andre krav:

1. Henvisning til Gjensidige Bank. Kunder som var interessert i boliglån og tilfredsstilte en del krav i forhold til inntekt og egenkapital skulle henvises til banken. Hver rådgiver måtte henvide minimum 20 kunder per kvartal, kunden ble som følge av dette senere kontaktet av banken.
2. Minimum 30% av alle kundene skulle benytte seg av de elektroniske løsningene til Gjensidige (dette ble kalt selvbetjening i målekortet). For å få bonus måtte hele avdelingen nå dette målet. Kundene som ønsket å benytte seg av de elektroniske løsningene fikk ikke lenger dokumenter per post, men kunne logge seg inn på det som heter «Din Side» for å finne forsikringsdokumentene og gjøre endringer/bestille nye forsikringer.
3. Kundetilfredshet måtte være minimum 86% ved kontakt 1, 88% ved kontakt 2 og 90% for tilfredshet ved samtalen (se vedlegg 6).

2014:

For å få bonus må de ansatte på norm 1 levere salgsresultatet per kvartal på 1579500 kr. Av dette salget måtte de ansatte selge personforsikring for minimum 485000 kr. Total bonus kunne bli 30% av lønn i tillegg til at de ansatte kunne få toppbonus på 10000 kr hvert kvartal dersom de hadde salg på 150 % av budsjett og salg av personforsikring på 200% av budsjett.

Salgsbonus på inntil 12% av kvartalsvis lønn (lineær økning i prosentvis bonus fra 100-130% budsjettoppnåelse). For å få de andre bonusene var det et krav om 100% budsjettoppnåelse på dette punktet.

1. Salgsbonus på inntil 8% av kvartalsvis lønn for salg av personforsikring over budsjett (lineær økning i prosentvis bonus fra 100-200% budsjettoppnåelse). For å få de andre bonusene var det et krav om 100% budsjettoppnåelse på dette punktet.
2. Inntil 4% av kvartalsvis lønn i bonus dersom avdelingen klarte å nå målet om 30% selvbetjening. Her var det også en lineær økning i prosentvis bonus fra 30-35% oppnåelse.
3. Inntil 6% av lønnen i kundetilfredshet (KTI) bonus (lineær økning i prosentvis bonus fra 88-93% kundetilfredshet). For å få bonus var det krav om at de ansatte hadde en KTI på minimum 86%.

2015:

Total bonus kunne bli 30% av lønn i tillegg til at de ansatte kunne få toppbonus på 10000 kr hvert kvartal dersom de hadde salg på 150 % av budsjett (lineær økning fra 130-150%). For å få salgsbonus er ikke det lenger samme krav i alle kvartalene. Kvartalene er periodisert ut i fra forventet salg fordelt på de ulike kvartalene.

Tabell 4: Periodisering 2015

	Q1	Q2	Q3	Q4	Årsbudsjett
Budsjettkrav	23,3%	24,9%	28,3%	23,4%	100%
Salgskrav	1 613 362 kr	1 724 151 kr	1 959 577 kr	1 620 286 kr	6 924 300 kr

1. Salgsbonus på inntil 14% av kvartalsvis lønn (lineær økning i prosentvis bonus fra 100-130% budsjettoppnåelse). For å få de andre bonusene var det et krav om 100% budsjettoppnåelse på dette punktet.
2. Salgsbonus på inntil 8% av kvartalsvis lønn for salg av personforsikring over budsjett (lineær økning i prosentvis bonus fra 100-200% budsjettoppnåelse). For å få de andre bonusene var det et krav om 100% budsjettoppnåelse på dette punktet.
3. Inntil 4% av kvartalsvis lønn i bonus dersom avdelingen klarte å nå målet om 40% selvbetjening. Her var det også en lineær økning i prosentvis bonus fra 40-50% oppnåelse.
4. Inntil 4% av lønnen i kundetilfredshet (KTI) bonus (lineær økning i prosentvis bonus fra 88-93% kundetilfredshet). For å få bonus var det krav om at de ansatte hadde en KTI på minimum 88%.

Nytt for året er at de ansatte kan henvise til lokalkontor for det som kalles økonomisk rådgivning. Dersom den ansatte på lokalkontoret får inn salg på den henviste kunden vil

begge to, altså både den ansatte på kundesenteret og den ansatte på lokalkontoret, få registrert salg.

2016:

Målekort og bonusmodell er nå delt opp. Målekort reflekterer hva som er forventet av hver rådgiver, mens bonusmodellen viser kun hva som gir rett til belønning i form av bonusutbetaling. Maksimal individuell bonus er satt til 30 % av lønn, det er ikke lenger mulighet for å få toppbonus. Bonusfordelingen er som følger:

1. De ansatte kan få inntil 9% av den kvartalsvis lønn i bonus som en følge av salg over budsjett (lineær økning i prosentvis bonus fra 100-150% budsjettoppnåelse). For å få de KTI-bonus og bredde-bonus er det krav om 95% budsjettoppnåelse på dette punktet.
2. De ansatte kan også få inntil 9% av lønnen i bonus dersom de oppnår et breddesalg på mer enn 1,6 produkter i gjennomsnitt per kunde (lineær økning i prosentvis bonus fra 1,6-2,4 i gjennomsnittlig breddesalg per kunde). Personforsikring telles som 1,5 produkter. For å få de andre bonusene er det krav om en oppnåelse på minimum 95% av dette breddekravet, det vil si minimum 1,52 produkter i gjennomsnitt per kunde.
3. I 2016 har det også blitt innført et individuelt utviklingsmål, der de ansatte kan få inntil 6% av lønnen i bonus. De ansatte skal bestemme seg for noe de ønsker å forbedre seg på, også skal lederen godkjenne dette. Dersom rådgiveren i løpet av et halvt år klarer å forbedre seg på dette området vil den ansatte motta en bonus på 3% av halve årslønnen. Dersom den ansatte klarer å oppnå bedre resultater innenfor dette området enn hva som er forventet, vil det resultere i en bonusutbetaling på 6% av en halv årslønn. Mulig belønning er dermed:

0%-ikke som forventet, 3%-som forventet, 6%-bedre enn forventet.

Det er lederen som på slutten av perioden skal vurdere i hvilken grad den ansatte har klart å nå dette målet. Det er ikke krav om at de andre målene skal nås for at denne bonusen skal utbetales, men det stilles et krav om at den ansatte skal ha gjort en god innsats i perioden generelt.

4. Det gis inntil 6% bonus dersom KTI er på mer enn 88%. Ved en kundetilfredshet på 89% utbetales 3% av kvartalsvis lønn, ved kundetilfredshet på 90% eller mer utbetales 6% av kvartalsvis lønn. For å få de andre bonusene er det krav om en måloppnåelse på kundetilfredshet på minimum 95%, det vil med andre ord si en kundetilfredshet på minimum 83,6%. KTI måles på avdelingsnivå.
5. Det er fortsatt periodisering, kravene er ulik i de ulike kvartalene. Periodiseringer er justert fra 2015.

Tabell 5: Periodisering 2016

	Q1	Q2	Q3	Q4	Årsbudsjett
Budsjettkrav	24,4%	26,3%	26,6%	22,7%	100%
Salgskrav	1 695 502 kr	1 828 203 kr	1 852 920 kr	1 582 920 kr	6 959 000 kr

Egentlig skulle KTI bli erstattet med bevaringsmål. Bevaringsmål går ut på at det blir målt på hvor mange av kundene som rådgiverne har snakket med som fortsatt er kunde i selskapet etter en gitt periode. Gjensidige byttet telefonleverandør i slutten av 2015, og dette gjorde at teknologien som skulle klare å måle dette ikke kom på plass i tide. Bevaringsmål er godkjent av Finansforbundet, noe som vil innebære at bonusmodellen kan endres i løpet av året dersom de teknologiske løsningene kommer på plass og viser tilfredsstillende resultater. De individuelle utviklingsmålene starter ikke før i kvartal 2, og belønningen for dette skjer eventuelt ikke før i kvartal 3.

4.3.2 Oppsummering av endringene

Siden belønningssystemet ble innført i 2007 har det skjedd mange endringer i bonusmodellen. To hovedtrekk er ganske tydelig, det har blitt færre måleparameter (KPI) og det har blitt mindre belønning på bakgrunn av salgsprestasjoner. Det belønnes mindre for rene salgsprestasjoner i 2016, og det stilles ikke lenger krav om full budsjettoppnåelse på salgspremie for å få andre bonuser.

Utviklingen viser også at målingene har blitt mer teknisk kompliserte. KTI-målingen var ikke mulig å gjennomføre i 2007, men på grunn av bedre teknologiske muligheter lot det seg gjøre etter hvert. Vi ser også at bevaringsmålene som kommer er bygget på kompliserte

teknologiske målinger som ikke fantes i 2007. Vi ser også at det er gjort justeringer for å gjøre designet mer «riktig» ved innføring av periodiseringer.

Vi ser også at målingene har blitt mer åpne. I stedet for å måle på et stort antall produkter, slik som det ble gjort i 2007 er det i 2016 i stedet innført et breddemål. I stedet for å ha krav om salg av personforsikring, slik som det var i 2013-2015, er det kun et salgskrav.

Utviklingen viser også at belønningen totalt sett har gått opp fra 25% i 2007 til 30% de senere år, men at toppbonusen som var i 2013-2015 har forsvunnet.

Vi ser også at kravene har økt gradvis, krav på salgspremie har økt gradvis, og det samme har KTI-kravet og selvbetjeningskravet.

Under er en tabell som viser en forenklet framstilling av endringene:

Tabell 6: Endingen i belønningssystemet

	2007	2013	2014	2015	2016
Maks bonus	25%	30% + Kvartalsvis toppbonus 5000 kr ved 170%, 10000 kr ved 180%	30% + Kvartalsvis toppbonus på inntil 10000 kr (lineær fra 120-150%)	30% + Kvartalsvis toppbonus på inntil 10000 kr (lineær fra 130-150%)	30%
salgsbonus	12,5%	21%	12% + 8% personsalg	14% + 8% personsalg	9%
Salgskrav	Målt på antall produkter	1 579 500 kr	1 664 500 kr	1 731 075 kr*	1 739 750 kr*

KTI-bonus	-	7% (individ)	6% (individ)	4% (individ)	6% (avdeling)
KTI-krav	-	86	86	88	88
Selvbetjenings-bonus	-	2% (avdeling)	4% (avdeling)	4% (avdeling)	-
Selvbetjenings-krav	-	30	30	40	-
Antall KPI	11	5	4	5	4
Individuelle utviklingsmål	-	-	-	-	6%
Periodisering	NEI	NEI	NEI	JA	JA
Krav	Krav om 90% måloppnåelse på alle punkter, unntatt øvrige mål der kravet var 75%	Krav om person, henvisning bank og KTI-rådgivning for å få noe bonus	Krav om 100% på salg og person,	Krav om 85% på KTI for å få all bonus. Krav om 100% på salg for å få all bonus.	Krav om 95% på salg for å få de resterende bonusene med unntak av individuell utvikling
Breddesalg	-	-	-	-	9%

*Er med periodisering, målet er ulikt fra kvartal til kvartal.

4.4 Erfaringen med bruk av belønningssystem

Gjensidige har hatt en positiv erfaring med bruk av belønningssystem. Informant 8 forklarer at belønningssystemet har bidratt til å skape en veldig salgsorientert kultur, og gir bonusmodellen en stor del av æren for Gjensidige sin suksess. Hver enkelt rådgiver har hatt helt klare målekort som har vist ganske detaljert hva som forventes av hver enkelt rådgiver.

«Det har vært en suksessformel vil jeg påstå, som har gjort at man har et av de sterkeste salgsmiljøene i landet. Uavhengig av bransje egentlig.» Informant 8

Det har likevel vært en del utfordringer og vanskeligheter med å bruke belønningssystem. I avsnittene under skal vi få høre eksempler på dette.

Et av problemene med å bruke belønningssystem, er ifølge informant 6, at det kan virke demotiverende for enkelte dersom de får en dårlig start på kvartalet. Enkelte av de ansatte gir da opp forsøket på å få belønning, noe som igjen går ut over prestasjonen for denne perioden. Gjensidige har opplevd å sette budsjettkravet for høyt fordi de i en periode ikke hadde konkurransedyktige priser på bilforsikring, dette hadde igjen en uheldig innvirkning på de ansattes arbeidsinnsats (informant 7).

Informant 7 forteller videre om et tilfelle der de oppdaget at salgstillene var mye lavere enn forventet. Da måtte de undersøke hva problemet var å komme opp med en løsning. Løsningen i dette tilfellet var å sette ned bonustaket. Andre ganger har de opplevd det motsatte, at prestasjonene har gått bedre enn antatt.

«Andre ganger har vi opplevd motsatt, at det er en eller annen prestasjon som har gått bedre enn antatt, og det er vanskelig fordi Finansforbundet er ikke så glad i at folk blir straffet for at de er gode» Informant 7

Informant 7 forteller videre om et tilfelle der de oppdaget at salgstillene var mye lavere enn forventet. Da måtte de undersøke hva problemet var å komme opp med en løsning. Løsningen i dette tilfellet var å sette ned bonustaket. Andre ganger har de opplevd det motsatte, at prestasjonene går bedre enn antatt.

«Andre ganger har vi opplevd motsatt, at det er en eller annen prestasjon som har gått bedre enn antatt, og det er vanskelig fordi Finansforbundet er ikke så glad i at folk blir straffet for at de er gode»

Et annet problem er det at belønningssystemet har ført til at mange arbeidsoppgaver blir avglemt eller nedprioritert av rådgiverne.

«Når man sitter på inngående i Norges største forsikringselskap så er det mange ulike oppgaver som ikke fanges opp av belønningssystemet. Og da har man jo rådgivere som (...) gjerne vil hjelpe kunden uansett hvilken sak det måtte være. Også har du de som (...) gjør alt for å nå målene sine, og bruker minst mulig tid på en kunde som vi burde ha tatt oss bedre tid til» Informant 6

Informantene kommer med flere eksempler der lite gjennomtenkte elementer i designet har ført til utilsiktede konsekvenser. Forsikring er til en grad sesongavhengig, på vinteren kjøpes det og forsikres det flest snøscootere og på sommeren kjøpes og forsikres det mest båter og motorsykler. Før 2014 reflekterte ikke salgsbudsjettet disse svingningene, det kvartalsvise budsjettet til rådgiverne var årsbudsjettet delt på fire. Dette førte til at det var mye lettere for de ansatte å få bonus i noen kvartal enn andre, noe som igjen førte til uforutsigbarhet fra styringssiden. Gjensidige har i de siste årene estimert at rundt 30% av de ansatte får bonus, men i den 3. kvartalet var det mange flere enn dette som fikk bonus. I 3. kvartal 2013 var det så mange som rundt 90% som fikk bonus. For å utligne disse forskjellene ble budsjettet til de ansatte korrigert i 2014. Korrigeringene ble da gjort på bakgrunn av de historiske salgstallene for de ulike kvartalene.

Tidligere år har det vært flere parameter som har blitt belønnet. De ansatte ble for eksempel belønnet dersom de klare å sende bank-brikker til kunder, henviser til bank og sende ut informasjon om fripoliser. Kombinasjonen av disse parameterne og andre parametere i belønningssystemet visste seg å bli litt for lønnsomme for rådgiverne

«For to-tre år siden så gjorde vi ganske store grep med bonusen. Da var det noen koblinger mellom person og andre produkter som var i overkant lukrative. Som dro adferden i en retning vi ikke alltid ønsket. Og da så vi på noen sammenhenger, salget har økt med 5%, bonusen har økt med 50%. (...) Det var ikke sånn vi ville ha det» informant 7

I 2012 ble det innført fradrag for sykdom i bonusmodellen, tidligere ble ikke budsjettkravet redusert selv om en ansatt ble syk. Det som man oppdaget da var at flere ansatte jobbet hardt i begynnelsen av kvartalet og nådde budsjettkravet, også sykemelde de seg. Sykefraværet ble i en periode veldig høyt og bonusutbetalingene steg, de ansatte fikk høy belønning uten å ha vært på jobb.

«Det var folk som jobbet omentrent opp til minimumskravet også var de systematisk sykemeldt ut resten av kvartalet. Også fikk de utbetalt like mye i bonus som de som satt og leverte dag ut og dag inn. De fikk på krona like mye, og det er ikke sånn det skal være. Det var jo selvfølgelig blodig urettferdig for han ene som da faktisk hadde levert 3 ganger så mye i salg» informant 7

Ledelsen oppdaget etter hvert at de i avtalen med Finansforbundet hadde blitt enige om at bonusen også skulle justeres i takt med justering i budsjettkravet, så da ble modellen raskt endret for å ta høyde for dette. Perioden før feilen ble oppdaget resulterte likevel i betydelige

bonusutbetalinger som ikke skulle ha funnet sted, og viser hvordan enkelte ansatte bevisst utnytter bonusmodellen. En lærepenge her ble å være nøye i forkant av endring i belønningssystemet fordi feil kan fort bli dyrt.

4.5 Design og bruk: belønningssystemet 2016

Dette delkapittelet inneholder en presentasjon av informantenes syn på belønningssystemet for 2016. Denne delen av kapittelet inneholder også informasjon fra informantene om forarbeidet, implementeringen og oppfølgingen som ble gjort i arbeidet med belønningssystemet. Avslutningsvis presenteres også noen opplysninger etter som kan forklare effekten av å endringen i belønningssystemet.

4.5.1 Endringen fra ledernes perspektiv

Endringene i belønningssystemet for 2016 er ifølge informant 8 bare starten på det som kan komme til å bli større endringer framover, store endringer av belønningssystemet er nødvendig dersom Gjensidige skal være markedsleder om 5 år.

«Vi ser at bonusmodellen som historisk sett har vært en av årsakene til vår suksess står litt i veien nå for å kunne lykkes. Vi er nødt til å se på den. Fordi vi har bare gjort små justeringen på den de siste åtte årene vil jeg påstå» Informant 8

Hovedgrunnen til endringen i 2016 er ifølge informant 7 at selskapet ønsker å beholde eksisterende kunder, da det er disse som bidrar til varig verdiskapning. De siste årene har det vært et stort problem med kundeavgang, i 2014 og 2015 var det henholdsvis 14 og 16% av kundene som byttet forsikringsselskap. Det har ifølge informant 7 blitt gjort analyser for å finne ut hvilken kunder som bli værende i selskapet i mer enn en kort periode, og da oppdaget de at det er to variabler som er avgjørende. Den første variabelen er om kunden har vært kunde lenge, og dette er ikke noe som selskapet kan gjøre noe med. Den andre variabelen var antall produkter kunden har forsikret. Desto flere forsikringer kunden har desto lengre blir han værende kunde. Tidligere har Gjensidige trodd at det var om kunden hadde personforsikringer som var viktigst for å øke kundeforholdets varighet, men dette viser seg ikke å stemme lenger. På bakgrunn av dette ble belønningssystemet endret fra å inneholde krav om salg av personforsikring til å inneholde breddemål. Ved å måle på breddesalg er tanken at hver rådgiver skal selge mer produkter per kunde som igjen vil redusere kundeavgangen.

«Det er mer og mer bevegelse i forsikringsmarkedet. Kunden bytter selskap oftere og oftere. For å vinne den avgangskampen så tror jeg vi trenger en portofølje som er satt sammen av kunden med et litt bredere engasjement» Informant 7

Fornøyde kunder er strategisk viktig for Gjensidige, og de individuelle utviklingsmålene ble innført for å sikre dette.

«...om man skal ha de mest fornøyde kundene så må man også ha fornøyde rådgivere som møter den kunde. Om ikke blir det vanskelig» informant 7

Informant 7 forklarer videre at det er mer jobb å ta vare på en kunde enn å få inne en ny en, og at belønningssystemet blir endret for å sette eksisterende kunder mer i fokus. Dersom det fokuseres for mye på salg vil det bli en kortvarig glede, og den nye bonusmodellen skal stimulere til å få mest mulig ut av hver enkelt kundekontakt samtidig som det skal bedre kvaliteten på salgene. Dette er årsaken til at belønningen for ren salgsprestasjon har blitt redusert.

Informant 8 forklarer videre at endringen i kundens adferd krever at belønningssystemet endres. Kunden blir mer og mer digital, og belønningssystemet må belønne for aktiviteter som støtter opp denne utviklingen. Bruken av det de kaller multikanalmodellen øker. Over 60% av kundene til Gjensidige sjekker pris på mobil før de ringer til kundesenteret, og etter de har snakket med noen på kundesenteret så går kundene tilbake til mobilen eller går innom et lokalkontor. Kundene beveger seg mer og mer mellom de ulike kanalene og da utfordres belønningssystemet slik den har vært siden rådgiverne belønnes ut ifra hva de selger.

«...det digitale kommer til å bli mer og mer sentralt. Det kommer til å bli den viktigste kanalen i Gjensidige, og da må vi klare det samspillet mellom kanalene mye bedre. Og det må reflekteres i en bonusmodell» Informant 8

I følge informant 6 har Gjensidige gjort nye investeringen som skal gjøre det mulig å viderekoble kunder til en spesiell rådgiver på bakgrunn av hvilke forsikringer kunden har. Dette nye systemet vil klare å fange opp hvem kunden er ut i telefonnummeret, vurdere hvilken forsikring kunden mest sannsynlig har bruk for og føre samtalen til en rådgiver som har spesialkompetanse på dette feltet. Når denne teknologien er på plass vil kunderådgiverne få egne spesialfelt som de jobber med, og arbeidsoppgavene til de ansatte vil bli forskjellige. Når dette skjer vil det ifølge informant 6 bli det vanskelig å lage et rettfærdig

belønningssystem som er basert på salgspremie, noe som han også beskriver som en av årsakene til at belønningssystemet har gjort en dreining fra salg til bevaringsmål allerede nå.

4.5.7.1 Detaljene

Salgsbudsjettet for 2016 har økt med rundt 0,5% fra året før. Informant 8 forklarer at endringen i salgsbudsjettet henger sammen med vekstambisjonene til Gjensidige Privat og tidligere salg.

«Hovedføringen der er at vi skal følge de vekstambisjonene som privat har. Og det er to måter vi kan gjøre det på, enten kan man få flere kunder eller så kan man miste færre kunder. Vi kunne begynt i andre enden og sett på hva rådgiverne har solgt for. (...) Vi gjør egentlig begge deler og ser om tallene møtes, også gjemmer vi mellomlegget.» informant 7.

I tillegg henger salgsbudsjettet sammen med priser på forsikringene, og da spesielt bilforsikring. For å sikre å være konkurransedyktig på bilforsikring har Gjensidige justert ned prisene på bilforsikring en del, noe som igjen fører til at de forventende salgstillene til de ansatte må settes i sammenheng med dette.

4.5.2 Endringen fra de ansatte sitt perspektiv

Tilbakemeldingene til salgslederen har vært få og positive, og det har vært forholdsvis lite snakk om dette internt mellom de ansatte.

«Du hører mye og tydelig fra de som ikke er fornøyd, også hører du veldig lite fra de som er fornøyd. Dersom vi leverer ut den nye bonusmodellen og ikke hører noen ting, så er det to tomler opp og dette er kjempebra. Og om det er noe som er galt så vet jeg at det får vi høre med en gang.» Informant 7

Samtlige av informantene er enige i at den nye bonusmodellen er mer rettferdig enn tidligere modeller og bidrar til økt kvalitet i jobben som gjøres. Det vil ikke lenger være like lønnsomt å drive med råsalg. De ansatte synes å sette pris på at belønningssystemet virker mer rettferdig samt bidrar til å øke kvaliteten i arbeidet. Alle informantene har sett hvordan for mye belønning for salgsprestasjon fører til dårlig kvalitet i arbeidet, og håper at den nye bonusmodellen vil hjelpe til med å få bort litt av denne uønskede adferden.

«Før kunne man være en dårlig rådgiver som solgte masse. Som gjorde mye feil, fikk mye kanseleringer. Mye rot, men likevel fikk kjempehøye bonuser. Det er tonet litt ned, du kan ikke lenger være en råselger å få høy bonus. Nå måles det mer på kvalitet, og den tendensen synes jeg er bra.» Informant 2

Noen av de som har levert høye salgsprestasjoner tidligere synes likevel ikke noe om å få lavere bonus som følge av endring av designet.

«Man ble jo forespeilet da man begynte her at man kunne påvirke lønnen sin ganske mye. Det føler jeg at man ikke kan i den grad lenger. Det er vanskeligere å få til høye bonuser, det mye vanskeligere enn hva det har vært før. Så sånn personlig så synes jeg at det har vært urettferdig. Jeg har jobbet her i fire år, og i det siste så har lønnen min gått kraftig ned. Selv om jeg leverer gode tall. Så har de endret på hvordan de skal måle oss, selv om jeg har levert kvalitet og høy KTI og alt sånn, så har bonusen min bare gått ned og ned.» Informant 1

En annen informant støtter også opp under dette synspunktet. Informant 2 forklarer at de ansatte får mindre belønning for samme innsats nå i forhold til sånn det var før.

«Så det oppleves egentlig som om at man gjør en dårligere jobb slik som det er skrudd opp nå. Sånn som en på huset sa til en leder på et møte: synes du virkelig at jeg gjør en så dårlig jobb? Også lå han på topplistene. Vi får dårligere betalt enn i fjord. Hvorfor det?» Informant 2

4.5.2.1 KTI-måling på avdelingsnivå

De ansatte som ble intervjuet er stort sett fornøyd med bruk av KTI-måling, men er i all hovedsak negative til at målingene nå skjer på avdelingsnivå.

«Det synes jeg blir helt feil. Vi har en individuell bonusmodell, og at jeg skal belønnes på kollektivets resultat blir for meg en mismatch. Skal jeg ha en individuell bonusmodell så må jeg måles på det jeg gjør, og ikke det kollektivet gjør. (...) Det er en prinsipiell sak. Er det min bonus, så skal jeg få bonus etter den jobben jeg gjør. Ikke etter den naboen gjør, eller ikke gjør» Informant 4

Spesielt de informantene som tidligere har hatt gode resultater på kundetilfredshet opplever målingen på avdelingsnivå som urettferdig.

«Det liker jeg ikke! Det er også fordi jeg har hatt god KTI. Så jeg tenker at det er urettferdig om dersom jeg blir straffet for at noen andre trekker ned. Sånn at jeg ligger på 93-94 stort sett hele tiden, og vi har nå en maks på 90. Man må ha 88. Så om vi ikke klarer det så blir jeg dritsur rett og slett» Informant 1

En av informantene som har slitt med å nå målene for kundetilfredshet opplever derimot endringen som positiv og forklarer at det nå vil bli lettere for informanten å få bonus. Informanten har vært negativ til KTI-målingene slik de har vært før, men er positiv til at det nå er mulig å få bonus selv om man ikke klarer å nå KTI-kravet individuelt.

En annen informant forklarer at det at det nå måles på avdelingsnivå fører til at KTI bli mindre vektlagt, og er skeptisk til om kundetilfredsheten kommer til å bli i fokus når målingen foregår på denne måten.

«Hadde jeg hatt en dårlig KTI så hadde jeg ikke brydd meg så mye om det. Men for min del så betyr det at jeg bryr meg mye mindre om KTI enn jeg gjorde før. (...) Selv om tanken bak kanskje er at man skal dra lasset i lag, så vet jeg ikke om dette er realiteten.» Informant 2

4.5.2.2 Individuelle utviklingsmål

Alle informantene opplevde individuelle utviklingsmål som noe nytt og spennende. Flere av informantene fortalte at det er positivt at lederne kommer tettere på og involverer seg mer i de ansattes. Samtlige av informantene men var bekymret for hvordan denne målingen og vurderingen skulle gjøres i praksis. Flere informanter trekker fram at det er vanskelig for lederne å være objektiv. Tidligere har lederne vært vant med å belønne de ansatte ut i fra parametere som har vært lett målbare, mens disse individuelle målsetningene er mye vanskeligere å måle.

«Det er jo et godt gammeldags trynetillegg da! (...) da kommer man litt i et sånt gråsonerområde hvor salgslederen kan synse og godtgjøre og syne på dette her uten at noen kan ta de for det.» Informant 4

En av informantene er skeptisk til hvordan man skal klare å finne rettfærdige mål for hver enkelt. Informanten tror at det er problematisk å komme fram til et rettfærdig mål når den ansatte selv skal komme fram til dette målet i samråd med lederen.

« Vi skal vel komme med et forslag selv. Og da ser jeg for meg at folk kan foreslå ting som kanskje.. Som kanskje ikke er så vanskelig å forbedre seg på da.» Informant 1

En annen informant tror at disse subjektive målene ikke kommer til å bli vektlagt isolert sett, informanten påpeker at det er salgstillene som vil være avgjørende for om denne bonusen blir utbetalt eller ikke.

« Til syvende og sist så blir man målt på salg, og da er det lurt å velge det som gir deg mer salg. (...) Om det blir at du skal være mer høflig i telefonen eller uansett, så er grunnen til at du skal utvikle deg å få opp salget.» Informant 3

4.5.3 Arbeidet i forkant- forberedelsen

For tre år siden var det et felles møte der alle ansatte i Gjensidige Privat ble invitert (møtet ble kalt Camp Privat). På dette møtet ble det snakket mye om hvordan framtiden til Gjensidige kom til å se ut, og de ansatte kom med innspill til hvordan de ønsket at belønningssystemet skulle se ut.

*«På Camp Privat ble det snakket om hvordan vi skal jobbe i framtiden. Så frøet er sådd. Det (endringene i belønningssystemet for 2016) kommer ikke som julaften på kjerringa»
Informant 6*

Etter dette har det vært en rekke «pilotprosjekt», der de har testet ut ulike idéer. På kundesenteret i Fredrikstad har de i 2015 hatt et test-prosjekt der de ansatte har kunne fått belønning for individuelle utviklingsmål. Erfaringer der ifra ble positiv.

*«Det gikk veldig bra. Rådgiverne likte det, lederne likte det. Og tradisjonelle KPIer, type salgs, KTI og slike ting, ble faktisk bedre i samme periode. Så det var egentlig vinn vinn.»
Informant 7.*

En intern rapport viser at det ble foretatt intervju med de ansatte som deltok i piloten om hvordan de opplevde å bruke individuelle utviklingsmål. Av disse var det 9 av 11 ansatte som syntes dette var positivt. Salgsresultatene for avdelingen ble mye bedre i kvartal 3 og 4, sammenliknet med kvartal 1 og 2 (før piloten startet opp). Lederen for avdelingen ble også fornøyd, og han har i ettertid stått på internt for å få individuelle utviklingsmål implementert på hele kundesenteret. Han kom også med anbefalinger og forslag til hva som skulle til for å få denne subjektive måleformen til å fungere, blant annet var det viktig at lederne fikk god opplæring og kursing rundt bruk av dette. Alle lederne i Privat skal/ har deltatt i en slik opplæring.

Breddemålene er som nevnt noe nytt for 2016, men kravene i belønningssystemet ble likevel ikke tilfeldig satt. Det ble gjennomført en salgskonkurranses i 2015 der breddemål var et av de elementene som ga mest poeng i konkurransen, og analyser fra denne konkurransen ga en pekepinn på hvilke mål som var realistiske. Målet i bonusmodellen ble satt 15% høyere enn

tallene fra analysen, med en baktanke om at rundt 50% av de ansatte da skulle klare minimumskravet for å få belønning for dette punktet.

I juni 2015 var alle lederne i Gjensidige Privat samlet på Hurtigruten, der kom de med innspill til hvordan belønningssystemet for 2016 skulle se ut. Disse innspillene ble skrevet ned og tatt vare på. På høsten begynte ledergruppen i Forretningsstyring Privat å vurdere og analysere ulike deler i målekortet. Når de hadde kommet fram til en skisse av hvordan belønningssystemet kunne se ut tok de det videre med ledergruppen i Gjensidige Privat. Underveis i forarbeidet var også flere andre parter involvert, blant annet Finansforbundet og HR. HR-avdelingen virker ifølge informant 7 mest som en fasilitator, mens Finansforbundet derimot har stor innvirkning på hvordan belønningssystemet ser ut, noe som gjør det vanskelig å designe bonusmodellen på bakgrunn av strategiske og finansielle mål.

«Finansforbundet er veldig nøyde med hvordan ting slår ut økonomisk for deres medlemmer. (...) Det er det eneste de er interessert i. I forhold til Gjensidiges strategi og lønnsomhet, det preller av som regndråper på vått regntøy på de der.» Informant 6

Finansforbundet har stor oppslutning blant de ansatte og det er det eneste fagforbundet som er involvert i utviklingen av belønningssystemet. Det at det kun er et fagforbund gjør forhandlingene enklere enn dersom det hadde vært flere interesseorganisasjoner involvert.

Informant 7 forklarer at forhandlingen med Finansforbundet startet i oktober og varer som regel fram til jul. Tidligere kunne Gjensidige og deres representanter forandre prinsipper i målekortet og sette budsjetter selv, mens nå er det flere runder med Finansforbundet før bonusmodellen er klar. Finansforbundet ønsker å få en god forklaring på hvordan endringer som skal gjennomføres og hvorfor, og det er ikke uvanlig at det gjøres flere utkast av målekort/belønningsmodellen før alle partene er enige. Informant 7 forklarer videre at finansforbundet har kommet tettere og tettere på med årene, og at de nå ikke vil signere før de har sett alle måletall inkludert salgsbudsjetter.

4.5.4 Implementeringen

Når designet var klart ble alle salgslederne innkalt til et møte der det belønningssystemet ble presentert. Etter det var det salgsledernes jobb å videreformidle informasjonen til de ansatte, og det ble avholdt avdelingsmøter 07.01.2016. Informant 7 forteller at det ble laget en

presentasjon som skulle benyttes i denne forbindelsen, men at han ikke vet hvordan lederne har valgt å framstille informasjonen.

«Når jeg hører tilbakemeldingene og hører hva folk henger seg opp i, så får jeg en følelse om at, har de kommunisert det sånn som jeg trodde vi skulle gjøre det, eller har de valgt en hele annen måte?» Informant 7

Informant 1 forteller i intervjuene at opplysningene om belønningssystemet for 2016 kom sent, og at de ikke fikk alle detaljene før lenge etter. Samtlige av kunderådgiverne som ble intervjuet sier at de ikke vet årsaken til at belønningssystemet ble endret. Alle hadde derimot sine egne tanker rundt hvorfor endringen hadde skjedd.

«Vi fikk vel ikke oppgitt noen grunner. Men det er klart, med litt sånn tankevirksomhet så skjønner vi litt hva som ligger bak» Informant 4

Samtlige av kunderådgiverne som ble intervjuet forteller at det har rykter om at belønningssystemet skal avvikles, informant 1 tror at belønningssystemet for 2016 skal benyttes for å sette et grunnlag for fastlønn senere, informant

4.5.5 Oppfølging

«Jeg spør selvfølgelig de jeg snakker med hvordan ståa er» Informant 7

Etter at belønningssystemet blir innført er det bare å vente å se hva som skjer. Informant 7 forteller at de snakker med ledere og andre for å høre hvordan det går, i tillegg til at de tar ut rapporter for å sjekke utviklingen.

Informant 7 forteller at de ikke gjør noe spesielt for å få de ansatte til å endre adferd, erfaringen har vist at de ansatte tilpasser adferden sin etter bonusmodellen uansett på grunn av belønningen som ligger til grunn. Dette synspunktet ble også delt av flere av de ansatte.

«...det som egentlig er gjengangeren uansett hva vi blir målt på, er at det er også det vi leverer. Så det er veldig styrede. Sånn om de sier at vi skal bli målt på innboforsikring, så selger vi innboforsikring. Tar de det bort så selger vi ikke det. Det er veldig påvirkelig av det som settes. På godt og vondt.» Informant 2

Ikke lenge etter at bonusmodellen ble endret i 2016 så ble det oppdaget manipulasjon av modellen. Alle ansatte har et eget nummer som skal benyttes når salg blir registret, en såkalt g-ident. Dersom g-identen ikke føres opp vil ikke salget bli registrert på den ansatte, lederen,

Privat eller Gjensidige. SI er et datasystem som fanger opp salget, og det at salget ikke fanges opp kan få konsekvenser.

*«I sum kan det utgjøre ganske mye, og det vil ikke komme opp som salg i SI noen steder. Og da straffer man i hele hiarkiet. Når man summerer det opp kan det bli noen årsverk totalt»
informant 7*

Det ble oppdaget at noen hadde skrevet feil ident, altså identen som egentlig skal benyttes til å registrere forsikringer som ikke er salg (for eksempel dersom forsikringen skal flyttes fra et forsikringsnummer til et annet). Årsaken til dette ble gjort er at registrering av små salg ødelegger for breddesalget. Det vil si at det ikke lønner seg for de ansatte å registrere lave salg på enslige produkter dersom økningen i salget ikke veier opp for det reduserte breddesalget.

«Det tok jo nøyaktig to minutter for noen av oss begynte å tenke den tanken. Selv har jeg ikke gjort det. Men jeg vet om folk på bygget som har gjort det, jeg vet om folk ellers i konsernet som har gjort det. Selgere er kreativ, det er litt sånn å trekke opp en Duracell-kanin og sette han i en retning, han går i den retningen. Så det er ganske greit. Vi er så enkel. Ber du om en ting så får du det. Også vil vi finne smutthull fordi at vi er kreative og at det er mye penger å tjene.» Informant 5

Etter at det ble oppdaget manipulasjon så informant 7 litt ekstra på designet av modellen. For kundesenteret ble det ikke gjort noen endringer siden forholdet mellom breddesalg og salgspremie ble anslått til å være fornuftig. Informant 6 sendte ut en mail til alle de ansatte på hans avdeling med beskjed om at det ikke er lov til å manipulere regnskapsmodellen, og at brudd på disse retningslinjene kunne få konsekvenser.

«Det er greit at vi kan si at det ikke er lov å gjøre det, men det er dumt å måtte gjøre noe med det. Da er det bedre å gjøre noe med insentivet. Slik at rådgiveren ikke blir fristet til å gjøre det likevel.» Informant 7

Informant 7 forteller at de av og til må være ydmyk å innrømme at man ikke har sett alle nyansene som finnes.

«Det er ganske mange av dem (nyanser), folk kan jo bli til dels litt kreative rundt disse bonusmodellene. Jeg tar meg selv i å forklare de skrekkeksemplene vi av og til hører om, men jeg må jo si at de aller fleste ønsker å gjøre en god jobb. Men det er jo slik at det alltid er en eller annen som ødelegger ballet.» Informant 7

4.5.7 Effekten av å endre belønningssystem for 2016

Det er vanskelig å måle effektiviteten av et belønningssystem siden det er flere ulike komponenter i belønningssystemet i tillegg til andre interne og eksterne faktorer som gjør det vanskelig å se å se effekten av belønningssystemet isolert sett. For å se på effekten av endringene i belønningssystemet har jeg fått informasjon om fire forhold som kan forklare noe om dette. 1. Hvor mange ansatte har fått bonus 1.kvartal 2016 sammenlignet med 1.kvartal 2015. 2. Hvor mye har hver enkelt rådgiver fått i gjennomsnittlig bonus i 2016 sammenlignet med 2015. 3. Hvordan har breddesalget endret seg? 4. Hvordan har kundeavgangen vært 1. kvartal 2016 sammenlignet med 1. kvartal 2015. Tallene under viser resultatene fra kundesenteret i Bodø.

Resultatene første kvartal 2016 viser at 26% av rådgiverne fikk bonus. Det ble i gjennomsnitt betalt ut 4684 kr i bonus. Til sammenligning fikk 44% av de ansatte bonus, og gjennomsnittlig bonus var på 20 790 kr første kvartal 2015. Sammenligner vi disse tallene er det en klar nedgang i antall som får bonus og samlet bonusutbetaling. Bonus for individuell utvikling har ikke blitt utbetalt første kvartal 2016, utbetalingen finner sted først 2. kvartal 2016. Her antas det at 70% av rådgiverne vil få bonus, og gjennomsnittlig utbetaling forventes å være på 6000 kr. Antagelsene er basert på pilotprosjektet i Fredrikstad, som ble beskrevet tidligere i oppgaven.

KTI-tallene for første kvartal 2016 viser ingen endring fra året før. KTI var på 88% første kvartal 2016, mens de i første kvartal 2015 også var på 88%.

Breddesalget har gått opp med 1% siden den teknologiske løsningen som gjorde det mulig å måle å bredde kom på plass siste kvartal 2015. Breddesalget 1.kvartal 2016 var på 1,7 mot 1,6 4.kvartal 2015. Dette er en nokså beskjeden økning, men endringen kan ha sammenheng med at breddesalg er kommet med i bonusmodellen.

En av hovedårsakene til at belønningssystemet ble endret var å redusere kundeavgangen. Resultatet fra interne rapporter viser at kundeavgangen ikke bedret seg slik som ledelsen ønsket. Netto kundeavgang 1. kvartal 2016 var på 1600 kunder. Det er vanskelig å si noe om dette resultatet ville vært annerledes dersom bonusmodellen ikke hadde blitt endret.

4. 6 Oppsummering

Kapitlet viser hvordan designet av belønningssystemet har endret seg fra å måle veldig detaljert på et stort antall produkter til å bli mer åpent å fokusere på ikke-finansielle måltall. Kapitlet viser hvordan prosessen med endring av belønningssystemet for 2016 har foregått, hvilken tanker som lå bak fra ledelsen side, hvordan arbeidet med implementering og oppfølging har foregått, hvordan de ansatte reagerte og hvordan deres adferd endret seg.

5.0 ANALYSE OG DRØFTING

I dette kapitlet vil jeg gjøre en sammenlignende analyse av empirien opp mot det teoretiske rammeverket som ble introdusert i kapittel 3. Kapittel består av to underkapittel som skal svare på hver av forskningsspørsmålene som ble nevnt i kapittel 1. Innledningsvis blir endringene i designet analysert og drøftet opp mot betingelsesteori. I kapittel 5.2 blir det sett på hvordan designet og bruken av belønningssystemet henger sammen og drøfter dette opp mot Mouritsen (2005) sin artikkel om design og mobilisering og litteraturen om belønningssystem.

5.1 Hvordan har belønningssystemet blitt designet?

Ut ifra de empirien i kapittel 4 ser det ut som om at det er mange faktorer som har påvirket designet av belønningssystemet. Som nevnt har belønningssystemet har endret seg fra å måle veldig detaljert på et stort antall produkter til å bli mer åpent å fokusere på ikke-finansielle måltall. Informantene trekker indirekte eller direkte fram betingelsesfaktorer som strategi, eksterne omgivelser, teknologi og struktur som variabler som påvirker/har påvirket hvordan belønningssystemet er designet. I avsnittene under vil derfor disse variablene bli diskutert i forhold til betingelsesteorien. I tillegg kommer det fram andre forhold som drøftes avslutningsvis i dette delkapitlet.

5.1.1 Eksterne omgivelser

Forsikringsbransjen er preget av sterk konkurranse, rask teknologisk utvikling og muligheter som kommer fram som følge av dette, samt en betydelig endring i kundenes adferd. Bransjen opplever med andre ord en del usikkerhet knyttet til omgivelsene, og det har derfor blitt viktig å ikke «låse seg fast». Forskning har vist til at usikkerhet i omgivelsene fører til et behov for stramme stamme finansielle styringsverktøy, som så gjerne kombinert med en vektlegging av fleksible og mellommenneskelig samhandling (Chenhall, 2003).

Konkurrenter: Økt konkurranse fører til at Gjensidige tilpasser belønningssystemet for å sikre at de klarer å beholde eksisterende kunder samtidig som de klarer å skaffe seg nye kunder. Ved å ha salgsprestasjon som en del av belønningssystemet er tanken at de ansatte vil yte en ekstra innsats for å få nye kunder og nye forsikringer for de eksisterende kundene.

Måling på bredde har til hensikt å sikre at både nye og eksisterende kunder har en bred portofølje, noe som har vist seg å være viktig for at kundene blir værende i selskapet lenge. Måling på kundetilfredshet, og etter hvert bevaringsmål når teknologien kommer på plass, skal sikre at de ansatte gjør litt ekstra for å sikre at kundene er tilfreds.

Vi ser at konkurrentenes adferd også påvirker belønningssystemet av andre grunner. Mange av konkurrentene har gått bort fra å belønne sine ansatte på bakgrunn av salgsprestasjon, noe som er en av årsakene til at Gjensidige har valgt å endre belønningssystemet til å måle på andre mål enn bare rent salg. Gjensidige ønsker å ha en plattform som gjør det mulig å endre belønningssystemet for å tilpasse seg konkurrentenes adferd. Ved å ha individuelle utviklingsmål i belønningssystemet nå, vil Gjensidige være mer forberedt til å gjøre større endringer i belønningssystemet om det skulle bli nødvendig senere. På denne måten blir det en mindre overgang for de ansatte og lederne dersom det bestemmes at den prestasjonsbaserte belønningen skal avvikles og/eller erstattes med individuelle utviklingsmål.

Leverandører: I de siste årene har det vært en stor endring i antall bil og kjøretøyforsikringer som blir bestilt via bilforhandler. Gjensidige tapte en betydelig markedsandel i en periode siden de ikke en utspredd avtale med bilforhandlerne rundt omkring i landet, noe flere av konkurrentene hadde. Gjensidige har nå kommet godt inn i dette markedet. Før dette, var kundesenteret den avdelingen som forsikret disse bilene. På bakgrunn av dette har budsjettkravet i belønningssystemet til kundesenteret blitt justert ned.

Kundene: Kundene har endret adferd og er i bruk i større grad internett som informasjonskanal og er blitt mer selvbetjent, det vil si at de i større grad endrer og bestiller forsikring selv. Dette har ført til at Gjensidige har endret belønningssystemet på flere områder. For å sikre at kundene får en best mulig «kundeopplevelse» er det nødvendig at avdelingene samarbeider bedre, og belønningssystemet tilpasses for å gjøre de ansatte mer villig til å hjelpe kundene i ulike situasjoner. Se mer om dette under overskriften Strategi nedenfor. Dette har ført til at belønningssystemet ikke fokuserer så mye på salgsprestasjoner og at det er innført salg ved henvisning til andre avdelinger.

Regulerende grupper: Finansforbundet blir her trukket fram som en aktør som har mye å si på designet av belønningssystemet. For det første så virker deres innblanding begrensende på designet, Gjensidige kan ikke lage belønningssystemet utelukkende basert på deres interesse. For det andre har Finansforbundet sitt engasjement ført til at det er vanskelig å gjøre endringer i belønningssystemet dersom det skulle bli behov for det. Forhandlingene med

Finansforbundet tar lang tid, og dersom det oppdages svakheter i designet eller at omgivelsene endrer seg så kan ikke designet endres raskt for å tilpasse seg etter dette. For å unngå å gjøre feil i designet som ikke kan rettes opp, jobbes det mye i forkant for å sikre kvaliteten. Ved å ha færre måleparameter sikrer også bedriften seg om at det er færre ting som kan gå galt.

5.1.2 Teknologi

Endringer i teknologi og kundeatferd krever at Gjensidige har et stadig tettere samspill kanalene imellom. Stadig flere kunder forventer eksempelvis å bli betjent via kundesenter samtidig som de møter Gjensidige på internett, og dette ser vi blir reflektert i designet av belønningssystemet.

Nye teknologiske muligheter gjør det også mulig for bedriften å utvikle belønningssystemet til å måle på mer avanserte måter. Et eksempel her er bevaringsmålingen som skal innføres etter hvert. Bevaringsmålene skal i første omgang måle på hele avdelingen, og årsaken til dette er at det med den eksisterende teknologien ikke er presist nok til å kunne evaluere hver enkelt ansatt. Chenhall (2003) forklarer at jo mer teknologien er karakterisert med høy oppgaveusikkerhet jo mindre vil kontrollen være avhengig av standardiserte operasjonelle prosedyrer inkludert kontroll av menneskelig adferd. Dette kan sammenlignes med belønningssystemet siden de teknologiske løsningene ikke er gode nok, og dette resulterer i at det blir mindre kontroll av hver enkelt ansatt sin adferd. Chenhall (2003) forklarer også at der teknologien er karakterisert ved standardiserte og automatiserte prosesser jo mer formell kontroll benyttes. Dette ser vi også i belønningssystemet, de målingene de har hatt en stund i belønningssystemet utvikles stadig for å bli enda bedre. Måling på KTI er et eksempel på dette, det begynte med en måling på avdelingsnivå, men når Gjensidige følte at målingen var god nok til å kunne fange opp individuell prestasjon begynte målingen på individnivå. Vi ser også denne sammenhengen mellom ikke-finansiell måling og oppgaveusikkerhet i en annen sammenheng. Gjensidige har gjort nye investeringen som skal gjøre det mulig å viderekoble kunder til en spesiell rådgiver på bakgrunn av hvilke forsikringer kunden har. Dette nye systemet vil klare å fange opp hvem kunden er ut i telefonnummeret hans, vurdere hvilken forsikring han mest sannsynlig har bruk for og føre samtalen til en rådgiver som har spesialkompetanse på dette feltet. Når denne teknologien er på plass vil kunderådgiverne få egne spesialfelt som de jobber med, og arbeidsoppgavene til de ansatte vil bli forskjellige. Når

dette skjer vil det bli vanskelig å lage et rettferdig belønningssystem som er basert på salgspremie, noe som gjør de individuelle utviklingsmålene og bevaringsmål mer egnet.

Forskning viser også at jo mer teknologien er karakterisert med høy grad av gjensidig avhengighet jo mer uformell blir kontrollmekanismene (Chenhall, 2003). Det blir mindre fokus på budsjett, bedre benyttelse av integrerte styringsverktøy og hyppigere interaksjon mellom ansatte og deres ledere. Gjensidig avhengighet kommer av økt grad av koordinering der det blir nødvendig å se sammenhengen mellom ulike prosesser som skal fungere i samspill med hverandre (Thompson, 1967). I Gjensidige har det blitt større behov for å få de ulike kanalene til å samarbeide, noe som har blitt lagt fram som en av hovedårsakene til at belønningssystemet har blitt endret til ikke å fokusere så mye på tradisjonelt salg, men heller subjektive kriterier og bevaringsmål som skal sikre langvarig verdiskapning.

5.1.3 Strategi

Gjensidige Forsikring er markedsleder, men har i den siste tiden opplevd ganske kraftig konkurranse. Dersom man skal kategorisere hvilken type strategi selskapet har i forhold til Naranjo-Gil et al. (2009) sin beskrivelse så ville de endt opp i kategorien forsvarsorganisasjon. Forsvarsorganisasjoner er mer reaktive og tilpasser seg ikke like raskt som organisasjoner i vekst, de fokuserer på å opprettholde sikre nisjer i relativt stabile markedssegmenter og konkurrerer hovedsakelig på pris og operasjonell effektivitet (Naranjo-Gil et al. 2009).

Vi ser at strategi påvirker designet av belønningssystemet i caset på flere måter. For å sikre at de ansatte handler på en slik måte at de strategiske målene blir oppfylt endres deler av belønningssystemet. For eksempel så kom det fra at en av hovedårsakene til at belønningssystemet for 2016 ble endret var for å sikre god kundeservice, noe som er et av selskapet strategiske satsningsområdet. Siden kunden endre adferd og beveger seg mellom de ulike kanalene (som kundesenter, internett og lokalkontor) tilpasses belønningssystemet for å gjøre de ansatte mer villig til å hjelpe kundene i ulike situasjoner. Et eksempel på dette er at de ansatte får registrert salg dersom det sendes en henvisning til en annen avdeling. Disse funnene er ikke nødvendigvis motstridene til forskningen til Naranjo-Gil et al. (2009), men forklarer kanskje at belønningssystemet og de overordnede styringssystemene ikke alltid er henger helt sammen. Gjensidige har stort fokus på effektivisering og kostnadskontroll også,

noe som er forenelig med forskningen til Naranjo-Gil et al. (2009), men dette reflekteres likevel ikke i belønningssystemet.

5.1.4 Struktur og størrelse

Strukturen for avdelingen Privat har endret seg en del de siste årene, mange lokalkontor har blitt lagt ned og kundesenteret har overtatt mye av deres arbeid samtidig som kundesenteret har fått ansvar for å betjene nye løsninger som har kommet etter hvert. Kundesenteret har gått fra å kun betjene inngående telefonsamtaler til å besvare henvendelser på chat og å overta funksjonene til sentralbordet. Arbeidsoppgavene har endret seg, og dette reflekteres også i belønningssystemet. De ansatte har fått arbeidsoppgaver som er mindre salgsrelatert, noe som igjen reflekteres i belønningssystemet ved at det belønnes mindre for salgsprestasjoner.

Gjensidige har gjort nye investeringen som skal gjøre at kundene automatisk blir satt i kontakt med riktig person ut i fra deres behov og potensial for salg. Når denne teknologien er på plass vil kunderådgiverne få egne spesialfelt som de jobber med, og arbeidsoppgavene til de ansatte vil bli forskjellige. Når dette skjer kan det bli vanskelig å ha et felles belønningssystem for alle på kundesenteret, spesielt når det gjelder måling av salgsprestasjon. Dette beskrives også som en av årsakene til at belønningssystemet har blitt endret til å fokusere mindre på salgspremie og mer på kriterier som ikke er direkte målbare.

5.1.5 Oppsummering: omgivelsene og belønningssystemet

Vi ser at det er flere variabler som har påvirket designet av belønningssystemet på ulike måter. I tabellen under vises en oppsummering av de funnene som har blitt gjort.

Tabell 7: Oppsummering av funn

Hva skjer med omgivelsene?	Hvordan påvirker dette bedriften?	Hva skjer med belønningssystemet?
Rask teknologisk utvikling	Nye mulighet dukker opp, krever bedre samspill mellom avdelingene	Mer avanserte målinger, mer fokus på subjektive vurderinger og bevaringsmål framfor rene salgsprestasjoner.

Høy konkurranse i markedet	Fokus på finansiell kontroll	Åpne målinger som i større grad gir mulighet for å snu.
Finansforbundet blir mer engasjert	Bedriften får mindre handlingsfrihet, blir mindre dynamisk	Statisk modell. Godt forarbeid. Åpne målinger for å unngå feil i design
Endring i kundedferd	Endring i struktur som krever bedre samarbeid mellom kanalene	Mindre belønning for salgsprestasjon, salg ved henvisning til andre avdelinger
Endring i strategi	Kundefokus og kostandskontroll	Mindre fokus på salg. Bevaringsmål, subjektive vurderinger og salg for henvisning til andre avdelingen for å sikre «den beste kundeopplevelsen»

5.2 Hvordan har belønningssystemet blitt tatt i bruk?

Studiet viser at arbeidet med belønningssystemet er tidskrevende, spesielt med tanke på forarbeidet. For å være sikker på designet fungerer gjøres det mye arbeid i forkant. Bedriften gjennomfører pilotprosjekt for å undersøke om ideene fungerer i praksis før designet av belønningssystemet endres, i tillegg til at flere parter involveres for å sikre at designet av belønningssystemet blir en god «fit». Årsakene til dette er at bedriften har erfart å ha feil i designet som har endt opp med å bli en kostbar affære, og at Finansforbundet sin innblanding gjør at designet i prinsippet ikke kan endre mer enn en gang i året. Det å få designet «rett» blir derfor veldig viktig for selskapet. Usikkerheten i designet blir altså redusert i forkant av implementering gjennom disse handlingene.

På tross av dette grundige forarbeidet, ser vi eksempler på at designet i seg selv fører til dårlig prestasjon, noe som er i samsvar med Mouritsens (2005) sin artikkel. Informantene kommer med mange eksempler på hvordan designet av belønningssystemet fører til uønsket adferd. De har kommet med mange eksempler på at ansatte manipulerer eller finner smutthull i designet. Vi har for eksempel fått høre hva som skjedde da det ble innført reduksjon i budsjettkravet som følge av sykefravær. Det som skjedde da var at flere ansatte utnyttet dette og sykemeldte seg tidlig i kvartalet, og fikk utbetalt høy bonus på tross av at nesten ikke hadde vært på jobb. Et annet eksempel på dette var når det ble innført belønning for breddesalg, og en del ansatte

valgte å ikke registrere små salg på seg selv siden det var med på å ødelegge breddesalget. Denne «utnyttelsen» som finner sted fører igjen til at gjøres tiltak for å stoppe denne adferden, noe som også er i samsvar med Mouritsen sitt utsagn om at *“the design simply is full of tensions and therefore interventions are needed to make it stronger (Mouritsen, 2005, s:106)”*.. I det eksemplet ovenfor om sykefravær ble det gjort endringer i bonusmodellen kvartalet etter slik at belønningen ble redusert i henhold til reduksjonen i budsjettkravet. Men på dette tidspunktet så hadde det allerede blitt utbetalt store beløp i bonuser til ansatte som nesten ikke hadde vært på jobb. I forhold til det eksemplet om breddesalg førte dette til at designet ble sett på nytt. Det ble i dette tilfelle ikke gjort noen endringer i designet, men det ble sendt ut en mail til de ansatte om at en slik adferd ikke var lov og at det kunne bli strenge konsekvenser dersom slik adferd ble oppdaget.

Vi ser også hvordan bruken av belønningssystemet fører til endring av designet i neste periode. Ved å sette belønningssystemet i bruk fører det til at målene nås, og dette danner grunnlag for endring i neste periode. Dette ser vi med målingen som ble gjort med selvbetjening og KTI. Det kravet som settes et år kan være fornuftig på det tidspunktet. Når avdelingen har nådd det målet justeres kravet opp ytterligere neste år, også opp igjen året etter helt til det ikke er muligheter for å forbedre seg mer på dette området. Når det ikke lenger er mulig med forbedring kan dette elementet tas bort fra belønningssystemet.

«...nivået man ligger på i kundesenteret i dag er veldig høyt (på KTI). Og det har vi for så vidt visst en stund. Det er jo noe vi har økt kravet på hvert år, men nå er det komme til et punkt der man ikke kommer noe særlig høyere. Det er også en bakgrunn for å endre målet. Det er ikke mer å hente, så hva er egentlig vitsen da.» Informant 7

Når belønningssystemet endres de ansattes adferd relativt raskt, noe som kanskje gjør belønningssystem ulikt fra andre styringsverktøy bedriftene har. De ansatte har insentiv til å endre adferd, de får jo belønning for å gjøre akkurat dette. Likevel virker det som om at endring kan føre til en del misnøye som kanskje ikke er heldig for bedriften. Informantene trekker fram endring av KTI-måling, som har gått fra å bli målt på individnivå til å bli målt på avdelingsnivå, som negativt. Teknikkene for å måle KTI individuelt er på plass, og flere av de ansatte har følt at denne målingen har vært tilfredsstillende. Det at KTI nå måles på avdelingsnivå skyldes kun at avtalen med Finansforbundet var å måle bevaring på

avdelingsnivå, og når de teknologiske løsningene ikke kom på plass i tide for å gjøre dette ble KTI på avdelingsnivå plan B. Her ser vi viktigheten av å tenke godt gjennom designet før det blir tatt i bruk.

Det vi ikke ser så mye av ved designet i 2016 er den kontinuerlige tilpasningen som Mouritsen (2005) viser til. Dette kan skyldes at det i første kvartal 2016 bare var 3 KPI'er som ble målt på, der to av disse ble brukt tidligere år. Den eneste «nyheten» i 2016 var breddemål, og der så, vi som forklart tidligere, at noen ansatte hadde vært kreative. Om det hadde vært flere KPI'er eller flere nye parametere hadde vi kanskje sett mer til dette. Det kan også skyldes at erfaring og forarbeidet med designet har vært så godt at denne kontinuerlige tilpasningen blir unødvendig.

6.0 KONKLUSJONER, IMPLIKASJONER OG FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING

6.1 Konklusjoner

Belønningssystemet til Gjensidige har endret seg mye de siste årene, det har gått fra å belønne ansatte nesten utelukkende på salgsprestasjoner til å belønne ansatte for kundebevarende tiltak og individuell utvikling. Denne endringen har skjedd gradvis som følge av endringer i omgivelsene. Økt konkurranse, økt digitalisering og endret kundeadferd har ført til at bedriften har sett seg nødt til å endre belønningssystemet for å opprettholde sin posisjon som markedsleder. Dette er i samsvar med forskning innenfor betingelsesteori som viser at bedrifter som opplever usikkerhet i omgivelsene har et større behov for å bruke en mer åpen, fokusert og ikke-finansiell stil ved utvikling av styringssystemer.

Samtidig ser vi at bruk og tilpasning/mobilisering har vist seg viktig for designet av belønningssystemet. Ved bruken av belønningssystemet ser man hvordan de ansatte handler, og dermed gir ledelsen mulighet til å «tette igjen» de hullene designet måtte ha. Ved å bruke belønningssystemet endres adferden til de ansatte slik at målet nås, og deretter justeres målet opp i neste periode. Bruken av belønningssystemet gir dermed ledelsen mulighet til å tilpasse og justere designet for at det skal fungere bedre. Dette funnet er også i samsvar med Mouritsen (2005) sin artikkel om design og mobilisering, men er noe som ikke nevnes i litteraturen om bruk av belønningssystem. Et annet viktig poeng er at forarbeidet med designet er essensielt for å unngå uheldige konsekvenser at designet, det er viktig at ledelsen tenker ordentlig igjennom alle tenkelige utfall av å ulike elementer og sammensetninger i designet.

En tredje konklusjon er at finansforbundet sin innblanding gjør at belønningssystemet blir statisk, og ikke et dynamisk styringsverktøy slik som det burde ha vært. For å unngå å gjøre feil i designet som ikke er mulig å rette opp, benyttes det mer åpne og subjektive mål.

6.2 Implikasjoner

En mulig implikasjon for Gjensidige er at de kan bli flinkere til å informere de ansatte om årsaken til endringene i belønningssystemet. Ingen av informantene virket å ha kjennskap til hvorfor endringene i belønningssystemet fant sted, og det kan tenkes at bedre informasjon om dette ville forbedret arbeidsmiljøet og relasjonen mellom de ansatte og ledelsen.

En annen implikasjon til Gjensidige er at de bør revurdere målingen på kundetilfredshet. Siden kundetilfredshet er kjernen i Gjensidiges strategi, så bør det være i hver enkelt ansatt sin interesse å sikre at kunden blir fornøyd. Forskning viser at belønning for individuell prestasjon fører til at den ansatte fokuserer mer på området enn dersom belønningen gis på bakgrunn av prestasjonen for en gruppe. Dette synspunktet blir også bekreftet av informantene i dette studiet. Det å ta bort kundetilfredshet fra belønningssystemet virker også ufornuftig ut i fra dataen i dette studiet.

Finansforbundet sitt ønske om å verne om medlemmenes økonomiske interesse kan i visse omstendigheter ha motsatt effekt. Studiet viser at gjennomsnittlig bonusutbetaling og antall som ansatte som har fått bonus har blitt redusert. I tillegg er det essensielt for bedrifter som opererer i usikre omgivelser å ha muligheten til å tilpasse seg endringene i omgivelsene raskt, og belønningssystemet kan bidra til akkurat dette. Men dersom det er noen som gjør den raske tilpasningen vanskelig, kan det føre til at bedriften mister konkurransekraft, noe som igjen kan føre til uheldige konsekvenser for de ansatte.

6.3 Forslag til videre forskning

Intervjuene med informantene og arbeidet med oppgaven har gitt meg mange ideer til videre forskning.

Et par av informantene forklarte at på tross av at endringen i belønningssystemet innebar at bonusutbetalingene ble betraktelig redusert, så opplevde de endringen som positive og mer rettferdige. På bakgrunn av dette hadde det vært interessant å se på hvordan dette med rettferdighet og lønn henger sammen, hvor mye kan man være villig til å gå ned i lønn så lenge som det det innebærer økt grad av rettferdighet?

Det hadde også vært interessant å undersøke hvordan regulerende grupper har påvirket designet og handlingsmulighetene med å bruke belønningssystem i andre bransjer. Er dette funnet unikt i denne sammenhengen, eller har fagforbund samme innvirkning i andre private og offentlige organisasjoner? Og hvordan påvirker deres innblanding i belønningssystemet egentlig medlemmenes lønn? Og hvordan påvirker dette bedriftens prestasjon?

6.0. LITTERATURLISTE

- Anderson, S. W., & Lanen, W. N. (1999). Economic transition, strategy and the evolution of management accounting practices: the case of India. *Accounting, Organizations and Society*, 24(5), 379-412.
- Anthony, R. N., Govindarajan, V., Jaime, J. V., & Gómez, F. G. (2003). *Sistemas de control de gestión*. New York: McGraw-Hill.
- Baker, G., Gibbons, R., & Murphy, K. J. (1993). *Subjective performance measures in optimal incentive contracts*. National Bureau of Economic Research.
- Bjørnenak, T. (2010). Økonomistyringens tapte relevans, del 1 og 2 eller fra ABC til Beyond Budgeting på 20 år. Tilgjengelig fra: <https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/283273>. Nedlastet 16.05.2016.
- Boland, R. J. (1993). *Accounting and the interpretive act*. *Accounting, Organizations and Society*, 18 (2), 125-146.
- Bragelien, I. (2003). Bruk av lønn som styringsinstrument: Hvorfor så mange mislykkes. *Magma*, 2, 47-57.
- Bragelien, I. (2012). Individuelle eller kollektive belønninger?–Teori, empiri og norske bankeeksempler. *Praktisk økonomi & finans*, 29(04), 39-52
- Brytting, T. (1991). Organizing in the small growing firm: a grounded theory approach. Tilgjengelig fra: www.diva.portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A357195&dswid=5627. Nedlastet 16.05.2016.
- Bucklin, B. R., & Dickinson, A. M. (2001). Individual monetary incentives: A review of different types of arrangements between performance and pay. *Journal of Organizational Behavior Management*, 21(3), 45-137.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28, 127-168.
- Clark, P. B., & Wilson, J. Q. (1961). Incentive systems: A theory of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 6(2), 129-166.
- Dess, G. G., & Beard, D. W. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 29(1), 52-73.
- Donaldson, L. (1999). The normal science of structural contingency theory. *Studying Organizations: Theory and Method*. Thousand Oaks, CA: Sage, 51-70.

- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. London: Sage.
- Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313-327.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. R. (2012). *Management research*. London: Sage.
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263-282.
- Gjensidige, 2016. Årsrapport. Tilgjengelig fra:
<https://www.gjensidige.no/konsern/investorinformasjon/rapporter+og+presentasjoner>.
 Nedlastet: 18.05.2016
- Gneezy, U., & Rustichini, A. (2000). Pay enough or don't pay at all. *Quarterly Journal of Economics*, 115(3), 791-810.
- Harrison, G. L. (1992). The cross-cultural generalizability of the relation between participation, budget emphasis and job related attitudes. *Accounting, Organizations and Society*, 17(1), 1-15.
- Heneman, R. L. (2002). *Strategic reward management: Design, implementation, and evaluation*. Redding, MA: Addison-Wesley.
- Hoff, K. G., Bragelien, I., Holving, P.A., Strøm, R.Ø., Veia, E. (2009): Strategisk Økonomistyring. Oslo: Universitetsforlaget.
- Holmstrom, B., & Milgrom, P. (1991). Multitask principal-agent analyses: Incentive contracts, asset ownership, and job design. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 7, 24-52.
- Hopwood, A. G. (1972). An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation. *Journal of Accounting Research*, 10, 156-182.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., & Meyer, M. W. (2003). Subjectivity and the weighting of performance measures: Evidence from a balanced scorecard. *The Accounting Review*, 78(3), 725-758.
- Jenkins, G. D., Gupta, N., Mitra, A., & Shaw, J. D. (1998). Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research. *Journal of Applied Psychology*, 83, 777-787.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P. A. (2005). *Forskningsmetode for økonomiskadministrative fag*. 2.utgave. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomiskadministrative fag*. 3 utgave. Oslo: Abstrakt forlag.

- Khandwalla, P. N. (1972). Environment and its impact on the organization. *International Studies of Management & Organization*, 2(3), 297-313.
- Kerr, S. (1975). On the folly of rewarding A, while hoping for B. *Academy of Management Journal*, 18(4), 769-783.
- Kohn, A (1999). Punished by rewards: The trouble with gold stars, incentive Plans, A'S, praise, and other bribes. Boston: Mariner Books.
- Lawler, E. E., III. (1990). *Strategic pay*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lawler, E. E., III. (1992). *The ultimate advantage: Creating the high-involvement organization*. San Francisco: Jossey Bass.
- Lawler, E. E. (1994). From job-based to competency-based organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 3-15.
- Lawler, E. E. (1995). The new pay a strategic approach. *Compensation & Benefits Review*, 27(4), 14-22.
- Llewelyn, S. (2003). What counts as —theory in qualitative management and accounting research? Introducing five levels of theorizing. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 16(4), 662-708.
- Lye, J. M. (2006). Performance measurement in the public sector: A clarification and agenda for research. *Australian Accounting Review*, 16(39), 25-33.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package— Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300.
- Merchant, K. A. (2008). Measuring general managers' performances: Market, accounting and combination-of-measures systems. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 19(6), 893–917.
- Merchant, K. A. (2010). Performance-dependent incentives: Some puzzles to ponder. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 25(4), 559-567.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2012). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Harlow: Pearson Education.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546-562.
- Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (1987). *Compensation*. 2. utgave. Plano, TX. Business Publications inc.
- Milliken, F. J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *Academy of Management Review*, 12(1), 133-143.

- Mouritsen, J. (2005). Beyond accounting change: Design and mobilisation of management control systems. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 1(1), 97-113.
- Naranjo-Gil, D., Maas, V. S., & Hartmann, F. G. (2009). How CFOs determine management accounting innovation: An examination of direct and indirect effects. *European Accounting Review*, 18(4), 667-695.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Oates, B. J. (2005). *Researching information systems and computing*. London, United Kingdom: Sage Publications.
- Otley, D. (1980). The contingency theory of management accounting: Achievement and Prognosis. *Accounting, Organization & Society*, 5(4), 413-428.
- Perrow, C. B. (1970). *Organizational analysis: A social view*. Belmont, CA: Brooks/Cole.
- Otley, David. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014. *Management Accounting Research*, 31(1), 42-62.
- Petasis, A., & Kyprianou, T. (2014). Holistic management of critically ill economies and other human systems. *Hellenic Studies/Etudes Helleniques*, 22(2), 37-72.
- Prendergast, C. & Topel, R. (1996). Favouritism in Organizations. *Journal of Political Economy*, 104, 958–78.
- Prendergast, C. (2002). Uncertainty and incentives. *Journal of Labor Economics*, 20(2), 115-137.
- Quattrone, P., & Hopper, T. (2001). What does organizational change mean? Speculations on a taken for granted category. *Management Accounting Research*, 12(4), 403-435.
- Skretting, N. E. S., & Solvang, M. (2007). Analyse av et belønningssystem. Tilgjengelig fra: <https://ezproxy.uin.no:2236/xmlui/handle/11250/169139>. Nedlastet: 18.05.2016
- Smoot, D. A., & Phillip K.D. (1997). The search for the optimum individual monetary incentive pay system: A comparison of the effects of flat pay and linear and non-linear incentive pay systems on worker productivity. *Journal of Organizational Behaviour Management*, 17(2), 5-75.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. London, UK: Transaction publishers.
- Tosi, H. L., & Slocum, J. W. (1984). Contingency theory: Some suggested directions. *Journal of Management*, 10(1), 9-26.

Vedlegg 1

Intervjuguide

Navn på respondent:

Dato:

Sted for intervju:

Stilling:

Start:

Merknader:

Stopp:

1. Innledning

A) Kort om meg

B) Kort om formålet med oppgaven

C) Informere om konfidensialitet og anonymitet

D) Informere om lydopptak, og at dette slettes så snart samtalen er transkribert

D) Jeg er ute etter respondentens subjektive mening

E) Kort historikk om respondenten

i. Utdanning

ii. Bakgrunn

2. Hoveddel Leder

a.

Kort historikk om respondentens kjennskap til belønningssystemet i Gjensidige

i. Hvordan jobber du med belønningssystemet?

ii. Hva er din erfaring om bruk av belønningssystem?

Design

1. Hva er fordelene med belønningssystemet?

2. Hva er ulempen med belønningssystemet?

3. Hva tenker du om sammensetning av det som belønnes?

4. Hva tenker du om størrelsen på belønningen?

5. Tror du det er belønningssystemet er lett å forstå (kompleksitet?)

6. Synes du belønningssystemet er rettferdig? (de som gjør best jobb får best belønning)

Endring. Det har blitt store endringer i 2016. Salgsbonus redusert/bredde individuelle mål

1. Hva er årsaken til endringen?

2. Hva tenker du om det nye belønningssystemet?

3. Hva gjøres etter at belønningssystemet er klart?

4. Hvordan har de ansatte reagert?

5. Hva har dere gjort med de tilbakemeldingene som har kommet?

6. Gjøres det tilpasninger av systemet?

7. Hva tror du kommer til å skje som følge av denne endringen i belønningssystemet?

Vedlegg 2

Intervjuguide

Navn på respondent:

Dato:

Sted for intervju:

Stilling:

Start:

Merknader:

Stopp:

1. Innledning

A) Kort om meg

B) Kort om formålet med oppgaven

C) Informere om konfidensialitet og anonymitet

D) Informere om lydopptak, og at dette slettes så snart samtalen er transkribert

D) Jeg er ute etter respondentens subjektive mening

E) Kort historikk om respondenten

i. Utdanning

ii. Bakgrunn

Hoveddel ansatt

Hva synes du om bruken av belønningssystem på kundesenteret generelt?

Ny bonusmodell 2016

1. På hvilken måte ble du informert om endringen? (kom plutselig eller visste du at disse endringene kom til å skje?)
2. Vet du hvorfor belønningssystemet har blitt endret?
3. På generelt grunnlag, hva synes du om det nye belønningssystemet?
4. Hvordan har andre ansatte reagert?
5. Har din oppfatning endret seg noe siden belønningssystemet ble innført?
6. Har måten du arbeider på endret seg noe siden den nye bonusmodellen ble innført?
7. Hva synes du om sammensettingen av det som belønnes? Er det nok/for mange elementer som blir belønnet? Blir de rette tingene belønnet?
8. Hva synes du om at KTI måles på avdelingsnivå? Fordeler/ulemper
9. Hva tenker du om målingen som blir gjort på kundetilfredshet generelt?
10. Innføring av bevaringsmål. Hva tenker du om det?
11. Hva synes du om at det blir målt på bredde? Fordeler/ulemper
12. Hva tenker du om størrelsen på belønningen?
13. Hva synes du om de individuelle utviklingsmålene? Fordeler/ulemper
14. Er bonussystemet rettferdig? Synes du at de rette tingene belønnes?
15. Er bonusmodellen bedre eller dårligere enn tidligere år? Hvordan da?
16. Har det blitt gjort noen endring/presisering av bonusmodellen siden den ble innført?

Vedlegg 3

Intervjuguide

Navn på respondent:

Dato:

Sted for intervju:

Stilling:

Start:

Merknader:

Stopp:

1. Innledning

A) Kort om meg

B) Kort om formålet med oppgaven

C) Informere om konfidensialitet og anonymitet

D) Informere om lydopptak, og at dette slettes så snart samtalen er transkribert

D) Jeg er ute etter respondentens subjektive mening

E) Kort historikk om respondenten

i. Utdanning

ii. Bakgrunn

1. Hva har du med belønningssystemet til kundesenteret å gjøre?
2. Hva er din erfaring med bruk av belønningssystem i Gjensidige?
3. Hva er årsaken til den endringen som har skjedd i belønningssystemet for 2016?
4. Hva er bakgrunnen for sammensetningen av det som belønnes?
5. Hva er årsaken til at KTI blir målt på avdeling i stedet for individ?
6. Hva er årsaken til periodiseringen?
7. Hva er årsaken til endring fra prestasjonsbasert belønning til individuelle utviklingsmål? -Hva gjøres for å sikre at dette skal fungere?
8. Hvordan jobbes det med belønningssystemet i forkant?
9. Hvordan arbeides det med å innføre belønningssystemet når det er klart?
10. Gjøres det noe for å sjekke om belønningssystemet fungerer?
11. Har dere gjort noen analyser på om belønningssystemet, eller elementer av det, er kostnadseffektivt?
12. Hva tror du kommer til å skje med belønningssystemet til Gjensidige i framtiden?

Vedlegg 4

Intervjuguide

Navn på respondent:

Dato:

Sted for intervju:

Stilling:

Start:

Merknader:

Stopp:

1. Innledning

A) Kort om meg

B) Kort om formålet med oppgaven

C) Informere om konfidensialitet og anonymitet

D) Informere om lydopptak, og at dette slettes så snart samtalen er transkribert

D) Jeg er ute etter respondentens subjektive mening

E) Kort historikk om respondenten

i. Utdanning

ii. Bakgrunn

13. Hva har du med belønningssystemet til kundesenteret å gjøre?

14. Hva er din erfaring med bruk av belønningssystem i Gjensidige?

15. Kan du fortelle litt om årsaken til den endringen som har skjedd i belønningssystemet for 2016?

16. Hva er årsaken til at bonusmodell og målekort er delt? -Sammenheng mellom Gjensidige sin strategi og belønningssystemet

17. Hva er årsaken til endring fra prestasjonsbasert belønning til subjektive mål-Hva gjøres for å sikre at dette skal fungere?

18. Hva tror du kommer til å skje med belønningssystemet til Gjensidige i framtiden?

Vedlegg 5

Analyse- kunderådgivere

	Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4	Informant 5
Hva synes du om bs generelt	Bra, en gulrot for ekstra belønning	Veldig styrende på godt og vondt	Både og, synes ikke det skulle vært bs	Det er tricky, både fordeler og ulemper	Bra for noen, liker det ikke selv
Hva synes du om bs 2016	Liker ikke, går ned i lønn. Liker ikke periodisering. Bra med KTI og bredde	Helt greit, frisk pust.	Både og, fordel for de som har dårlig KTI. Større sjanse for bonus nå	Bra, steg i rett retning. Fjerne en del uønsket adferd	Bra, tatt en god vending
På hvilken måte ble du informert om endringen	Et felles møte. Kom sent som det pleier	Møte med leder	Husker ikke, gjennom kollega	Ryddig prosess i år, møte med leder	Rykte på huset, medarbeidersamtale med leder
Vet du hvorfor belønningssystemet har blitt endret	Nei, men har teorier. Skal avvikles	Nei, rykter om at bonus skal bli borte.	Nei, bryr meg ikke. Ikke noe jeg kan gjøre med det	Fikk ikke oppgitt grunn, har egne tanker	Vet ikke. For at flere skal få bonus, men heller mindre
Hvordan har andre ansatte reagert?	Ikke så mye snakk om det	Ikke så mye snakk om det	De med god KTI er irritert fordi de taper penger	Generelt god holdning. Dumt med KTI	Ikke hørt så mye, litt surmuling pga mindre bonus. Noen er fornøyd
Har måten du arbeider på endret seg noe siden den nye bonusmodellen ble innført?	Ja, mer fokus på bredde	Nei, egentlig ikke. Jobber slik som før	Får betalt for å gjøre en jobb, så da gjør jeg den. Ja, har gjort det		Nei. Har blitt så demotivert av tidligere år
Hva synes du om sammensetting	Bra, kvalitet i arbeid	Bra	Helt greit	Bra, nok paramerer	Helt greit, bra med en enkel modell

en av det som belønnes					
Hva synes du om at KTI måles	Bra, men liker ikke avdelingsmål.	Bra, liker ikke avdelingsmål. Bryr meg mindre om KTI	Liker ikke, måler ikke rett. Bra med avdelingsmål	Bra, men ikke på avdeling. Vanskelig å påvirke selv	Både og, feil i målingen. Bra for de som har dårlig KTI og dårlig for de med bra KTI
Innføring av bevaringsmål. Hva tenker du om det	Bra, kvalitet i arbeid	Kjempespenne, få bort dårlig kvalitet i jobben	Bra, men skjønner ikke hvordan det skal måles	Spennende, vanskelig å finne en god oppskrift	Det høres bra ut, selge rette produkter og gir god informasjon
Hva synes du om at det blir målt på bredde?	Bra, mer kvalitet på salg. Mer unødvendige forsikringer	Helt greit, gjør at kunden blir lenger	Både og, pakker på folk mer enn nødvendige	Mer fokus på det, som er bra. Ikke bare raske salg, men unødvendige forsikringer	Greit, bra for kunden og GJF. Dumt at småsalg ødelegger.
Hva synes du om de individuelle utviklingsmålene?	«Trynetillegg», folk kan foreslå ting som er lett å gjøre. Ikke upartisk leder	Spennende, spent på ledernes rolle.		Spent. «Trynetillegg». Bra at lederen kommer tettere på.	Bra, men kan selv påvirke forbedringsområder.
Er bonussystemet rettferdig?	Vanskelig å få høye bonuser, fordel for de som ikke har fått bonus før	Ja, men fortsatt litt for salgsorientert,		Spørs for hvem. Bedre, et steg i rett retning	Ja, det er kanskje rettferdig.

Vedlegg 6**KTI**

Nr	Spørsmål	Svar
2	Årsak til kontakt	Kjøp av ny forsikring
3	Kontaktfredshet	6
4	Vennlig og imøtekommende	6
7	Relevante råd	6
12	Hvorfor kunden er fornøyd	Fikk rask og godt avklart mitt spørsmål
18	Informasjon om Gjensidiges løsninger på Gjensidige.no	Ja
41	God løsning på henvendelsen	6
43	Oppfordret til å bruke APP	Nei

