

Cand. Merc. Økonomistyring – 10. semester

# Implementering af præstationsmåling og belønning i Danske Fragtmænd

31/10 2018

Martin Villadsen  
118.237 anslag

## Abstract

The purpose of this study is to analyze how the implementation of a performance evaluation system has evolved in the company Danske Fragtmænd. The framework for the theory of science in this project is based on Burrell & Morgan's functionalist paradigm to determine how this study perceives society and science. The analysis is based on the theories of Edward P. Lazear and Michael Gibbs on Performance Evaluation and Rewarding Performance. There is also organizational architecture by Jerold L. Zimmermann to analyze the importance of a stable organization in connection with a performance evaluation system. These theories will be used to analyze the case study Danske Fragtmænd. The empirical consists of an interview with the project leader for performance evaluation in the company. The interview is composed of an interview guide by Steiner Kvale and Svend Brinkmann. The results show that the first performance evaluation system was not thoughtful and useless. The second performance evaluation system was useful both in terms of performance evaluation, rewarding performance and organizational architecture. At the end there is a discussion of actions that the company may consider whether it should implement.

## Indhold

Abstract.....	1
Indledning.....	5
Problemformulering .....	5
Videnskabsteori og metode .....	7
Grundlæggende antagelser .....	7
Grundlæggende antagelser om videnskaben. ....	8
Grundlæggende antagelser om samfundet.....	10
Videnskabeligt paradigme .....	10
Metode.....	11
Casestudie.....	11
Interview.....	12
Præsentation af Danske Fragtmænd .....	15
Indføring af præstationsmålingssystem i Danske Fragtmænd.....	15
Opbygningen af bonusordningen.....	17
Teori .....	19
Performance Evaluation og Rewarding Performance .....	19
Performance Evaluation .....	19
Quantitative performance measurement.....	20
Risk Profile.....	21
Risiko VS. Fordrejning: Performance measure scope.....	22
Common distortions in performance measures .....	23
Immaterielle aktiver.....	24
Oppertunity costs.....	24
Gruppe størrelse.....	24
Tidshorisont.....	25

Match of the performance measure to job design.....	25
Subjektiv evaluering .....	26
Hvorfor bruge subjektiv evaluering?.....	27
Definition af Kontrollerbar og Ukontrollerbar .....	27
Fordelene ved subjektiv evaluering .....	29
Forbedre kvantitative præstationsmålinger .....	29
Øget incitamentet for at tage risici. ....	30
Forøge beslutningstagningen .....	30
Gøre incitamentssystemet mere fleksibelt .....	30
Øge kommunikationen .....	31
Forbedre medarbejderen .....	31
Praktiske overvejelser.....	31
Hvem skal evaluere hvem?.....	31
Retfærdighed og bias .....	32
Evaluerings forskellige roller.....	33
Hvor ofte skal evalueringer foretages?.....	34
Rewarding performance .....	35
Hvor stærke skal incitamenterne være?.....	35
Uperfekte evalueringer og optimale incitamenter .....	36
Målefejl.....	36
Fordrejning og blandede incitamenter .....	36
En opsummering af hvor stærke incitamenter skal være.....	37
Eksempler på incitamentsplaner .....	39
Belønning eller straf .....	39
Engangsbelønning .....	41
System med begrænsninger .....	42

Andre former for bonusordninger .....	43
Organisatorisk arkitektur omkring præstationsevaluering .....	44
Den trebenede skammel.....	44
Beslutningshåndtering og beslutningskontrol .....	46
Analyse .....	48
Performance Evaluation .....	48
Kvantitativ præstationsmåling.....	48
Common distortions in performance measures .....	49
Match of the performance measure to job design.....	50
Subjektiv evaluering .....	51
Kontrollerbare og ukontrollerbare hændelser.....	51
Fordele ved subjektiv evaluering.....	52
Praktiske overvejelser.....	52
Hvor ofte skal evalueringer foretages? .....	53
Rewarding performance .....	53
Hvor stærk skal incitamenterne være? .....	53
Uperfekte evalueringer og optimale incitamenter .....	53
Målefejl.....	53
Fordrejning og blandede incitamenter .....	54
Incitamentsplan.....	54
Organisatorisk arkitektur omkring præstationsevaluering. ....	54
Konklusion .....	56
Diskussion af tiltag til bonusaflønnning i Danske Fragtmænd .....	57
Bilag 1 - Transskribering af interview.....	60

## Indledning

Præstationsmåling og bonusaflønnning er blevet en stor del i danske virksomheder, for at kunne motivere medarbejdere til at præsterer bedre, hvilket kan være med til at eksempelvis øge produktionen eller nedbringe antallet af fejl. Dog kan det også have negative konsekvenser at belønne medarbejderne med goder og monetære belønninger, hvis de begynder at snyde systemet og dermed virksomheden. Det er derfor vigtigt ved indførelsen af et præstationsmålingssystem, at dette bliver planlagt ordentligt samt ikke indeholder fejl som gør at medarbejderne kan snyde systemet.

I løbet af min studietid på Aalborg Universitet har jeg sideløbende arbejdet deltid ved Danske Fragtmænd på deres fragtcntral, hvor størstedelen af opgaverne består i at tømme lastbiler samt sorterer godset deri. Dette kan både bestå af paller med gods på, men også af pakker som skal sorteres ud til forskellige fragtcentraler, hvor de kan blive leveret ud til modtageren. I løbet af årene på fragtcntralen har jeg bemærket at der begyndte at komme inforskærme op hvor der blev oplyst hvor mange forsendelser der havde været, hvor mange fejl der var begået og andre nøgletal. Senere hørte jeg ordet "bonusaflønnning" blive nævnt, samt at dette måske ville blive indført til medarbejderne på gulvet i terminalen, men da det blev nævnt flere gang i løbet af et par år, uden at der skete noget undrede jeg mig over hvilken proces der var i forbindelse med indførelsen af præstationsmålingssystem samt bonusordning.

Jeg valgte derfor i forbindelse med opstarten af dette speciale, at min nærmeste leder og spurgte ind til om virksomheden kunne være interesseret i at jeg lavede mit speciale omkring denne præstationsmåling og bonusaflønnning. Jeg blev derefter sat i kontakt med indkøbschefen, som vurderede at dette lød spændende samt måske kunne give inspiration til virksomheden. Efter dette blev jeg kontaktet af økonomidirektøren i Danske Fragtmænd, som førte mig videre til projektlederen for det præstationsfremmende lønsystem.

## Problemformulering

Undren i at præstationsmåling og bonusaflønnning blev nævnt, samt det tydede på at der var måling på alt hvad der blev foretaget uden at der blev indført en bonusordning, har ledt frem til denne problemformulering:

***”Hvordan har implementeringen af et præstationsmålingssystem fundet sted i Danske  
Fragtmænd?”***

Der vil i dette projekt derfor være fokus på hvordan et præstationsmålingssystem første gang blev implementeret på fragtcentralen i Odense i 2016 (*Bilag 1*). Samt hvordan udviklingen af dette system er sket sidenhen. Projektet vil derfor indeholde en analyse af hvordan dette system har udviklet sig i forhold til Lazaer & Gibbs teorier om præstationsevaluering samt teori om hvordan medarbejderne skal belønnes. Dette kobles samme med Zimmermans teori om den trebenede skammel, som analyserer på hvordan organisationen skal bygges op i forhold til præstationsmål, belønning samt ansvar. Derefter vil til sidste være en diskussion af hvilke elementer Danske Fragtmænd kan have fokus på i den videre implementering af et præstationsmålingssystem.

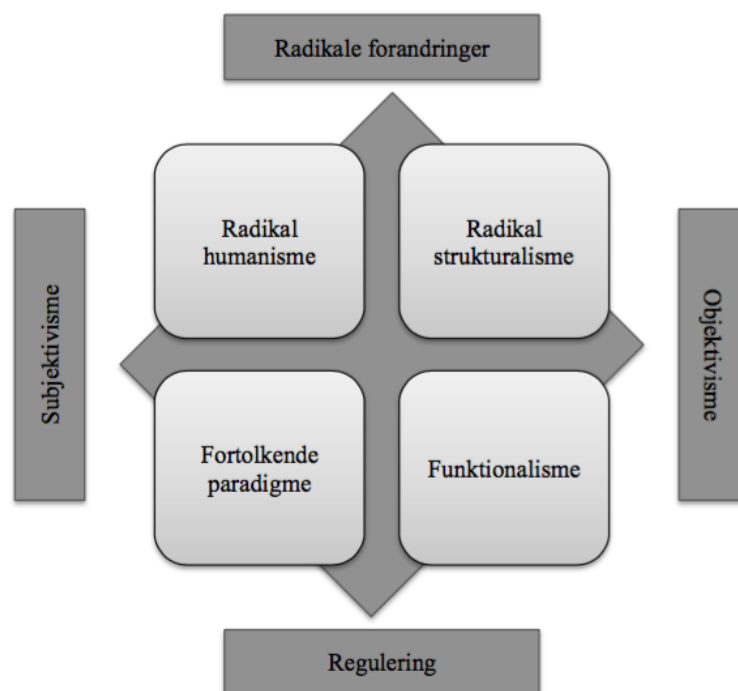
## Videnskabsteori og metode

I dette afsnit vil den anvendte videnskabsteori samt metode blive præsenteret. Videnskabsteorien vil tage udgangspunkt i Burrell & Morgans framework fra 1979. Ved at opstille den videnskabelige metode som projektet er bygget op omkring, vil dette være med til at sætte rammerne for hvordan projektet skal forstås. Metoden i projektet er bygget op omkring et casestudie af Danske Fragtmænd. Denne metode vil tage udgangspunkt i hvordan Yin behandler casestudier. I forbindelse med casestudiet er der foretaget et interview, som er udført efter en interviewguide af Kalve & Brinkmann

### Grundlæggende antagelser

Burrell & Morgan har opstillet en model med fire forskellige paradigmer, hvor hvert paradigme er forskellige i deres antagelser. Paradigmerne er del op i grundlæggende antagelser samt antagelser om samfundet. De grundlæggende antagelser om videnskab er placeret på x-aksen i diagrammet samtidigt med at de grundlæggende antagelser om samfundet er placeret på y-aksen. Modellen er illustreret i figur 1 nedenfor. De grundlæggende antagelser om videnskaben er delt op i subjektivism og objektivisme. De grundlæggende antagelser er delt op i radikale forandringer og regulering. Da antagelserne er placeret i et koordinatsystem, vil det være muligt at placere de grundlæggende antagelser et sted imellem yderpunkterne. Det vil være muligt at præsenterer det videnskabelige paradigme, når de grundlæggende antagelser er præciseret i forhold til hvilket paradigme de funderer i (*Burrell & Morgan, 1979*).





Figur 1; Burrell & Morgan (1979)

For at kunne præcisere hvilket paradigme som projektet tilhører, vil de grundlæggende antagelser om videnskaben blive præsenteret, samt der vil blive præciseret hvilket ståsted projektet har i forhold til denne akse. Derefter vil de grundlæggende antagelser om samfundet bliver præciseret, og ligeledes her vil der blive præciseret hvilket ståsted projektet har.

### Grundlæggende antagelser om videnskaben.

De grundlæggende antagelser om videnskaben opstiller Burrell & Morgan indenfor de to yderpunkter som tidligere blev præsenteret; objektivitet og subjektivitet. Herunder vurderes disse yderpunkter indenfor ontologi, epistemologi, den menneskelige natur samt metodemuligheder (Burrell & Morgan, 1979).

### *Ontologi*

Ved ontologi stilles der spørgsmål til hvad virkeligheden er. Her skelnes der imellem realisme, som er objektivt, og nominalisme, som er subjektivt. Realismen baseres på at virkeligheden er uafhængigt af individets erkendelse, hvilket vil sige at der tages udgangspunkt i at alle har den samme virkelighedsopfattelse. Nominalismen er derimod subjektiv, hvilket gør at virkeligheden er unik for hvert enkelt individ. Dermed har individets opfattelse af omgivelserne en betydning for hvordan individet opfatter virkeligheden (Burrell &

*Morgan, 1979)*

I dette projekt tages der udgangspunkt i realismen da denne baseres uafhængigt af individets opfattelse, dog vil der være tendenser til nominalisme i form af at den virkelighed der skabes i dette projekt, da den skabes på baggrund af et interview.

### *Epistemologi*

Dette omhandler hvordan betingelserne og er for at erkende viden. Her opstilles positivisme, som er objektivt, overfor anti-positivisme, som er subjektivt. Her tager positivismen udgangspunkt i at viden er tilgængelig og opnåelig for alle. Anti-positivismen tager derimod udgangspunkt i at viden er en samling af individuelle erfaringer som individet har tilegnet sig igennem tiden og derfor ikke kan deles. Sammenhængen imellem ontologien og epistemologien er klar, da epistemologien afhænger da ontologien og dens rammer for hvad virkeligheden er (*Burrell & Morgan, 1979*).

Projektet tager i epistemologien udgangspunkt i anti-positivismen, men dog med tendenser til positivismen på baggrund af interviewet med case-virksomheden. Dog vil det primært være anti-positivismen på baggrund af de valgte teorier som er tilgængelige for alle og som der analyseres ud fra.

### *Den menneskelige natur*

Den menneskelige natur handler om det enkelte individs indflydelse på sine omgivelser. Har opstiller Burrell & Morgan determinisme, som den objektive pol, og voluntarisme som den subjektive pol. Determinismen bygger på at individet handlinger bliver styret af omgivelserne og situationen, som individet befinder sig i. Voluntarisme er en modsætning hvor individet som frit, hvilket gør at individet har indflydelse på sine omgivelser (*Burrell & Morgan, 1979*). I dette projekt tages der udgangspunkt i determinismen, da præstationsevalueringsteorierne ønsker at styre individet i en vis retning i form af incitamentsordninger.

### *Metodemuligheder*

Metodemuligheder er hvilken metodisk tilgang som undersøgeren anvender for at undersøge det valgte genstandsfelt. Burrell & Morgan opstiller her nomotetisk metode, som den objektive del, overfor ideografisk metode, som den subjektive del. Den nomotetiske metode baseres på kvantitative metoder, hvorimod den ideografiske metode anvender kvalitative metoder (*Burrell & Morgan, 1979*). I projektet anvendes der nomotetisk metode, da teorierne som er valgt til at belyse empirien, som baserer sig på kvantitet. Derved passe metodemulighederne også til de tre

ovenstående punkter indenfor de grundlæggende antagelser om videnskab, hvilket gør at der i dette projekt ses objektivt på de grundlæggende antagelser om videnskab.

### Grundlæggende antagelser om samfundet

Indenfor de grundlæggende antagelser om samfundet fokuseres der på hvordan sociale systemer og samfundet forandrer sig. Burrell & Morgan bruger i denne forbindelse regulering og radikal forandring som begreber for disse poler. Regulering er en tilpasning og gradvis ændring af status quo, hvor det er de nuværende sociale systemer der undersøges. Radikal forandring er hvis der er opstået en konflikt i forhold til status quo, hvor der enten søges en forklaring på forandringerne som skaber konflikt, eller alternativer til status quo, så denne skiftes ud (*Burrell & Morgan*)

I dette projekt vil der tages udgangspunkt i regulering og ikke radikal forandring, da der ikke forsøges at skabes ændringer i samfundet, men derimod i virksomheden. Desuden forsøges der ikke at udskifte det nuværende præstationsmålingssystem i Danske Fragtmænd, men der søges en forklaring på den historiske udvikling samt hvordan det eventuelt kan forbedres.

### Videnskabeligt paradigme

Efter at have præsenteret de videnskabelige paradigmer samt hvilke grundlæggende antagelser der er om videnskaben samt om samfundet, kan det nu konkluderes at det videnskabelige paradigme, som vil blive anvendt i dette projekt, er det funktionalistisk paradigme. Dette er konkluderet på baggrund af de valg, som er taget indenfor de grundlæggende antagelser om videnskaben samt om samfundet, hvor der på de grundlæggende antagelser indenfor videnskaben ses objektivt på det. Samtidigt ses det ses som en regulering indenfor de grundlæggende antagelser om samfundet.

I det funktionalistiske paradigme er virkeligheden bygget op af kontinuerlige og uforandrede strukturer og systemer. Dette gør det at generelle konklusioner er mulige at generere, samt at bekræfte eller afkræfte hypoteser. Dette paradigme har desuden givet de dominerede rammer for undersøgelse af organisationer (*Burrell & Morgan, 1979*).

I dette projekt undersøges det hvordan en implementering af et præstationsmålingssystem har fundet sted. Dette hjælper det funktionalistiske paradigme med at sætte rammerne for. Ved at anvende dette paradigme kan udviklingen af præstationsmålingssystemet i Danske Fragtmænd

analyseres, men samtidigt kan denne analysemetode overføres til andre cases, for at undersøge det samme.

## Metode

I dette afsnit vil den anvendte metode blive beskrevet. Herunder vil der komme ind på hvordan Danske Fragtmænd er brug som et casestudie for denne opgave, samt hvordan et interview af Eva Alstrup Torp Andersen, som er projektchef ved Danske fragtmænd er bygget op, som brug af empiri.

## Casestudie

Dette projekt tager udgangspunkt i at bruge Danske Fragtmænd som case for at undersøge hvordan implementeringen af et præstationsmålingssystem er sket i netop denne virksomhed. Derved vil der blive anvendt et singlecasestudie, hvori der vil være fokus på hvordan udviklingen i implementeringen af et bonusaflønningsystem har fundet sted over tid i virksomheden (*Yin, 2014*) Formålet ved at anvende en singlecase er at påvise hvordan udviklingen har fundet sted i denne ene case, Danske fragtmænd. Der tages derfor udgangspunkt i forskellige tidspunkter i implementeringen af et præstationsmålingssystem, hvor der analyseres på hvordan implementeringen er forgået samt hvilken udvikling der er sket (*Yin, 2014*).

Yin beskriver at der findes seks måder at samle empiri på i en case. Herunder er interviews en af de vigtigste kilder, hvilket også den indsamlingsmetode som er blevet anvendt i dette projekt. Ifølge Yin bliver interviews fortaget i forbindelse med cases ofte til et ustruktureret interview, da interviewet har en tendens til mere at blive en guideline i stedet for en fast stringent række af spørgsmål. Intervieweren har to opgaver i forbindelse med et interview: at følge den rækkefølge af spørgsmål som er blevet opsat, men også at stille samtalestartende spørgsmål som dog stadig følger de opstillede spørgsmål (*Yin, 2014*)

Opbygningen af interviewet i dette projekt vil blive præsenteret i et efterfølgende afsnit omkring interviews.

For at analysere en case beskriver Yin fem forskellige måder hvorpå dette kan ske; Pattern Matching, Explanation Building, Time-Series Analysis, Logic Models, Cross-case Synthesis (*Yin, 2014*) I dette projekt vil der blive anvendt den metode Yin kalder Logic Model. Ved at bruge Logic models analyseres der på hvordan en hændelse har forløbet over tidsperiode, hvor

der fokuseres på en kæde af årsags-effekt-hændelser i et system. Det vil sige at der fokuseres på en tidlig hændelse, som der tages udgangspunkt i og analyseres på i forhold til senere hændelser. Derved kan der ses en udvikling inden for dette bestemte område. Ofte bliver denne analysemodel brugt i forbindelse med udvikling af systemer i virksomheder, hvor det kan hjælpe virksomheden med bedre at definere sine visioner og mål, samt hvordan det teoretisk er muligt at nå disse mål (*Yin, 2014*).

I dette projekt er fokuset på hvordan udviklingen og implementeringen af et præstationsmålingssystem er forløbet i Danske fragtmænd. Her er der fokus på hvordan den første implementering af et præstationsmålingssystem forløb og hvilke ændringer, der er sket efterfølgende. Dette vil ende ud i en diskussion af hvad Danske Fragtmænd kan ændre i deres præstationsmålingssystem, samt hvilke elementer der skal være fokus på i forhold til at have et optimalt præstationsmålingssystem.

## Interview

Der er i dette projekt blevet dannet empiri i form af interviews ved case-virksomheden Danske Fragtmænd. Interviewet er med Eva Alstrup Torp Anders, som er projektchef og har stået i front for bonusaflønningsystemet. Fremgangsmetoden i forbindelse med dette blev opstillet efter Steiner Kvale og Svend Brinkmanns syv faser af en interviewundersøgelse. De syv faser er:

1. Tematisering
2. Design
3. Interview
4. Transskription
5. Analyse
6. Verifikation
7. Rapportering (*Kvale & Brinkmann, 2009*)

Tematiseringen blev frembragt i forbindelse med indledningen af projektet. Formålet med projektet er at undersøge udviklingen implementeringen af et præstationsmålingssystem i Danske Fragtmænd, hvilket gjorde at temaet blev præstationsmålingssystemer. Teorier omkring

præstationsmåling blev derfor undersøgt, hvilket førte til de valgte teorier som præsenteres senere. Derved var det konkretiseret hvilket emne interviewet skulle omhandle.

Designet af interviewet blev til efter at have gennemtænkt hvad formålet med interviewet var samt hvordan dette skulle udføres ud fra disse syv faser an en interviewundersøgelse. Dette gjorde at designet var tilpasset den videre brug af interviewet samt temaet fastholdte emnet som skulle italesættes.

Interviewet blev designet som et semistruktureret interview, hvor der var brede og åbne spørgsmål til at italesætte emnet i et bredere perspektiv, samt for at få et indblik i hvordan forløbet i virksomheden var forløbet. Derefter blev spørgsmålene mere konkrete for at få svar på specifikke emner og problemstillinger.

Interviewet blev gennemført af den designede interviewguide som var blevet til i fase to. Hvor der blev indledt med åbne spørgsmål og derefter mere konkrete spørgsmål. Indblandet i de åbne og de specifikke spørgsmål, blev der stillet opfølgende spørgsmål, som blev udformet undervejs i interviewet, da der blev givet svar, som gav anledning til spørgsmål. Derved var det udformede design godt tiltænkt, da spørgsmålene gav anledning til yderligere undren som ikke var påtænkt i første omgang, men som vakte en interesse og havde relevans for projektet.

Transskriptionen var en del af processen i forhold til at klargøre interviewet til en analyse. Ved at transskriberer interviewet blev processen i forhold til analysen lettet, da det gjorde det muligt at tage noter samt inddele interviewet i dele, som ville passe ind i opdelingen af analysen.

Analysen blev foretaget på baggrund af den optagne lydfil samt transskriberingen heraf. De noter som blev foretaget i forbindelse med transskriberingen var nyttig da de også var tilpasset den valgte analysemetode, som er beskrevet i afsnittet om casestudier. Her blev det præciseret at Logic Model som udgangspunktet var en god måde at foretage analysen på, da der her ses på en udvikling over tid, som dette projekt også sætter fokus på, ved at se på hvordan implementeringen af et præstationsmålingssystem er foretaget.

Verifikationen af analysen og resultaterne kan måske være svært at fastslå. På baggrund af interviewet opbygning og metode samt fæste i de udvalgte teorier vil det være muligt at gøre interviewet generaliserbart, da det er muligt at genskabe i et vist omfang. Desuden vil interviewet være validt da det undersøger, det som det er påtænkt at undersøge.

Rapportering af undersøgelsens resultater og metode, hvor det lever op til videnskabelige kriterier er også forsøgt opfyldt. Et etisk problem i forhold til interviewet er dog at case-virksomheden, er den samme som der er blevet arbejdet ved af undersøgeren i studietiden. Derved har der været informationer, som ikke har været mulige at få eller have haft indblik i, uden at have arbejdet ved Danske Fragtmænd. Disse informationer er forsøgt undladt, dog har interviewet været påvirket af baggrunden i virksomheden, da den interviewede person vidste at der var dette forhold. På trods af dette forhold til virksomheden, har der dog aldrig været en forbindelse imellem undersøgeren og præstationsmålingssystemet.

## Præsentation af Danske Fragtmænd

Danske Fragtmænd er en fragtvirksomhed som tilbyder transport af gods til virksomheder. Der fokus på både at kunne sende enkelte paller, større partier, hele vognlæs men også små pakker. Desuden kan virksomheden også håndterer specialløsninger herunder ekspreskørsel og kranservice. Danske fragtmænd råder desuden over 200.000 kvadratmeter lagerhoteller, hvor kunder kan have deres varer opbevaret. Danske Fragtmænd har over 40.000 erhvervskunder, hvilket gør virksomheden til Danmarks største transportør af stykgods. Virksomheden dækker Danmark med 26 fragtterminaler i hele landet og 3.000 medarbejdere til at kunne håndtere de over 9.000.000 forsendelser som håndteres om året (*Danske Fragtmænd 1*).

Virksomheden startede for over 100 år siden, hvor transport forgik med hestevogn eller tog. Det var først i 1990 at Danske Fragtmænd A.m.b.a. blev stiftet og indtil 2007 udgjorde andelstanken forretningsgrundlaget, hvor Danske Fragtmænd A/S blev oprettet og alle kræfter blev samlet i én organisation. I dag består virksomheden af 40 fragtmandsvirksomheder, som dækker hele landet ved at der kun er én fragtmænd til hvert postnummer (*Danske Fragtmænd 2*)

## Indføring af præstationsmålingssystem i Danske Fragtmænd

Danske Fragtmænd valgte i 2016 at forsøge at indføre et præstationsmålingssystem på fragtterminalen i Odense. Dette forsøg blev lavet på baggrund af at der tidligere havde været en lokalaftale, men den havde virksomheden valgt at tage fra medarbejderne. Der blev derfor diskuteret med 3F om der skulle laves en ny lokalaftale, men dette endte ud i at i stedet for at medarbejderne fik en ny lokalaftale, så ville virksomheden indføre en produktivitetsfremmende-lønssystemsaftale, da denne aftale både kunne gavne medarbejderne men samtidig kunne den også gavne virksomheden. Denne aftale skulle baseres på at jo mere effektive medarbejderne var, jo mere ville de kunne få i løn. Dette ville derfor være et win-win for både medarbejderne, men også for virksomheden, da denne aftale ville kunne gavne både medarbejderne, men også virksomheden (*Bilag 1*).

Dette var opstarten på præstationsmålingssystemet i danske Fragtmænd. Dog var denne opstart ikke uden problemer, da der ikke var styr på datagrundlaget som bonussen skulle beregnes ud fra. Herunder hvilke forsendelser der kom til hvilke fragtcentraler, samt der ikke var styr på



timeregistreringen, hvilket vil sige at de ikke vidste hvor mange timer medarbejderne forbrugte. Dog blev forløbet startet selvom datagrundlaget ikke var perfekt, hvilket gjorde at virksomheden valgte at give et par kroner i bonus, så medarbejderne var sikret en bonus hele tiden (*Bilag 1*).

Efter et stykke tid opstod der dog tvivl hos medarbejderne, som undrede sig over hvorfor de fik bonus nogle gange, men ikke altid, hvilket gjorde at projektgruppen for præstationsmålingssystemet valgte at bekende at datagrundlaget var forkert og systemet blev derfor afskaffet igen (*Bilag 1*).

Derefter blev der arbejdet med datagrundlaget i virksomheden og i sommeren 2017 valgte virksomheden at starte projektet op igen. Danske Fragtmænd havde desuden haft en sparingssamtale med Lemvig Müller, som kørte med et lignede system, hvor Danske fragtmænd fik nogle råd om at det er vigtigt at medarbejderne er inddraget i systemet. Herunder med til at vurderer om tallene er rigtige, samt at det resultat som bliver frembragt også er i overensstemmelse med medarbejdernes overbevisning. Herefter valgte Danske Fragtmænd at oprette et bonusudvalg i Odense, hvor projektet skulle køre videre. Dette bonusudvalg bestod af en person fra dags-, aften- og natholdet samt en for laget, da lageret er en del af fragtterminalen i Odense (*Bilag 1*).

Dette hold er nu med hver måned til at vurderer de tal som har været i den forgangene måned, for at være med til at bekræfte at tallene stemmer overens med hvad medarbejderne oplever på gulvet, samt at de forstår de resultater som bliver frembragt derefter. Dette har medført en god kommunikation imellem de forskellige hold i løbet af døgnet, da denne præstationsmålingssystemet tvinger medarbejderne til at kommunikerer på tværs af holdene, eftersom et bedre samarbejde medfører en større bonus. Disse personer var også med i et testforløb hvor de evaluerede på tallene uden at der blev udbetalt bonus, for at vurderer om datagrundlaget var blevet mere præcist. Derved var disse personer også med til at få startet forløbet op igen i Januar 2018, da de var overbevist om at systemet var retvisende denne gang. Disse personer i bonusudvalget stod også en del af kommunikationen imellem medarbejderne og udvalget, da disse kunne berette deres kollegaer om resultaterne, samt om hvorfor resultaterne var endt sådan, hvilket var med til at skabe en bedre tillid imellem bonusudvalget og de ansatte på gulvet (*Bilag 1*).

I starten var det tillidsrepræsentanten og terminalchefen som stod for bonussen i Odense, men efterhånden er bonusudvalget lige så meget til at definere aftalen, som tillidsrepræsentanten og terminalchefen (*Bilag 1*)

## Opbygningen af bonusordningen

Bonusordningen er bygget op omkring en key performance indikator, som laves internt i virksomheden. Denne udregning består af antal forsendelser i forhold til hvor mange produktive timer, som bliver brugt på disse forsendelser. Det vil sige  $\frac{\text{Antal forsendelser}}{\text{antal produktive timer}} = KPI \text{ timer}$

Disse KPI timer holdes op imod KPI-timerne for samme periode året før. Det vil sige at der ses på hvor mange forsendelser blev der nået pr time i denne måned i år kontra samme måned sidste år (*Bilag 1*)

Bonussen udregnes ved dagligt at se hvor lang tid en forsendelse tog om at blive håndteret sidste år og ganger den med antallet af forsendelser samme dag i år. Dette tal fortæller hvor mange timer virksomheden måtte have brugt samme dag i år. Hvis antallet af timer er lavere end det antal timer, som er blevet brugt samme dag sidste år, så er der sparet timer, hvilket vil sige at medarbejderne har været mere effektive end sidste år. Hvis udregningen derimod giver et højere timetal, vil det sige at der er blevet brugt flere timer i år, end der blev brugt sidste år og medarbejderne har derfor ikke været effektive (*Bilag 1*)

Hvis medarbejderne har brugt færre timer end de måtte have brugt, har virksomheden sparet nogle timer i forhold til året før. Det er værdien af disse timer som bliver brugt til bonusaflytningen. Dette bliver opgjort på dagsbasis, så det er hver enkelt dag, som bliver sammenlignet med samme dag sidste år. Det vil sige at det opsparede antal timer bliver gange med værdien af en time. Denne værdi bliver delt i to, hvor virksomheden får den ene halvdel og den anden halvdel bliver delt ud til medarbejderne, hvor de så får en andel i forhold til hvor mange timer de har arbejdet. Denne deling sker på baggrund af at det være en win-win for medarbejderne, men også for Danske Fragtmænd. Hvis medarbejderne en dag ikke har sparet timer op, vil de ikke få udbetalt en bonus. Dette bliver så bliver opgjort en gang om måneden og bliver lagt oveni lønnen (*Bilag 1*).

Ved at medarbejderne arbejder hurtigere for at blive mere effektive, kan også medføre flere fejl. Derfor har virksomheden valgt også at måle på fejlsendt gods, hvilket også bliver en del af ligningen. Hvis der sker for mange fejl, skal dette også påvirke bonusresultatet. Dette sker ved

at virksomheden tager 20% af den opsparede bonus fra medarbejderne, hvilket sker efter at bonussen er blevet delt. Disse 20% går til virksomheden da holdningen er, at virksomheden har brugt flere omkostninger på dette fejlsendte gods. For at vurdere hvornår der er sket for meget fejlsendt gods, har virksomheden set på hvor niveauet har været historisk. I tilfældet med Odense har de meget sjældent været over en promille på to, og de har aldrig haft en promille på over 2,5, hvilket gør at det er vurderet at hvis medarbejderne får en fejlsendt gods promille på over 2,5, så mister de 20% af deres bonus (*Bilag 1*).

Der har tidligere været overvejelser om der også skulle straffes på baggrund af ødelagt gods i form af kvalitetskontrol. Problemet med dette er dog at ansvaret skal fordeles, hvilket er svært i mange tilfælde da der ofte går lang tid fra at pakken har været ved Danske Fragtmænd, til at der bliver reklameret fra kundens side om ødelagt gods. Der har været flere emner som virksomheden har overvejet, men på grund af at fejlsendt gods er den eneste faktor som bliver målt på dagen efter, er det svært at placere ansvaret i disse sager da der er gået for lang tid imellem at de er sket og de bliver registreret. Det er derfor virksomheden har valgt fejlsendt godt som den eneste kvalitetskontrol (*Bilag 1*).

Danske Fragtmænd valgte at sammenligne med samme periode som året før, på trods af at 3F forslog at virksomheden skulle sammenligne med et gennemsnit af året før. Dette passer dog ikke ind i Danske Fragtmænd, da virksomheden er meget betonet af sæsonudsving, hvilket vil gøre at nogle måneder ville resultaterne være meget positive, mens der ville være andre måneder hvor resultaterne ville være meget negative. Dette blev også valgt da økonomien også bliver sammenlignet med samme periode sidste år og KPI'erne nu gør det samme. Desuden følger bonusordningen lønperioden, hvilket gør det lettere for lønadministrationen (*Bilag 1*).

Virksomheden bruger derfor mange ressourcer på at gennemgå tallene i forhold til om der er sket radikale ændringer, som gør at perioden ikke kan sammenlignes med sidste års periode. Dette kan eksempel være at der kommer nye besværlige kunder til eller nogle af opgaverne er blevet udliciteret, hvilket gør at systemet skal justeres, da dette kan ændre grundlaget for en fair sammenligning. Hvilket også er en del af bonusudvalget opgave at være med til at pointerer. Desuden bliver der tjekket op på om indstemplingerne sker korrekt samt om antallet af forsendelser er korrekt (*Bilag 1*).

## Teori

Teoriafsnittet i dette projekt er bygget op på baggrund af to teorier. Første teori er fra Lazear & Gibbs som fokuserer på to emner, i første emne analyseres der på Performance Evaluation, hvor der bliver fokuseret på hvordan virksomheder kan vælge at evaluere præstationer. Andet emne er Rewarding performance, hvor der fokuseres på hvordan de ansatte skal belønnes på baggrund af præstationsevalueringen i første del. Anden teori som vil blive anvendt er Zimmermanns teori om den trebenede skammel, hvor der fokuseres på organisations arkitektur og at denne skal være i balance.

### Performance Evaluation og Rewarding Performance

Dette afsnit er bygget op omkring Edward P. Lazear og Micheal Gibbs bog Personnel Economics in practice hvor der vil være fokus på emnerne Performance Evaluation samt Rewarding Performance.

### Performance Evaluation

Lazear og Gibbs siger at det sværeste vedrørende en incitamentsordning er præstationsevalueringen. Hvordan skal de ansatte evalueres for at vurdere om de har fortjent en bonus, samt hvilken størrelsesordning denne skal være.

Præstationsevaluering kan vurderes på mange måder. Skal de ansatte vurderes individuelt, i grupper eller samlet for hele virksomheden? Er det fair at de ansatte bliver vurderet individuelt hvis der eksempelvis i en salgsafdeling bliver vurderet på hvor meget de hver især sælger og der så er én medarbejder der tager telefonen på det rette tidspunkt og derved får afsat en stor ordre? Er det fair hvis de ansatte vurderes i grupper, at nogle medarbejder måske kan blive freeridere fordi de ikke arbejder lige så hårdt som de andre i gruppen, men stadig modtager samme størrelse bonus. Er det fair at alle vurderes samlet hvis det sker på forskellige niveauer i virksomheden, hvilket gør at de ansatte ikke har kontrol over alle de mål der vurderes ud fra? Et andet vigtigt spørgsmål er på hvilket grundlag de ansatte skal vurderes? Skal de ansatte vurderes subjektivt hvor det måske er en leder, som måske ikke er på lige god fod med alle de ansatte, hvilket måske vil resultere i forskellige evalueringer selvom de ansatte har præsteret enes. Det kan også være at personen som skal vurdere de ansatte måske intet kender til de ansatte, deres forhold og andre vigtige kriterier, hvilket giver forskellige evalueringer. Det kan også være at de ansatte skal vurderes objektivt, hvor der kun vurderes ud fra eksempelvis kvantitative tal og ikke på andre forhold som kan påvirke disse tal.

Prisen på evalueringen kan også være med til at påvirke hvilken form for evaluering der skal foretages, samt hvor dybdegående og kontrollerende den skal være. Eksempelvis kan en subjektiv, dybdegående vurdering være omkostningsfuld, da der måske skal bruges mange timer på at indsamle de rigtige informationer samt vurderer disse. En kvantitativ vurdering kan være billigere hvis den eksempelvis baseres på tal, som i forvejen allerede bruges i virksomheden og derfor kun skal samles, hvilket måske kan gøres automatisk.

Hvilken risiko løber den ansatte ved at være med i denne incitamentsordning? Er det lønsomt for den ansatte i forhold til hvilken risiko den ansatte løber for at opnå målene i den præstation der skal evalueres på? Gør forholdene i evalueringen at den ansatte ikke er villig til at løbe den risiko som personen udsættes for, for at kunne opfylde de mål, som er givet? Kan risikoen være med at demotiverer den ansatte i stedet for at motiverer den ansatte?

Dette afsnit vil primært fokusere på brugen af evaluering til at måle samt motiverer til en større indsats.

### Quantitative performance measurement

Kvantitativ performance measurement er ofte en nem måde for en virksomhed at måle medarbejderne på, da kvantitative målinger ofte er numeriske, hvilket gør at de ofte kan sættes ind i en forudbestemt formel. Her kan virksomheden eksempelvis bruge arbejdstimer, antal ordre eller anden kvantitativ måling, som datagrundlag til deres evaluering.

På trods af at kvantitative målinger ofte kaldes objektive, så er det ikke sikkert at de er helt objektive, da tal kan manipuleres. Selvom målingen ikke er genstand for manipulation, kan det ske alligevel. Dette kan ske ved at et firma eksempelvis måler på hvor mange kroner hver sælger, sælger for. Hvis en sælger tilfældigt tager telefonen når en ny stor kunde ringer for at placerer en stor ordre, så er det tilfældigt hvilken sælger der tager telefonen og derved får det store salg, hvilket gør at denne sælger får ekstra bonus på trods af ikke direkte at have opsøgt et salg. Derved bliver salget ikke et resultat af sælgerens performance, men derimod bare en tilfældighed der gjorde at sælgeren tog telefonen på det rette tidspunkt, hvilket gør at det objektive af hvad sælgeren har performed ikke bliver ikke objektivt. Derved kan kvantitative performance measurements ikke kaldes objektive på trods af at tal ofte er det, dog er de ofte mere objektive end subjektive evalueringer (*Lazaer & Gibbs, 2009*).

## Risk Profile

Performance measure skal, ifølge mange artikler om økonomi, indeholde objekter, som kan kontrolleres af den ansatte (*Lazaer & Gibbs, 2009*). På trods af dette indeholder performance measurement en vis risiko, som de ansatte skal være klar på at have. På trods af at ansatte er risikovillige i forhold til en incitamentsplan, så findes der forskellige slags risiko den ansatte skal forholde sig til. Der findes to former for risiko; ukontrollabel risiko og kontrollabel risiko. Ukontrollabel risiko er en risiko, som den ansatte ikke kan påvirke. Dette kan eksempelvis være en risiko for direktøren for virksomheden, som bliver bedømt på hvordan prisen på virksomhedens aktier forløber. Prisen på aktierne er ikke noget en direktør let kan påvirke, da der er mange ukontrollable omverdensforhold der påvirker prisen, som eksempelvis macroøkonomiske forhold, dynamikken i industrien og teknologiske forandringer. Disse forhold kan direktøren ikke påvirke hvilket gør at direktøren løber en større risiko. Dette kan gøre at direktøren måske ikke skal måles på udviklingen af virksomhedens aktiver og derved finde andre målepunkter eller at direktøren skal kompenseres for at løbe en ukontrollabel risiko. Ukontrollable risikoer er et vigtigt problem i forhold til incitamentsplaner (*Lazaer & Gibbs, 2009*).

Kontrollabel risiko er derimod en risiko som medarbejderen mulighed for at påvirke. Eksempelvis kan dette være direktøren som skal tilpasse strategien til sine konkurrenter. Direktøren har ikke mulighed for at bestemme over konkurrenternes strategi, men kan derimod planlægge sin egen virksomhedens strategi efter konkurrenternes. Derved har direktøren stadig en risiko for at konkurrenterne vil overtage markedet, men dette kan direktøren påvirke ved at tilpasse virksomhedens egen strategi (*Lazaer & Gibbs, 2009*).

Generelt set har alle ansatte en specifik viden om deres arbejdsområde, som de har fået igennem deres arbejdsgang. Denne viden om arbejdsområder er ikke altid til stedet når virksomheder udarbejder incitamentsplaner, hvilket gør at det bliver en tilfældig variabel. Dog er det ikke sikkert at denne variabel er en risiko eller om den er ukontrollabel. Effekten af kontrollerbar risiko er generelt set med til at højne incitamentet for at arbejde hårdere for medarbejdere, da de kan kontrollere de risici der er. Dette gør også at firmaet ikke er nødt til at kompensere for ukontrollable risici (*Lazaer & Gibbs, 2009*).

## Risiko VS. Fordrejning: Performance measure scope

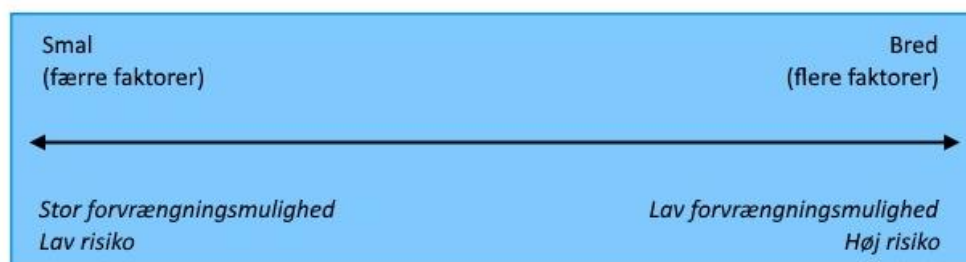
I en performance measure skal de ansatte vurderes, men indenfor hvilket aspekter skal de ansatte vurderes? Skal en vicevært vurderes på samme måde som direktøren i et firma. I princippet kan de begge vurderes på virksomhedens værdi, da de begge har indflydelse på virksomheden. Direktøren har dog større mulighed for at påvirke virksomhedens værdi i form af virksomhedens strategi, end viceværten har da viceværtens mulighed for at påvirke værdien er meget lille. Derfor vil viceværten løbe en meget større risiko end direktøren hvis de begge bliver målt på virksomhedens værdi. I dette tilfælde vil det være en kontrollabel risiko for direktøren og en ukontrollabel risiko for viceværten.

Det er derfor vigtigt at de ansatte vurderes indenfor et område hvor de kan kontrollere risikoen. Dette fokus kan dog skabe et problem i forhold til hvilket område de ansatte skal vurderes indenfor. Viceværten skal måske vurderes på hvor mange kvadratmeter gulv han vasker eller hvor mange tons skrald han smider ud? Dette er områder som viceværten kan kontrollere risikoen, men det er også områder han kan påvirke og forvrænge. Viceværten kan vælge at smide ekstra meget skrald ud, måske endda ting som ikke skal smides ud, eller måske vælge kun at bruge tiden på at smide tunge ting ud og ikke fokuserer på lette ting. I stedet for at direktøren bliver målt på virksomhedens værdi kan det være at han bliver vurderet på overskuddet i stedet, hvor der måske er en mere kontrollerbar risiko. Hvis direktøren vælger at lave store investeringer som resulterer i et større overskud, kan dette give gode resultater for direktøren på kort sigt, men investeringerne kan måske påvirke virksomheden negativt på længere sigt.

Det er derfor vigtigt at fokuserer på hvilke områder de ansatte bliver vurderet på i forhold til hvor stor en fordrejning de kan lave på disse målepunkter, ud fra hvor kontrollerbar de ansattes risiko er.

Ud fra dette kan det også ses at der er et tradeoff imellem en smal eller bred performance measurement. Et smallere område med færre faktorer vil give en lav risiko men samtidig en stor forvrængningsmulighed. Derimod kan et bredt område med flere faktorer give en stor risiko med en lav forvrængningsmulighed. Dette er illustreret i figur 2.

### Tradeoff imellem bred eller smal præstationsmåling



Figur 2, (Lazaer & Gibbs, 2009)

### Common distortions in performance measures

Da der er mange dimensioner i de fleste jobs, vil det førnævnte tradeoff imellem fordrejning og risiko kunne udspilles på mange forskellige måder. Lazaer og Gibbs opstiller en tabel med eksempler på dimensioner hvor der skal vurderes på om de skal være bredere eller smallere.

<b>DIMENSIONER AF PERFORMANCE SOM SKAL OVERVEJES I EN EVALUERING.</b>	<b>EKSEMPEL</b>
Hvilken opgave skal inkluderes eller ekskluderes?	Kvantitet vs. Kvalitet
Bruge tilgængelige måltal eller inkludere kvalitativ information?	Økonomiske tal har tendens til at ignorere immaterielle aktiver eller alternativomkostninger
Hvor stor en enhed skal måles?	Individer vs. team vs. enhed vs. division vs hele firmaet
Hvilken tidshorisont skal bruges?	Sidste års salg vs. kundefastholdelse/vækst

Figur 3(Lazaer & Gibbs, 2009)

Præstationsmålinger som kun følger visse dimensioner i et job og ikke andre dimensioner er den klassiske fejl i forhold til at forvrænge incitamentene. Dette kan eksempelvis være kun at måle kvantitet men ignorere kvaliteten. Det kan eksempelvis være at en produktionsmedarbejder, som måles på hvor mange styk han kan producere, men ikke måles på hvilken kvalitet han laver produktet i. Dette kan resultere i at han producerer et højere antal, men hvis kvaliteten bliver så dårlig at produkterne skal skrottes, så kan det ikke betale sig at



han producerer flere. Dog er der også andre årsager som kan forårsage forvrængninger: materielle vs. immaterielle aktiver; gruppestørrelse; eller tidshorisont (*Lazaer & Gibbs, 2009*).

### Immaterielle aktiver

Immaterielle aktiver, såsom kvalitet, er svære at kvantificere, da der ikke findes en måleenhed for disse. Derved er det svært at vurdere disse da de ikke er kvantitative såsom antal styk produceret, hvilket gør at fokuset på kvalitet fjernes. Der findes mange former for uåndsgribelige aktiver som er svære for virksomheden at måle, men der findes dog metoder at måle disse på. Eksempelvis er det i servicebranchen svært at måle kundetilfredshed, hvilket gør at denne måling bliver uperfekt og derved upræcis. På trods af dette kan virksomheder i servicebranchen stadig godt beregne hvor stor en indtægt de har på forskellige kundegrupper, men præcist hvor tilfredse kunderne er med behandlingen kan være svært at vise (*Lazaer & Gibbs, 2009*).

### Opportunity costs

Alternativomkostninger er svære at inkludere, da de ikke normalt vises i de økonomiske tal, hvilket gør at det ikke er nemt at gennemskue hvilket omkostninger alternativer ville have. Eksempelvis kan en bygning ifølge regnskabet være intet værd da den er helt afskrevet. Hvis firmaet derimod valgte at sælge den, så var dette også den sande værdi af bygningen og ved at have afskrevet bygningen, ser virksomheden måske ikke den manglede indtjening der kunne være ved et salg af bygningen. Derved opgiver de økonomiske tal ikke den sande værdi og tallene er derved blevet forvrænget. Det samme kan gælde en serviceafdeling internt i virksomheden. Prisen på den service som afdelingen yder, er den samlede pris på afdelingen. Men hvad hvis virksomheden valgte at indkøbe serviceydelsen fra en leverandør udefra? Hvordan ville denne pris være og vil den interne serviceafdeling blive presset på ydeevne, da de før havde monopol og derved ikke skulle konkurrere på nogle parametre. Derved giver en manglede sammenligning af priser på interne og eksterne serviceydere en forvrængning af priser og præstation (*Lazaer & Gibbs, 2009*).

### Gruppe størrelse

En bestemmelse af den størrelse gruppe som skal vurderes, kan være svært. Hvis hver medarbejder bliver vurderes individuelt, kan dette skabe en konkurrencementalitet de ansatte imellem, hvilket måske vil medvirke at de ansatte bekæmper hinanden og derved skader virksomheden i deres konkurrence. Ved at baserer præstationsmålingen på en gruppeevaluering

eller på hele virksomheden gøres risikoen mindre kontrollabel for individet, da den ansatte skal tage ansvar for hvad den ansattes kollegaers handlinger (*Lazaer & Gibbs, 2009*).

### Tidshorisont

Hvilken tidshorisont skal præstationsmålingen ske over? De fleste præstationsmålinger er tilbageblik på hvor der ses på præstationen i en tidligere periode. Det vil sige at de måler hvad der er sket tidligere. Dog kan virksomheden risikerer at de ansatte kun har fokus på netop denne periode og derfor måske har ignoreret de fremtidige konsekvenser af deres handlinger. Dette kan virksomheden modvirke ved at tilbageholde belønningen fra periodens præstationer, indtil virksomheden kan opleve fremtiden og konsekvenserne af præstationen i perioden. Et problem med denne tilgang for medarbejderen er at personen kan sige op inden belønning bliver givet (*Lazaer & Gibbs, 2009*).

### Match of the performance measure to job design

Da præstations evalueringen er til for at estimere medarbejderens bidrag til firmaet, er det vigtigt at målingen matcher jobbet. Eftersom medarbejderen har en specifik viden, er det vigtigt at udnytte denne til at få medarbejderen til at udnytte den kontrollable risiko profitabelt. Samtidigt skal det område medarbejderen vurderes indenfor svarer til den bredde som jobbet har. Des flere områder medarbejderen skal dække, des flere kriterier skal medarbejderen måles på. Det er vigtigt at medarbejderen måles på alle områder af de opgaver der er, så målingen bliver så præcis som muligt. Hvis en medarbejder måles for bredt samtidigt med medarbejderen, ikke får meget information, er der en risiko for at medarbejderen har for mange risici i forbindelse med målingen. For at reducere den risiko vil medarbejderen typisk begynde at påtage sig mere ansvar for at få disse risici under kontrol og derved undgå at bliver straffet for disse.

Desuden er der en tendens til at medarbejderen arbejdsopgaver udvikles over tid, da medarbejderen viden udvides og færdighederne derved øges. Det er derfor vigtigt at præstationsmålingerne af medarbejderen udvides i takt med at arbejdsopgaverne øges. Denne forøgelse af opgaver vil ofte forårsage at medarbejderen holdes ansvarlig for flere og flere faktorer igennem subjektiv evaluering (*Lazaer & Gibbs, 2009*).

## Subjektiv evaluering

I forhold til kvantitativ præstationsmåling skal virksomheden i en subjektiv evaluering selv gå ud og bedømme hvordan de ansatte har klaret sig. Her kan det eksempelvis være en leder af en gruppe, som skal vurderer hver enkelt medarbejder på forskellige kriterier. Subjektive evalueringer laves ofte 1-2 gange om året i virksomheder. Lazaer og Gibbs opstiller en graf over hvordan en typisk fordeling i en virksomhed ser ud, hvis de ansatte vurderes på en skala fra 1-5, hvor 1 er bedst. Her ses det at kun 1% af medarbejderne får vurdering 4-5 på skalaen, mens størstedelen af medarbejderne får langt over middel. Lidt under 30% får scoren 1, og cirka 50% får scoren 2. Problemet ved dette er at en sådan vurdering skal være med til at hjælpe virksomheden med at se hvem der klarer det godt og hvem der klarer det dårligt. I dette tilfælde hjælper denne vurdering ikke meget, da næsten alle medarbejderne er næsten lige gode.

Ledere udtaler ifølge Lazaer og Gibbs at de er bange for at demotiverer medarbejderne ved at give dem dårlige scorer. Dette er giver dog ikke mening i forhold til at et incitamentssystem er lavet til give både god og dårlig feedback. Ledere er tilbageholdende med at give dårlige vurderinger, da de føler at det ikke er rart at give andre negativ feedback. Derved kommer der en bias ind over vurderingen. En dårlig vurdering kan også gøre at medarbejderne presser lederen til at give en bedre evaluering, hvilket er ubehageligt for lederen. Medarbejdere som modtager en negativ evaluering, bliver også negative over at modtage sådanne. Et problem for ledere er også at de er bange for om en subjektiv evaluering bliver modtaget, som om at det er personlig holdning til medarbejderen personligt og ikke medarbejderen arbejdspræstation der bliver vurderet. Derved bliver medarbejderne også bange for evalueringen bliver biased af lederes personlige holdning til dem, hvilket gør at de måske er bange for at konfronterer lederen med problemer.

På trods af disse fejl med subjektiv evaluering bruges der subjektiv evaluering hele tiden i virksomheder. Ansættelser, forfremmelser og fyringer bliver ofte besluttet på baggrund af subjektive evalueringer, disse er svære at beslutte kun på kvantitative målinger. For mellemledere som vurderes på kvalitativt ledende arbejde, er det svært at vurderer dem kvantitativt, så deres belønninger vurderes ofte subjektivt. Den subjektive vurdering af direktørens præstationer, er en af bestyrelsens vigtigste opgaver (*Lazaer & Gibbs, 2009*).

## Hvorfor bruge subjektiv evaluering?

Subjektiv evaluering kan være god at bruge i situationer hvor regnskabstal alene ikke giver en god forklaring på et fænomen. Lazaer og Gibbs anvender et eksempel med en tornado som ødelægger taget en produktionsvirksomhed, hvilket gør at produktionen må stoppe. Den driftsansvarlige for produktionen bliver bedømt ud fra antal produceret styk og personens bonus bliver beregnet ud fra denne. Skal den driftsansvarlige holdes ansvarlig for tornadoen og derved ikke have sin bonus? På den ene side er en tornado en ukontrollerbar hændelse, som gør at den driftsansvarlige ikke skal holdes ansvarlig. Men på den anden side skal den driftsansvarlige fyres fordi personen havde ansvaret for driften, hvilken er gået helt i stå. Det er svært at sige hvilken side af sagen, som er den sande uden yderligere information, hvilket gør subjektiv evaluering brugbar i dette tilfælde.

Hvis den driftsansvarlige eksempelvis var ny i området samt at fabrikken var beliggende et sted hvor der normalt aldrig kommer tornadoer, så ville det måske vurderes til ikke virke fornuftigt at straffe den driftsansvarlige. Men hvis den driftsansvarlige eksempelvis havde været på fabrikken i mange år og det ikke var sjældent at der kom tornadoer. Måske vidste den driftsansvarlige endda at bygningen trængte til at blive renoveret men havde ikke gjort noget ved det. I dette tilfælde vil det virke mere fornuftigt at straffe den driftsansvarlige, da personen har haft ansvar for disse ting. Et andet tilfælde hvor den driftsansvarlige måske skal straffes i en mildere grad, er hvis der eksempelvis har været inspektion af bygningen hvor der ikke er fundet nogle fejl, men den driftsansvarlige har holdt informationer tilbage om bygningen. I dette tilfælde er den driftsansvarlige delvis ansvarlig for hændelsen med at taget er gået i stykker. En anden vinkel på præstationsmålingen kan være at den driftsansvarlige stadig straffes selvom hændelsen har været umulig at forudse. Men personen straffes på baggrund af handlingen i forhold til at få produktionen op at køre igen, eventuelt ved at flytte produktionen eller hurtigt få lavet taget. Dette gøres for at motivere den driftsansvarlige til at handle hurtigt og løse problemet. Subjektiv evaluering kan derfor bruges på mange forskellige måder i forhold til at vurderer præstationen i forhold til hvilke hændelser, som er forløbet (*Lazaer & Gibbs, 2009*).

## Definition af Kontrollerbar og Ukontrollerbar

I foregående eksempel er der både kontrollerbare hændelser og ukontrollerbare hændelser. I eksemplet er der flere sider af sagen hvor den driftsansvarlige skal straffes, da personen har

kunne handle på hændelsen både før, under og efter for at reducerer skaden. Om hændelsen er kontrollerbar eller ukontrollerbar afhænger ikke af om hændelsen er tilfældig, så dette er ikke en brugbar definition. Lazaer og Gibbs kommer med denne definition:

*”An event is at least partially controllable if the employee can have some effect on the impact of the event on firm value. In the case of adverse events, the employee can prevent or mitigate some of the damage. In case of positive events, the employee can prepare for or exploit the opportunity” (Lazaer & Gibbs, 2009, p. 249)*

Derved mener Lazaer og Gibbs at medarbejderen er mindst delvis skyldig i hændelsen hvis personen kan have en effekt på hændelsen. I tilfælde af uønskede hændelser kan medarbejderen forhindre eller forbygge nogle af skaderne, hvorimod ved positive hændelser kan medarbejderen forberede eller udnytte mulighederne. Ud fra denne definition vil kun ganske få hændelser være ukontrollerbare hvilket gør at i størstedelen af tilfældene vil medarbejderen blive straffet eller belønnet selvom hændelsen ikke har været medarbejderen skyld (Lazaer & Gibbs, 2009).

På trods af at den driftsansvarlige fra tidligere eksempel måske ikke havde ansvaret for taget, havde personen måske en viden om taget tilstand. Ved at uddelegerer beslutningstagen i forbindelse mere erfaring og øget viden, gør det også at medarbejderen bliver mere ansvarlig for de handlinger der foregår. Derved er subjektiv evaluering med til at definerer hvilke ansvarsområder medarbejderen har. Det bør i hvert fald overvejes at holde medarbejderen delvis ansvarlig når der sker hændelser som medarbejderen har delvis kontrol over, da medarbejderen ofte har en relevant viden indenfor hændelsen. Da medarbejderen kan have informationer om en begivenhed før, under og efter, skal medarbejderen holdes ansvarlig for begivenheden. Dette skal gøres for at motiverer medarbejderen til at lave beredskabsplaner, for hvordan virksomheden bedst muligt kan komme igennem forskellige begivenheder, og derved kunne reagerer hurtigere når begivenhederne opstår (Lazaer & Gibbs, 2009).

En subjektiv evaluering udføres ofte ved at tænke tilbage på hvilke begivenheder, som er hændt og hvordan medarbejderen har håndteret disse. Ofte når der ses tilbage vurderes der på hvordan medarbejderen reagerede under visse begivenheder, men kendte medarbejderen til visse faktorer under begivenheden. I tilfældet med eksemplet fra før – kendte den driftsansvarlige til den svage tagkonstruktion samt at der ville komme en tornado? I dette tilfælde er spørgsmålet, som præsident Richard Nixon blev spurgt om under Watergate høringsen, meget relevant: *”What*

*did he know, and when did he know it?" (Lazaer & Gibbs, 2009, p. 250).* Spørgsmålet er således om hvad vidste medarbejderen og hvornår vidste personen det? Ved at stille dette spørgsmål kan det være lettere at vurdere hvorledes den ansattes handlinger var passende under begivenheden eller ikke. Dermed evalueres der på om begivenheden var forudsigelig og hvilke beredskabsplaner havde medarbejderen forberedt for at minimere skaderne ved begivenheden.

Tidligere har fokuset været på at vurdere medarbejderen på tidligere begivenheder, samt hvilken belønning eller straf disse vil give. Det bedste en subjektiv evaluering kan bidrage med, er ved at tænke fremadrettet. Ved at tænke fremadrettet kan der ses på hvad der skete, hvad personen gjorde og hvorfor personen gjorde sådan. Disse tanker kan starte en diskussion om hvad personen skulle have gjort og hvilke ansvarsområder personen har i fremtiden. Derved skaber den subjektive evaluering en ramme for hvordan tingene skal foregå i fremtiden, hvilke handlinger medarbejderen vil blive stillet til ansvar for og hvordan personen vil blive belønnet eller straffet. Denne diskussion medføre en bedre beslutningstagen i fremtiden samt fører medarbejderen mål tættere på virksomhedens mål.

Den subjektive vurdering skal derfor ikke bare være en evaluering som overrækkes medarbejdere, men skal skabe en diskussion om hvordan fremtiden skal være. Dette kan også medføre at der skabes opmærksomhed på hvilke kvalifikationer medarbejderen har, samt muligheder for at opkvalificerer medarbejderen med ny uddannelse for at kunne opnå de opstillede mål. Derudover kan diskussionen også medføre informationer, om hvilke informationer eller ressourcer medarbejderen skal have, for at kunne opnå de opstillede mål mere effektivt (*Lazaer & Gibbs, 2009*).

### Fordelene ved subjektiv evaluering

Hvis en subjektiv evaluering er veludført kan den have fordele, eksempelvis kan denne være med til at påvirke medarbejderen til at ville påtage sig mere ansvar, få oplært medarbejderen i de processer hvor medarbejderen måske mangler kvalifikationer, hvilket også kan medføre at medarbejderen tør tage større risici.

### Forbedre kvantitative præstationsmålinger

Subjektive evalueringer kan bruges til at undgå typiske mangler i kvantitative målinger. En grundig subjektiv evaluering kan hjælpe med at holde en medarbejder ansvarlig for kontrollerbare begivenheder, samt for ukontrollerbare begivenheder, hvor den kan minimere risikoen ved disse begivenheder. I forbindelse med det tidligere eksempel om bygningen, som

blev hærget af en tornado, der kan den driftsansvarlige måske opnå en del af sin bonus ved at blive vurderet på hvordan personen handlede da begivenheden skete i forhold til at se på de kvantitative målinger, hvor den ansatte slet ikke nåede sine mål. Subjektive evalueringer kan også være med til at reducere fordrejninger i incitamentet. En anden fordel subjektive evalueringer har, er at de kan være bedre til at vurdere immaterielle aktiver såsom kvalitet og kreativitet. Ved at give disse områder større vægt i præstationsmålingen, kan motivationen til disse opgaver stige, i forhold til hvis disse ikke blev vurderet, da de er svære at kvantificere. Den subjektive evaluering kan også være med til at reducere manipulation, hvis der eksempelvis er mistanke om at en ansat manipulerer incitamentssystemet, så kan en leder gå ind og lave en subjektiv vurdering af dette og derved justerer denne manipulation. Denne subjektive evaluering for at reducere manipulation kan også være med til medarbejdere skal afskediges for at have manipuleret for groft med incitamentssystemet (*Lazaer & Gibbs, 2009*).

#### Øget incitamentet for at tage risici.

Hvis en leder kan lave en god subjektiv evaluering, kan dette medføre at de ansatte er villige til at tage større risici, da de ved at der er mulighed for at ukontrollable risici vil blive fanget ved en subjektiv evaluering i forhold til en kvantitativ evaluering. Derved bliver det lettere for lederen at belønne den ansatte for at tage risici hvis det resulterer i gode resultater. Den subjektive evaluering er dermed med til at give lederen bedre mulighed for at kunne belønne fremfor at skulle straffe (*Lazaer & Gibbs, 2009*).

#### Forøge beslutningstagningen

Som tidligere beskrevet er det nogle gang fornuftigt at straffe den ansatte eller give en mindre belønning for tidligere begivenheder, da dette kan være med til at motiverer medarbejderen til at bruge og forøge sin viden på specifikke områder. Dette kan medarbejderen gøre på tre måder: ved at forberede sig bedre, hvordan personen skal reagere midt i begivenheden, samt hvordan reaktionen er efter begivenheden (*Lazaer & Gibbs, 2009*).

#### Gøre incitamentssystemet mere fleksibelt

Ved at lave en subjektiv evaluering kan dette også gøre incitamentssystemet mere fleksibelt, da omstændighederne kan ændre sig løbende og virksomheden derved kan tilpasse incitamentssystemet løbende. Dog kan virksomheden risikerer at dette opfattes uretfærdigt af medarbejderne. På trods af dette kan en effektiv brug af subjektiv evaluering være med til at

gøre medarbejderen mere acceptabel overfor ændringerne, da medarbejderen forventer god dømmekraft fra lederen. Derved gøres det også lettere for lederen at fortælle medarbejderen, at der er sket nye ændringer i incitamentssystemet (*Lazaer & Gibbs, 2009*).

### Øge kommunikationen

Subjektiv evaluering kan være med til at øge kommunikationen imellem leder og medarbejder. Ved løbende at give subjektiv evaluering kan dette øge produktiviteten ved den ansatte løbende – dette kan ske implicit ved at tale med medarbejderen dagligt i stedet for at give en samlet vurdering sidst på året. Lederen kan dagligt overvåge hvad medarbejderen gør, foretage tilpasninger samt forslå ændringer til medarbejderen, hvilket kan være med til effektivitet samt forhold til lederen. Denne daglige kontakt kan være med til at medarbejderen stoler mere på lederen og de subjektive evalueringer hvilket gør disse mere effektive. Lazaer og Gibbs betegner daglig subjektiv evaluering som god ledelse (*Lazaer & Gibbs, 2009*).

### Forbedre medarbejderen

Ved at give løbende subjektiv evaluering som beskrevet under øget kommunikation, kan dette være med til at forbedre medarbejderen da der ofte gives respons på medarbejderen præstationer. Ved løbende at modtage denne respons kan medarbejderen hurtigere og måske nemmere forbedres til netop de arbejdsopgaver personen er givet. Ved løbende at modtage råd om forbedringer kan medarbejderen også løbende forbedre sig i stedet for at modtage en evaluering én gang om året og så forbedre sig ud fra denne, hvor der måske skal forbedres mange ting på en gang. På trods af at subjektiv evaluering ofte er dyrere end kvantitativ evaluering kan denne være med løbende at forbedre virksomheden og dens medarbejdere (*Lazaer & Gibbs, 2009*).

### Praktiske overvejelser

Ved at indføre præstationsevalueringer skal der også tages hensyn til nogle praktiske ting: hvem skal evaluere hvem? Retfærdighed og bias. Evalueringens forskellige roller. Hvor ofte skal evalueringer foretages?

#### Hvem skal evaluere hvem?

Det kan være risikofyldt at give den nærmeste leder ansvaret for at evaluerer sine underordnede, da ledes incitamenter måske ikke er perfekte. Disse uperfekte incitamenter kan bestå af nedsat



medarbejdermotivering, dårlige beslutninger for forfremmelse og forvrænget beslutningstagen. Den subjektive evaluering kan endda medføre problemer, da subjektivitet kan medføre favorisering og derved også racisme. På trods af disse svagheder ved subjektiv evaluering, er det sjældent at evalueringen bliver lavet af en decentral enhed, da viden omkring medarbejdere kan være svær at videregive, specielt hvis medarbejderne har med komplekse arbejdsopgaver at gøre hvor der ikke kan foretages numeriske målinger. Nogle virksomheder anvender 360 graders evaluering hvor blandet andet kollegaer og andre som har med personen at gøre, kan være med til at vurdere den ansattes præstation. Dette kan blandet være med til at give bedømmeren et billede af hvordan andre for eksempel ser lederen for den ansatte, da dette også kan være med til at forbedre ledelsen. Dog kan denne form for evaluering også være problematisk, da de ansatte her har en god mulighed for at klage over ledelsen, men ledelsen så har mulighed for at gøre gengæld overfor medarbejderne, ved at straffe dem. Derfor laves 360 graders evalueringer ofte anonymt hvis der kommer specifikke kommentarer, for at beskytte de ansatte. Der opstår dog et problem hvis det kun er ganske få som evaluere, da det måske er muligt at gætte hvem der har fremsat hvilke kommentarer. Effekten af 360 graders evalueringer er derfor svækket, men tilgange bliver dog stadig brugt for at åbne op for kommunikation og forbedre tilsynet i virksomheden. Den største effekt 360 graders evalueringer forekommer i de virksomheder hvor kulturen leder op til åbenhed, kommunikation og at medarbejderne bliver inddraget i beslutningsprocessen (*Lazaer & Gibbs, 2009*).

### Retfærdighed og bias

Et problem ved subjektivitet er at det er lettere for en leder at diskriminere, have favoritter samt have en forudindtaget holdning for hvem der skal belønnes. Dette gør at incitamentene bliver reduceret da det måske ikke er medarbejderens præstation, som bliver afspejlet i evalueringen. Derfor skal virksomheden sikre sig at lederen har samme interesser som virksomheden, hvilket kan gøre at lederen følger disse interesser. Som tidligere nævnt har tilliden imellem lederen og medarbejderen også en betydning for den samlede validitet af evalueringen. Forskellige typer ledere tiltrækker forskellige typer medarbejdere. Hvis en leder eksempelvis er forudindtaget og biased vil personen tiltrække en bestemt type medarbejdere, som måske ikke er så tillidsfulde. Hvis lederen derimod udviser tillid og omhyggelighed, vil der blive tiltrukket en anden type medarbejdere, som måske har mere tillid lederen og dermed mere tillid til det subjektive evalueringssystem. Dette gør at en leder måske gerne vil opbygge et ry for at

være tillidsfuld og omhyggelig, for at effektiviserer medarbejderne. Det er derfor også vigtigt for virksomheden, at der bliver ansat ledere, som tilstræber at være tillidsfulde og omhyggelige, i de vigtige positioner i virksomheden. I nogle virksomheder bliver lederens evalueringer godkendt eller afvist af en leder længere oppe i hierarkiet. Det er desuden ofte tilladt for en medarbejder at kræve at blive revurderet, hvis de ikke finder evalueringen fair, hvilken en leder længere oppe også kan være med til at vurdere. Derudover bliver evalueringer også nogle gange lavet af flere personer, for at sikre at vurderingen af medarbejderen ikke er biased eller forudindtaget.

En ekstra vurdering af en medarbejders evaluering er også med til at sikre at medarbejderen ikke har forsøgt at påvirke lederen til at lave en mere positiv vurdering ud fra andre kriterier end de opsatte. Medarbejderen kan også forsøge at få lederen til at tildele flere ressourcer eller en større belønning. For at gøre dette kan medarbejderen eksempelvis smigre lederen og måske optage samme interesser som lederes. Derved kan evalueringen blive påvirket af et venskab imellem medarbejderen og lederen, så evalueringen ikke bedømmes ud fra de præstationsmål virksomheden har sat op, men ud fra relationen imellem lederen og medarbejderen. Hvis medarbejderen også får tildelt flere ressourcer for at opnå målet, påvirker dette også virksomheden. Denne påvirkning af lederen kan koste virksomheden penge, samt ødelægge de opsatte præstationsmål, da disse ikke længere afspejles i forhold til de ressourcer der er stillet til rådighed (*Lazaer & Gibbs, 2009*).

### Evalueringens forskellige roller

Evaluering kan have flere forskellige formål. Medarbejder præstation afhænger af evner, erfaring og indsats. Udfører medarbejderen jobbet godt på grund af medfødte evner, på grund af færdigheder og erfaring indenfor denne slags arbejde eller på grund af hårdt arbejde? Ved forskellige formål, vægtes de forskellige emner forskelligt. Evaluering kan eksempelvis bruges til at vurdere om en ny medarbejder skal forblive på arbejdspladsen. Ved at vurdere dette skal der primært fokuseres på talentet, de andre emner kan tilføjes ved hjælp af oplæring og motivation. En anden evaluering kan være om en medarbejder er passende hvis der skal tilføjes nye opgaver. I dette tilfælde er det vigtigst at måle på om medarbejderen har de rette færdigheder og erfaring inden for dette. I andre tilfælde vil det være vigtigst at måle om medarbejderen arbejder hårdt.

I starten bliver dårlige evalueringer taget meget seriøst og hvis disse evalueringer er om en medarbejder skal beholdes eller fyres, så bliver medarbejdere med dårlige evalueringer hurtigt fyret. Dette sker på baggrund af at de første evalueringer ofte er meget simple hvilket gør at medarbejderne bliver vurderet på få præstationsmål. Senere hen kommer der flere præstationsmål til og evalueringerne bliver derfor mindre informative. Jo mere komplekst et job er, jo længere en tidsperiode skal medarbejderen vurderes over, da præstationsevalueringen derfor også er mere kompleks.

Et andet perspektiv på hvad en evaluering kan bruges på, er for at vurdere om den menneskelige kapital udvikler sig, altså om medarbejderen udvikler sine færdigheder og erfaring. Et tredje perspektiv på hvordan evalueringer kan bruges er for at måle hvor hårdt medarbejderen arbejder, om indsatsen er tilfredsstillende. I dette tilfælde kan motivation være med til at forøge medarbejderens evne til at ville arbejde hårde.

Et problem kan dog opstå hvis evalueringsmål kommer i konflikt. Eksempelvis kan en medarbejderens motivation falde på den lange sigt, ved at medarbejderen ser hvordan personen præsterer på nuværende tidspunkt. Dette gør at virksomheder prøver at adskille belønningsevalueringer og evalueringer som er beregnet til coaching og udvikling. Virksomheder forsøger at gøre dette ved at afgive to typer evalueringer med et halvt års interval. Dog er dette vanskeligt at realisere i praksis (*Lazaer & Gibbs, 2009*).

#### Hvor ofte skal evalueringer foretages?

En vigtig pointe i forhold til hvor ofte en evaluering skal foretages, er hvor meget medarbejderen er værd for firmaet? Eksempelvis kan en medarbejder være 1000\$ værd for personens nuværende firma, men betales kun 800\$. For et andet firma er personen 900\$ værd, men her vil personen blive betalt 875\$. Hvis det nuværende firma tilbyder personen 900\$, vil det være bedst hvis personen blev i firmaet da personen her vil være bedst betalt samt skabe mest profit i forhold til værdi. Den generelle regel er at den nuværende virksomhed skal tilbyde nok til at medarbejderen skal blive, hvis det er her personens produktivitet er højest. De medarbejdere som er mere værd i deres nuværende virksomhed, er personer med en meget specifik viden indenfor virksomheden. Det er også derfor at evalueringer ikke skal skræmme disse medarbejdere væk, da de er vigtige for virksomheden samt de vil blive bedre betalt i deres nuværende virksomheder, end ved andre virksomheder. Evalueringshyppigheden skal derfor også vurderes i forhold til hvor meget erfaring har i virksomheden og bestemt i den nuværende

stilling. Dette skal gøres af to grunde: den ene grund er at jo længere en medarbejder har været i virksomheden og det bestemte job, jo bedre ved virksomheden om medarbejderen passer i jobbet. Den anden grund er at en medarbejder med meget erfaring har mindre behov for evaluering i forhold til et trænings- og udviklingsaspekt. Derved er det medarbejderens værdi og erfaring i jobbet som afgøre hvor ofte en evaluering skal foretages (*Lazaer & Gibbs, 2009*).

## Rewarding performance

Andet emne i Lazaer og Gibbs bog er Rewarding Performance, hvor der skal vurderes på hvordan virksomheden skal bruge evalueringen fra foregående afsnit til at motiverer de ansatte.

Vigtigheden af incitamenter kan ikke overvurderes ifølge Lazaer og Gibbs. De mener at moderne markedsbaseret økonomier er så effektive på grund af incitamenterne for at ejerne skal anvende deres aktiver, drive deres firmaer og være innovative. De mener desuden at incitamenter er kernen i effektive økonomier samt effektive organisationer. En af de vigtigste grunde til at anvende incitamenter til at give en bonus til medarbejdere er for at forøge medarbejdernes effektivitet samt få dem til at have samme interesser som firmaet (*Lazaer & Gibbs, 2009*).

En meget normal måde at bygge en bonusaflønningsordning op på er ved at give medarbejderen en fast grundløn og dertil give en bonus. Bonussen beregnes typisk ved at gange en provision med en præstationsmåling (*Lazaer & Gibbs, 2009*).

### Hvor stærke skal incitamenterne være?

På trods af at incitamenter ofte indeholder flere typer indsatser, vil der i dette eksempel tages udgangspunkt i kun én indsats. I dette tilfælde skal der motiveres til at yde en ekstra indsats indtil det bliver for dyrt. Et eksempel kan være en sælger. Hver gang denne sælger, sælger én ekstra enhed, får sælgeren eksempelvis 2% procentdel af dækningsbidraget på enheden. For at motivere sælgeren til at sælge en enhed mere, giver firmaet en større procentdel af dækningsbidraget på enhed nummer to, hvormed sælgeren eksempelvis får 4% af dækningsbidraget på enhed nummer to. Derved har sælgeren tjent to procent af dækningsbidraget på den første enhed, samt fire procent på enhed nummer to. For at motivere sælgeren til at sælge enhed nummer tre, giver virksomheden 6% af dækningsbidraget. Dette vil sige at virksomheden motiverer sælgeren til at sælge en enhed mere ved at belønne sælgeren

med en større og større andel af dækningsbidraget. Dette skaber dog et problem for virksomheden på et tidspunkt, hvor sælgeren ender med at få hele dækningsbidraget på hver solgte enhed, det vil sige at virksomheden ikke tjener penge på denne enhed. Problemet bliver større hvis det ender med at sælgeren kan få over 100% af dækningsbidraget, hvilket vil sige at virksomheden taber penge hver gang der bliver solgt en ekstra enhed. Dette gør at virksomheden kan være nødsaget til at sætte en begrænsning på hvor stor en bonus sælgeren kan arbejde sig op til, da virksomheden vil ende med at tabe penge på hver solgte enhed hvis der ingen begrænsning er. Dette kan dog medvirke til at demotiverer den ansatte ved dette niveau.

Den optimale udbetalingsrate må derfor max nå det niveau som kan dække de marginale ekstraomkostninger af indtjeningen på produktet. Det vil sige at sælgeren ikke kan modtage mere end 100% af dækningsbidraget på produktet.

## Uperfekte evalueringer og optimale incitament

### Målefejl

Som tidligere nævnt er det næsten umuligt at lave præstationsmåling som ikke indeholder fejl. Hvis medarbejderens løn er bundet op på præstationsmålinger, kan medarbejderen belønnes, men samtidig også risikere at blive straffet på grund af ukontrollerbare begivenheder. For at kompensere for at medarbejderen er risikoavers kan virksomheden være nødsaget til at betale en risikopræmie. Det vil sige at jo større en risiko medarbejderen løber i forbindelse med præstationsmålingen på baggrund af ukontrollerbare hændelser, jo mere skal virksomheden betale i risikopræmie. Dette gør at virksomhederne vælger at investere mange penge i at måle præstationen mere præcist og forsøge at fjerne de ukontrollerbare hændelser. Denne investering kan kompenseres for virksomheden ved at bruge færre penge på risikopræmier, da den mere præcise måling gør at der også kan spares penge herved. Desuden kan virksomheden også spare penge, ved at nedsætte muligheden for at medarbejderen kan fordreje præstationsmålingen (*Lazaer & Gibbs, 2009*).

### Fordrejning og blandede incitament

Et problem ved præstationsmålinger er at de ofte kan fordrejes. Jo mere en præstationsmåling fordrejer medarbejderens bidrag, jo mindre skal der lægges vægt på incitament. Lazaer og Gibbs bruger udtrykket "you get what you pay for", altså "du får hvad du betaler for". Det vil

sige at hvis præstationsmålingen dækker over bestemte opgaver, så vil medarbejderen fokusere på disse opgaver og knap så meget de andre opgaver, da medarbejderen ikke bliver belønnet for disse. Det vil sige at jo mere komplekst et job bliver, jo mere komplekse skal præstationsmålingen også være, for at kunne dække alle medarbejderen arbejdsopgaver. Et eksempel kan være sælgeren fra før, som nu både skal sælge en vare, men også skal sælge en serviceydelse til denne vare. Hvis præstationsmålingen og belønningen kun gives ved at sælgeren sælger vare, så fokuserer sælgeren ikke på at sælge tillægsydelsen også, da sælgeren ikke tjener ekstra ved at sælge denne, og derved taber tid i forhold til at kunne sælge en ny vare til en ny kunde. Derfor skal præstationsmålene balanceres, så de dækker over både salget af varen, men også over salget af serviceydelsen, så sælgeren har incitament til at sælge begge produkter. Dog kan der være problemer ved dette da der måske stadig er bedre incitament for sælgeren til at sælge produktet i forhold til serviceydelsen, da sælgeren stadig bliver belønnet bedre for at sælge flere produkter end serviceydelser. Det kan derfor være nødvendigt at splitte disse to arbejdsopgaver ud på to forskellige jobs, så det ikke er én person der har begge opgaver, men to personer som har hver sin opgave. Derved kan sælgeren ikke fordreje præstationsmålingen ved kun at fokusere på at sælge vare i forhold til serviceydelsen. Det er også normalt i virksomheder at have både salg og service, men ofte er disse splittet op, da der derved bedre kan gives incitament til netop at lave den ene opgave, i stedet for at have begge opgaver, men kun fokuserer på den ene. Der kan derved sættes fokus på forskellige mål ved at afskille arbejdsopgaverne. Salgsafdelingen skal eventuelt have fokus på bare at øge salget og derved skaffe flere kunde til virksomheden, imens serviceafdelingen skal fokusere på at give kunderne en god behandling og give kunderne den hjælp de har brug for. Dette kan medvirke til jobsene er bedre afbalanceret i virksomheden (*Lazaer & Gibbs, 2009*).

#### En opsummering af hvor stærke incitamenter skal være

Hvis det var muligt at måle medarbejderes præcise ydeevne og der ingen risici var i arbejdsopgaver, så ville virksomhederne kunne give et mere præcis overslag over hvor meget hver medarbejder præcist har ydet i forhold til hvor meget værdi der er blevet tilført virksomheden. Men realiteten er at det ikke er muligt at måle den præcise ydeevne samt at det ikke er muligt at fjerne alle risici, hvilket gør at de reelle incitamenter er svagere. Derfor skal følgende faktorer overvejes:

### *Værdi af medarbejderens indsats*

Jo større en værdi medarbejderen tilfører virksomheden, jo større skal incitamenterne være for at yde mere. Det er også derfor at incitamenterne er større for medarbejdere højere oppe i hierarkiet, end dem i bunden af hierarkiet.

### *Betydningen af at sortere i medarbejdere*

Incitament er med til at skabe valg for medarbejderne, men incitamenterne kan også være med til at virksomheden bedre kan sortere i hvem de kan bruge baseret på evner og færdigheder. Det er ofte for nye medarbejdere i jobs hvor der kræves høje kvalifikationer, at der er en tendens for at incitament er vigtige.

### *Målingsfejl*

Jo mere præcis en måling kan laves, jo større grund er der til at give større incitament.

### *Risici*

Jo mindre medarbejderen er risikoavers, jo større skal incitamenterne være for at skabe motivation til at medarbejderen vil tage en risiko. Hvis virksomheden skal ansatte en medarbejder til en stilling med stor risiko, skal medarbejderen risikovillighed måske tages med i overvejselsen af medarbejderen.

### *Troværdighed og subjektivitet*

Subjektivitet kan være med til at påvirke præstationsmålinger, hvilket kan gøre at medarbejderne føler at der er mindre troværdighed til at der er lavet korrekte målinger. Virksomheden kan have problemer med forudindtagede holdninger fra den som skal lave bedømmelsen og denne person kan være påvirket af medarbejderne. Det er derfor vigtigt at medarbejderen har tillid til personen, som skal lave subjektive evalueringer, for at kunne forøge tilliden til incitamenterne.

### *Fordrejning og blandede incitament*

Jo større mulighed medarbejderen har for at fordreje præstationsmålingen, jo flere incitament er den brug for, for at styrke belønningen for at lave flere forskellige opgaver. Dette kan gøres ved at indføre flere incitament eller kombinerer incitament for forskellige arbejdsopgaver, så medarbejderen bliver tvunget til at forholde sig til alle opgaverne.

### Mulighed for manipulation

Chancen for at medarbejderen kan manipulere med præstationsevalueringen er lavere jo flere incitamentsplaner der er (Lazaer & Gibbs, 2009).

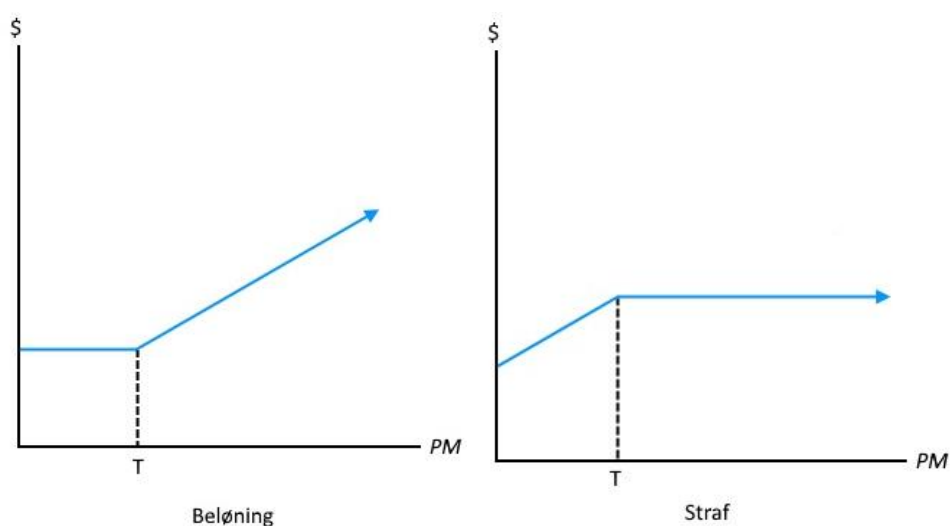
### Eksempler på incitamentsplaner

Måden hvorpå en incitamentsplaner ser ud er meget forskelligt. I dette afsnit vil der blive gennemgået forskellige former for incitamentsplaner

#### Belønning eller straf

Ved belønning vil en medarbejder eksempelvis udfører sine arbejdsopgaver og indtil et bestemt punkt får medarbejderen en basisløn. Efter punktet  $t$ , som er en grænse, vil medarbejderen modtage sin grundløn samt en stigende bonus, som afhænger af præstationsmålingen. Så jo større præstationsmålingen er, jo større vil belønningen være. Et eksempel på sådan et skema kan ses til venstre i figur 4.

Incitamentsplanen kan også baseres på en straf. Her vil medarbejderen modtage en grundløn. Dog er der et punkt  $t$ , som virksomheden har fastsat, hvor medarbejderen bliver straffet hvis medarbejderen præsterer under dette præstationsmål. Det vil sige at hvis medarbejderen formår at præsterer under punktet  $t$  så bliver medarbejderen straffet ved at blive trukket fra sin grundløn. Der kan ses et eksempel på dette til højre i figur 4.



Figur 4 (Lazaer & Gibbs, 2009)



Skemaet med belønning er meget almindeligt i virksomheder, men hvorfor vil virksomheder have en grundløn som ikke kan formindskes? Grunden til dette er at det kan sikre at medarbejdere er villig til at tage en risiko for at yde en bedre præstation, uden at kunne blive straffet hvis præstationen ikke er god nok.

Nogle psykologer udtaler at det psykologiske i at betegne det som en bonus og ikke en straf kan virke positivt overfor den ansatte, da ordet *bonus* betyder på at medarbejderen modtager mere, i stedet for ordet *straf* betyder at medarbejderen mister noget. Dog kan grafen til højre med straf i stedet tolkes som en stigende bonus hvor der er en topgrænse på, i stedet for en straf. Derved påpeges det at framingen er vigtig i hvordan opbygningen af incitamentsordningen beskrives, samt hvordan den opfattes af medarbejderne (*Lazaer & Gibbs, 2009*).

En væsentlig del af bonusaflønnings i forhold til både straf og belønning er, hvor punktet  $t$  skal fastsættes. Hvor skal punktet placeret i forhold til hvis enten medarbejderen skal straffes eller belønnes? Dette punkt kan være udfordrende for virksomheden at fastsætte i en implementering af bonusaflønnings. Det er derfor vigtigt for virksomheden, at den kan ændre på punktet  $t$ . Hvis det er i forbindelse med en bonus, som kan opnås efter punktet  $t$ , er det vigtigt at virksomheden ikke sætter punktet for højt, da det dermed vil gøre at medarbejderne ikke kan opnå punktet og derved ikke opnå en bonus, hvilket vil gøre at medarbejderne ikke bliver motiverede til at gøre en ekstra indsats. Hvis det derimod omhandler straf, så skal virksomheden passe på med ikke at sætte punktet for lavt, da det dermed bliver for let for medarbejderen at undgå straf.

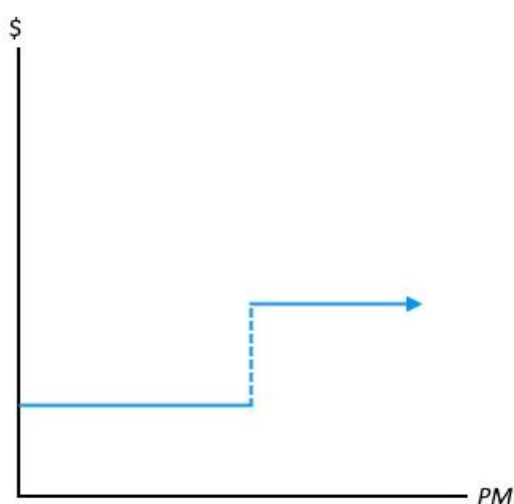
Vigtigheden af at virksomheden forbeholder sig muligheden for at kunne ændre i placeringen af punktet  $t$  er derfor meget vigtig, da dette ellers kan ødelægge hele formålet med incitamentsordningen, da motivationen til at yde ekstra ikke bliver øget hos medarbejderne. Der er forskellige grunde til at virksomheden kan være nødsaget til at ændre punktet  $t$ . Dette kan eksempelvis være at der kommer nye arbejdsmetoder eller at medarbejderen bliver for dygtig og derved opnår  $t$  for let. Virksomheden kan udover at flytte på  $t$  også ændre hældningen på grafen eller ændre på grundlønnen (*Lazaer & Gibbs, 2009*).

Udover vigtigheden af at virksomheden skal have mulighed for at ændre på punktet  $t$  er det desuden vigtigt at virksomheden præsenterer medarbejderne for hvordan

bonusaflønningsystemet er opbygget. Hvis medarbejderne er usikre på hvordan systemet er opbygget, kan dette reducere medarbejdernes incitament for at yde mere da de ikke er bekendt med hvordan de opnår bonussen. I forbindelse med at medarbejderne forstår systemet, er det også vigtigt at medarbejderne har tillid til systemet. Hvis medarbejderne ikke forstår systemet og derved bliver mistroiske til systemet, samt tror at virksomheden udnytter dem, kan dette skabe mistillid til firmaet og gøre at medarbejderne ikke stoler på virksomheden (*Lazaer & Gibbs, 2009*).

### Engangsbelønning

En anden form for incitamentssystem er en engangsbelønning, som kan ses nedenfor i figur 5. Her skal medarbejderen opnå et bestemt mål, hvilket udløser en engangsbonus. Dette system kan give større anledning til at manipulerer med systemet, da en lille forskel kan gøre forskellen i om medarbejderen får udløst bonussen eller ikke gør. En ulempe ved dette system er derved, at chancen for at medarbejderen forsøger at manipulerer med resultaterne af præstationsevalueringen er større. Systemet kan dog også give mulighed for slack ved medarbejderen hvis medarbejderen eksempelvis er langt under målet og derved ikke føler incitament til at gøre noget for at opnå det. Hvis medarbejderen også hurtigt opnår målet, kan dette også give mulighed for slack ved medarbejderen, da medarbejderen derved ikke kan opnå mere, hvilket gør at medarbejderen ikke føler incitament til at arbejde hårdere.



Figur 5 (*Lazaer & Gibbs, 2009*)

Ved at give engangsbelønningen, i sammenligning med en stigende bonus, er der større chance for at medarbejderen vil forsøge at manipulerer med præstationsevalueringen, da bonussen

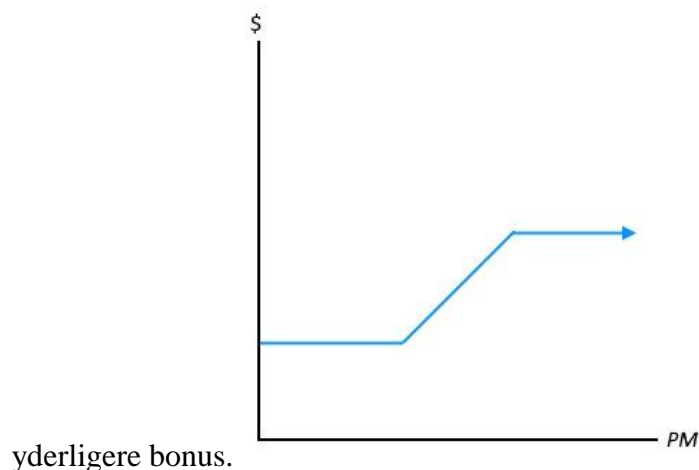
opnås ét bestemt sted, i stedet for at den opnås løbende. Derved giver engangsbeløbet også større incitament ved medarbejderen til at snyde, samt slække hvis medarbejderen er langt under eller over målet. Dog kan engangsbelønningen være passende i visse situationer. Eksempelvis kan det være passende hvis man gerne have en medarbejder til at ligge indenfor et bestemt område af performance, så personen hverken performer for lidt eller for meget. Dette kan være nyttigt for en medarbejder som arbejder på et samlebånd, hvor medarbejderen gerne skal udføre jobbet med en bestemt præstation, så medarbejderen ikke underpræsterer og derved forhindre de næste på samlebåndet i at kunne udføre deres job, eller hvis der bliver overpræsteret og derved skaber en prop i systemet.

Belønningssystemet kan desuden være praktisk i forhold til en virksomheds budgetter, da medarbejderen ikke kan modtage mere end grundlønnen og den forudbestemte bonus, hvilket gør at budgettet ikke kan springes. I forhold til subjektive evalueringer kan det også være nemmere at give en engangsbelønning, da det kan være svært ved subjektiv evaluering at placere en medarbejder på en skala, for hvor godt medarbejderen har præsteret. Det kan dog være nemmere ved en subjektiv evaluering at bedømme om medarbejderen skal have en bonus eller ikke (*Lazaer & Gibbs, 2009*)

### System med begrænsninger

Et incitamentssystem kan også bygges op med en nedre og en øvre grænse for hvor meget medarbejderen kan tjene. Et eksempel på hvordan sådan et system kan se ud kan ses i nedenstående figur 6. I dette incitamentssystem vil medarbejderen altid være sikret en grundløn, hvis medarbejderen når et bestemt præstationsmål, er det muligt at få en bonus alt efter hvor godt medarbejderen præsterer. Efter et andet bestemt præstationsmål vil det ikke være muligt for medarbejderen at modtage yderligere bonus. Dette vil sige at medarbejderen er sikret en bestemt grundløn, men har også incitament til at yde ekstra, dog er der en begrænsning på hvor stor denne bonus kan blive. Begrænsningen gør at medarbejderens incitament til at arbejde hårdere måske falder. Dette kan virksomheden have en grund til, måske gør den ekstra indsats som medarbejderen yder ikke gavn for virksomheden, hvilket gør at virksomheden kan risikere at skulle betale mere i bonus end den gavn bonussen giver. Desuden kan begrænsningen også have den effekt på medarbejderen at personen ikke vil

forsøge at manipulere sig til en bedre præstation, da den bedre præstation ikke vil medføre en



Figur 6 (Lazaer & Gibbs, 2009)

En ulempe ved at have et incitamentssystem med begrænsninger, kan være at de bedste medarbejdere i virksomheden måske bliver begrænset i deres potentiale i virksomheden, hvilket kan gøre at virksomheden derved mister disse medarbejdere. Disse medarbejdere kan vælge at forlade virksomheden, hvilket kan skabe konkurrence, ved at medarbejderen selv starter en virksomhed eller ved at blive ansat ved en konkurrent. Denne ulempe gør at virksomheder skal være meget opmærksomme på hvordan deres medarbejdere præsterer samt hvor effektive de er. De mest effektive og hurtigste til at præsterer skal måske have andre udfordringer i virksomheden, hvilket gør at virksomheden eventuelt bedre vil kunne udnytte deres gode præstationer (Lazaer & Gibbs, 2009).

### Andre former for bonusordninger

Hvordan skal medarbejderne betales for der præstationer, skal de have penge direkte udbetalt eller skal de eksempelvis have aktier i virksomheden eller del i et eventuelt overskud? Ved at give medarbejderne medarbejderaktier kan dette skabe en følelse af ejerskab ved medarbejderne, hvilket kan gøre at medarbejderne ønsker at øge virksomhedens værdi. Ofte vil dette ikke øge performance ved den almindelige medarbejder, da det er de færreste medarbejdere som har en indflydelse på hvordan virksomheden samlet set vurderes. Derfor vil denne løsning kun have en effekt på medarbejdere som har en betydning i virksomheden og reelt set kan være med til at ændre virksomhedens værdi.

Hvis virksomheden vælger at give medarbejderne en del af overskuddet, kan dette også skabe forhindringer. Eksempelvis bliver free-riders hurtigt et problem, da nogle medarbejdere arbejder hårdere end andre men der ikke bliver differentieret i størrelsen på andelen af overskuddet, kan dette skabe dårlig motivation for den enkelte medarbejder, da de ikke får mere ud af at præsterer bedre end de andre. Et andet problem ved denne form er virksomhedens størrelse. Des flere ansatte der er i virksomheden, des flere skal være med til at dele overskuddet. Derved kan andelen af overskuddet blive meget lille i forhold til overskuddets størrelse.

Modargumenter for at dele overskuddet vil kunne virke, er at gruppepres kan være med til at undgå at der sker et free-rider problem, derved er medarbejderne også ansvarlige for hinanden og at alle yder en indsats. Studier viser dog at dette oftest kun kan lade sig gøre hvis bonussen fordeles i teams.

## Organisatorisk arkitektur omkring præstationsevaluering

I dette afsnit vil teori om organisatorisk arkitektur blive præsenteret. Afsnittet vil tage udgangspunkt i Jerold L. Zimmermans bog; *Accounting for Decision Making and Control*. Afsnittet har til formål at præsenterer de udfordringer der kan opstå i organisationen i virksomheden i forbindelse med præstationsevaluering. Organisatorisk arkitektur vil blive delt op i to underafsnit, første afsnit om ”den trebenede skammel” samt et afsnit om beslutningshåndtering og beslutningskontrol.

### Den trebenede skammel

Zimmerman præsenterer en trebenet skammel som en metafor for organisatorisk arkitektur omkring præstationsevaluering. Skamlen har tre ben og disse skal være lige lange for at skamlen balancerer jævnt. Dette mener han er et godt billede for hvordan en organisation skal bygges op. Organisationen skal bestå af tre administrative enheder; (1) præstationsmåling, (2) belønning af præstationer og (3) deling af beslutningstagen (*Zimmerman, 2016*).

Præstationsevaluering kan ske både subjektivt og/eller objektivt, som beskrevet i præstationsevaluering i første del af teori afsnittet. Zimmerman beskriver ligeledes at objektiv

evaluering ofte er tal som kan findes i virksomhedens interne bogføringssystem, hvor det kan vurderes om medarbejderne opnår konkrete tal. Desuden beskrives subjektivitet som en vurdering af præstationer som er svære at måle. Der beskrives derudover at objektive målinger ikke altid er de bedste, men at de ofte skal følge op med subjektive evalueringer. Udover at skulle præstationsevaluere, skal organisationen belønne positive evalueringer og eventuelt straffe uønsket adfærd. De medarbejdere som opnår præstationsmålene eller overgår disse skal belønnes i form af lønforhøjelser, bonusser, forfremmelser og andre goder. Zimmerman mener at den ekceptionelle præstation ikke kun skal belønnes monetært, men også med ikke-monetære goder, som kan bestå af eksempelvis prestigefyldte titler, bedre kontorer og reserverede parkeringspladser.

Den sidste af de tre administrative enheder er uddeling af beslutningstagen. Det er her bestyrelsen har den overordnede beslutningstagen, men de ansætter en CEO, som varetager denne beslutningstagning. Det eneste CEO'en ikke kan beslutte er hvem der skal være CEO i virksomheden samt hvilken løn CEO'en skal have. CEO'en håndhæver selv noget af den beslutningstagen personen skal varetage, men uddelegerer derefter andre opgaver i forbindelse med beslutningstagning til medarbejdere under personen. Disse opgaver med beslutningstagning bliver så ført videre ned igennem hierarkiet i virksomheden, som ofte er som en pyramide. Derved er der et hierarki i forbindelse med alle beslutninger, hvilket gør at der er klarhed om hvilket niveau beslutningen skal tages på samt sammenkædningen af viden og beslutningsret (Zimmerman, 2016).

Derved påviser Zimmerman at enhver organisation skal indrettes med tre enheder omhandlede præstationsevaluering:

1. *A system that measures performance*
2. *A system that rewards and punishes performance.*
3. *A system that assigns decision rights*

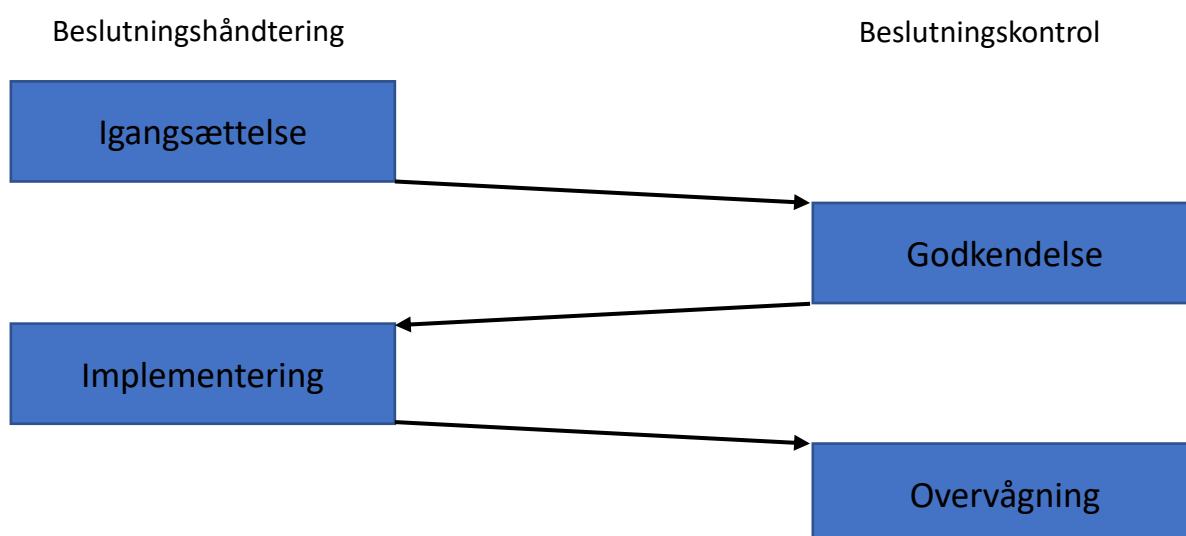
(Zimmerman, 2016, p. 140).

Disse tre enheder skal udgøre virksomhedens organisatoriske arkitektur, som benene på en stol. Enhederne skal forblive på samme niveau for ikke at skabe en ubalance i virksomheden. Det er derfor Zimmerman anvender en skammel som en metafor for disse tre enheder – hvis ikke benene er på samme niveau, så er skamlen i ubalance hvilket ikke er optimalt. Det er derfor vigtigt at de tre enheder i organisationen er koordinerede så der ikke skabes ubalance.

Præstationsmålingssystemet skal måle præstationen af personen som har fået tildelt et ansvarsområde samt har beslutningsret over. Desuden skal belønningssystemet tilpasses til de områder som bliver præstationsevalueret. En person skal derudover ikke have ret til at træffe beslutninger på et område hvis dette område ikke kan evalueres og derved ikke blive belønnet. Det interne regnskabssystem i virksomheden er ofte en stor del af præstationsmålingen, hvori der ofte kan ske ændringer. Det er ikke sikkert at virksomheden sørger for at de to andre enheder i organisationen bliver tilpasset disse ændringer, hvilket skaber ubalance i virksomheden (Zimmerman, 2016).

### Beslutningshåndtering og beslutningskontrol

I forbindelse med uddelegering af beslutningstagen i hierarkiet i virksomheden, opstår der en beslutningshåndtering samt en beslutningskontrol i forbindelse med en beslutningstagning. Figur 7 viser hvordan denne vil se ud.



Figur 7(Zimmerman, 2016, p.143)

Det vil typisk være to forskellige personer som varetager beslutningshåndtering og beslutningskontrol. Et eksempel kan være at en manager gerne vil have en ansat mere, dette skal en over-manager godkende, derefter skal manageren implementere dette hvorefter over-manageren skal overvåge hvordan den nye ansatte præsterer. Beslutningshåndteringen i denne proces, ved at ansætte en ny medarbejder, vil derfor være at først skal manageren igangsætte en forespørgsel om en nye ansat. Derefter har over-manageren beslutningskontroller om

manageren må ansætte en ny. Hvis beslutningskontrollen godkender dette skal beslutningshåndteringen igangsætte en interviewproces og ansætte en ny medarbejder. Til sidst skal beslutningskontrolløren overvåge den nye ansattes præstationer. Beslutningshåndteringen omfatter derved igangsættelsen af en opgave samt implementerer denne. Beslutningskontrollen omfatter en godkendelse eller afvisning samt en overvågning af denne opgave (Zimmerman, 2016).

Denne fordeling af beslutningstagen i virksomheder sker for at forhindre at medarbejdere kan agere som de vil. Denne uddelegering af beslutningstagningen som er med i den trebenede skammel er med til at sikre at der i virksomheden ikke bliver taget beslutninger, som skaber ubalance i virksomheden og ikke passer ind i forhold til disse punkter, som er fremsat i forbindelse med den trebenede skammel: *Præstationsmålingssystemet skal måle præstationen af personen som har fået tildelt et ansvarsområde samt har beslutningsret over. Desuden skal belønningssystemet tilpasses til de områder som bliver præstationsevalueret. En person skal derudover ikke have ret til at træffe beslutninger på et område hvis dette område ikke kan evalueres og derved ikke blive belønnet.*

Ofte har en beslutningstager et vist råderum, hvor beslutningstageren ikke skal rådføre sig med andre, hvorved personen selv kan gennemføre de fire stager i beslutningstagningen. Dette råderum kan eksempelvis være en beløbsgrænse, som er sat i forhold til om dette vil påvirke det interne bogføringssystem og derved kan skabe ubalance i systemet (Zimmerman, 2016).



## Analyse

I denne afsnit vil implementeringen af bonusaflønningsystemet i Danske Fragtmænd blive analyseret. Dette vil ske på baggrund af de valgte teorier, som er præsenteret i teoriafsnittet. Først vil implementeringen blive analyseret ved Lazaer & Gibbs' teori om Performance Evaluation, hvor der er fokus på hvordan præstationsevalueringen skal foretages. Derefter vil Lazaer & Gibbs' næste teori; Rewarding Performance, hvor fokuset er på at efter der en foretaget en præstationsevaluering, hvordan skal medarbejderne så belønnes. Til sidst vil Zimmermanns teori om den trebende skammel blive brugt til at analyserer hvordan organisations arkitekturen i Danske Fragtmænd er opbygget i forhold til præstationsevaluering. Analysen vil blive fortaget på baggrund af det interview som er fortaget.

## Performance Evaluation

Dette afsnit vil blive brugt til at analyserer hvordan præstationsmålingen finder sted i Danske Fragtmænd efter indførelsen af et bonusaflønningsystem.

## Kvantitativ præstationsmåling

Præstationsmålingssystemet i Danske Fragtmænd bygger primært på kvantitative målinger af hvor effektive medarbejderne håndterer forsendelserne i forhold til hvor hurtigt de ville have håndteret samme mængde forsendelser i samme periode året før. Disse målinger er baseret på et indtjekningssystem, som registrere hvornår medarbejderen møder ind samt hvornår personen går igen. Denne måling af timer kombineres med hvor mange forsendelser der bliver håndteret på terminalen i døgnet (*Bilag 1*).

## *Risikoprofil*

For at en medarbejder skal gide at løbe en risiko, skal der være en bonus involveret. I dette tilfælde er dette en monetær belønning. Denne belønning skal være større hvis en medarbejder skal løbe en ukontrollabel risiko for at opnå denne, end hvis det er en kontrollabel risiko. I tilfældet ved Danske fragtmænd er der nogle risikoer forbundet med at opnå bonussen. Medarbejderen kan næsten ikke kontrollerer hvor mange ansatte der er på arbejde i forhold til at skulle håndterer forsendelserne. Den eneste måde den ansatte kan kontrollerer dette er hvis der er for mange ansatte på arbejde til at håndterer disse forsendelser. Her kan den ansatte vælge at bruge noget afspadsering for at kunne nedbringe det samlede antal timer som er forbrugt på

forsendelserne. Medarbejderen heller ikke kontrollerer hvor mange forsendelser der kommer, denne faktor har den ansatte ingen mulighed for at påvirke. Et forhold medarbejderen kan være med til at kontrollere er hvor hurtigt personen bevæger sig i forhold til at øge effektiviteten, samt kan bruge sine erfaringer i forbindelse med opgaverne. Medarbejderen løber derfor nogle risikoer som personen ikke har mulighed for at påvirke i forbindelse med at kunne øge bonussen (*Bilag 1*).

### *Risiko VS. fordrejning: performance measure scope*

I denne bonusaflønningsordning, som er blevet indført omfatter denne primært kun ansatte som har med fysisk godshåndtering at gøre, det vil sige alle lagerfolkene på terminalerne, som håndterer godset fysisk. Bonusaflønningsordningen opfatter derfor ikke de ansatte på kontorerne, dog med undtagelse af driftskoordinatoren på terminalen, da denne person også bliver vurderet på at øge effektiviteten. Dette sker dog ikke igennem fysisk arbejde, men igennem planlægning af hvor mange ansatte der skal være for at kunne håndtere forsendelserne i tide, uden at der er for mange. En del af udfordringen er her at medarbejderne har visse tidsrammer som skal passes for at godset kan nå frem til kunden på et bestemt tidspunkt. Dette vil også sige at alle lagerfolkene på terminalen skal være gode til at hjælpe selvom de opgaver, der er tilbage måske ligger udenfor de opgaver de normalt har. Selvom der er få faktorer som de ansatte kan ændre på i forhold til at ændre præstationsmålingen, så giver det ikke de ansatte mulighed for at kunne ændre disse, da risikoen ligger lidt udenfor deres område i forhold til at kunne snyde målingerne. Den eneste mulighed medarbejderne har for at kunne snyde præstationsmålingen er ved at stemple anderledes ind, hvor deres arbejdstid ikke bliver talt med i det samlede antal timer. Dog bliver disse indstemplinger kontrolleret af driftskoordinatoren. På trods af at både driftskoordinatoren og lagermedarbejderne bliver vurderet på samme grundlag, har de forskellige parametre de kan øge effektiviteten med. Lagermedarbejderen kan arbejde hurtigere samt undgå fejl for ikke at overskride grænsen med fejlsendt gods på 2,5 promille. Driftskoordinatoren kan påvirke det i forhold til hvor mange der er på arbejde (*Bilag 1*).

### **Common distortions in performance measures**

Der er mange dimensioner af præstation i præstationsevaluering som skal overvejes i forhold til hvordan præstationsevalueringen skal udformes. Dette afsnit tager udgangspunkt i Figur 3

Danske fragtmænd har valgt at kvantiteten for forsendelser per time skal øges for at nå at sende flere forsendelse på en kortere tid. Dette kan dog resultere i at forsendelserne havner forkert. Derfor har Danske Fragtmænd valgt også at indføre et kvalitetsmål, som er en vurdering af hvor mange promille af forsendelserne, som må blive send forkert. Derved fokuseres der både på at øge kvantiteten uden at miste kvaliteten i arbejdet (*Bilag 1*).

I forbindelse med vurdering af måltallene vurderes det hver måned i bonusudvalget om der er sket ændringer i typen af gods, som skal håndteres. Her kan en ekstra besværlig kunde gøre at der skal bruges usædvanligt meget mere tid på disse forsendelser hvilket er unormalt i forhold til tidligere. Derved bruger Danske Fragtmænd også kvalitative vurderinger af tallene for at disse er rimelige i forhold til sammenligning (*Bilag 1*).

Danske fragtmænd har vurderet at selvom fragtterminalen har tre arbejdshold i løbet af døgnet, skal disse ikke vurderes individuelt, men som en samlet enhed. Dette gøres for at sikre at det er holdene arbejder bedre sammen og ikke tænker egoistisk. Her bliver der i interviewet givet et godt eksempel; for selvom det ene hold måske skal tage et skridt mere kan dette betyde at et andet hold i løbet af døgnet måske skal tage to skridt mindre hvilket har resulteret i en samlet forbedring (*Bilag 1*).

Den tidshorisont, som bliver brugt i dette tilfælde, er samme månedlige periode som året før. Dog vurderes der hver dag hvor mange timer som er sparet per dag. Derved udbetales der kun bonus for de dage hvor der er sparet timer, dog bliver opgørelsen gjort en gang om måneden som følger lønperioden. Danske Fragtmænd har valgt at opgøre bonussen månedligt hvilket gør det nemmere for håndteringen af løn, da perioden følger lønperioden (*Bilag 1*).

### Match of the performance measure to job design

Præstationsmålingen skal matche jobbet, hvilket den gør i tilfældet ved Danske Fragtmænd. Her bliver medarbejderne målt på hvor effektive de er. Dog kan lagermedarbejderne ikke bestemme hvor mange der er på arbejde og løber derved en risiko ved ikke kan kunne kontrollere dette. Dog kan de ansatte forsøge at tage et ansvar for at kunne påvirke denne faktor. Dette sker ved at pointerer overfor driftskoordinatoren, som søger for hvor mange der er, at der er for mange eller for få på arbejde. De ansatte kan dog ikke påvirke hvor mange forsendelser der kommer, men her kan der igen tilpasses antallet af medarbejdere for at kunne

være et passende antal. Dette gør også at medarbejderen selv skal være god til at kunne bruge noget afspadsring for at måske at kunne mindske antallet af medarbejdere og derved antallet af forbrugte timer (*Bilag 1*).

## Subjektiv evaluering

Præstationsmålingssystemet ved danske fragtmænd tager ikke udgangspunkt i en subjektiv evaluering. De ansatte bliver vurderet kvantitativt ud fra deres effektivitet i forhold til samme periode sidste år. Derved undgås der i danske fragtmænd at der bliver lavet subjektive evalueringer af hvordan medarbejderne præsterer. Dog laves der lidt subjektiv evaluering, ved at vurderer hvordan det gods der skal håndteres kræver ekstra, og derved ikke kan håndteres på samme måde og med samme effektivitet, som andre forsendelser. Dette går dog ikke personligt ud over enkelte personer, men kan gå ud over hele teamet hvis det vurderes at ekstra besværlige forsendelser ikke kræver ekstra mandskab og tid (*Bilag 1*).

## Kontrollerbare og ukontrollerbare hændelser

I forbindelse med forskellige præstationer kan der ske hændelser som kan ødelægge præstationsevalueringen. Dette kan være at en medarbejder kommer til at ødelægge en meget dyr forsendelse, hvilket bliver dyrt for virksomheden. Men skal medarbejderen straffes for dette? Dette kommer an på om hændelsen var kontrollerbar eller ikke kontrollerbar. Et eksempel på en kontrollerbare hændelse kan være at vælte en palle fyldt med farligt gods, som kan lukke hele terminalen da det er giftigt. Her skulle medarbejderen have transporteret pallen mere forsigtigt og forsvarligt, for at sikre at der ikke ville ske noget. Dog kunne det også være en ukontrollerbare hændelse hvis pallen eksempelvis var pakket uforsvarligt eller ikke gjorde opmærksomt på at dette er farligt godt og derfor skal transporteres forsigtigt. I dette tilfælde vil Lazaer & Gibbs mene at medarbejderen vil være helt eller delvis skyldig, da medarbejderen har haft en indvirkning på hændelsen. Medarbejderen skulle under alle omstændigheder køre forsigtigt med pallen for at forhindre at den ikke væltede. Medarbejderen kan også forhindre en total lukning af fragtterminalen ved at mindske skaderne ved at forebygge. I det sidste tilfælde kan det endda resultere i en belønning i stedet for en straf, da medarbejderen forhindrede en total lukning af fragtterminalen ved at forbygge skaderne. Ifølge Lazaer & Gibbs definition på hvornår en person er skyldig selvom hændelsen var kontrollerbar ukontrollerbar, er det meget sjældent at en medarbejder ikke er skyldig i forhold til hændelsen. I dette tilfælde vil subjektiv

evaluering være med til at vurdere om medarbejderen skal straffes for at vælte pallen med farligt gods, eller om medarbejderen skal belønnes for at forebygget et større uheld.

### Fordele ved subjektiv evaluering

I det foregående tilfælde kan en der være fordele, ved at give en subjektiv evaluering af medarbejderen. Dette kan medføre at medarbejderen eksempelvis ønsker at blive bedre oplært i håndtering af farligt gods, så personen måske kan forhindre en lukning af terminalen. En subjektiv evaluering kan også være med til at den ansatte tør tage en større risiko i forhold til hvis den ansatte kun blev vurderet kvantitativt. Dette kan også medfører at medarbejderen tør tage mere ansvar hvis det også bliver lavet subjektiv evaluering. Et eksempel på at ville tage mere ansvar kan være at en medarbejde gerne vil forsøge at transporterer noget nyt gods, som måske er ekstra besværligt at håndterer, da der bliver lavet en subjektiv evaluering af nye kunder. Derved kan dette give mod til at en medarbejder tør forsøge at transportere det besværlige gods, i stedet for at undgå det og lade en anden håndterer det. Dette er derfor med til at forbedre medarbejderen (*Bilag 1*).

### Praktiske overvejelser

Hvem skal evaluere hvem? I tilfældet med Danske Fragtmænd er der et bonusudvalg som blandt andet består af medarbejdere fra hvert arbejds hold. Disse medarbejdere er med til at vurderer om der er kommet nye besværlige lige kunder samt om de tal som bliver præsenteret er kan godkendes eller om terminalarbejderne ikke kan genkende til disse tal. Derved bliver en del af dem, som skal evaluerer præstationen, nogle af dem som selv arbejder på gulvet. Det kan være farligt at lade en overordnet subjektiv evaluerer en medarbejder, da medarbejderen kan føle at den overordnede ikke kan lide personen. Dette kan stille både medarbejderen i en dårlig position, men samtidigt også den overordnede.

Desuden kan driftskoordinatoren have favoritter imellem de ansatte, og derved vælge nogle ansatte, som får flere arbejdstimer end andre. Denne subjektivitet kan være med til medarbejdere kan føle at der er uretfærdighed samt at driftskoordinatoren måske kan være biased af hvem personen kan lide og ikke lide. Det er derfor vigtigt for Danske fragtmænd at have en driftskoordinator som er tillidsfuld og omhyggelig i udvælgelsen af sine medarbejdere (*Bilag 1*).

## Hvor ofte skal evalueringer foretages?

I danske fragtmænd bliver der i forbindelse med bonusaflønnning foretaget en stor evaluering en gang om måneden hvor bonusudvalget samles for at evaluere på månedens præstationer samt lave en vurdering af nye kunders gods. Dette gøres for at kunne udbetale bonus til medarbejderne hver måned sammen med deres løn. Et formål med bonusaflønnningen for danske fragtmænd er også at kunne beholde god arbejdskraft samt tiltrække nye gode medarbejdere. Virksomheden er derfor villig til at betale lidt ekstra for ekstra effektive medarbejdere (*Bilag 1*).

## Rewarding performance

Under dette emne af Lazaer & Gibbs, vil der være en analyse af hvordan præstationsmålingen fra det forrige emne skal belønnes. Ved at lave en præstationsmåling skal der følge en belønning med hvis medarbejderen gør det godt.

## Hvor stærk skal incitamenterne være?

I forbindelse med bonusordningen i Danske Fragtmænd motiveres der til at arbejde hurtigere end samme periode sidste år. Ved at gøre dette får medarbejderen del i den besparelse, som virksomheden har opnået. Medarbejderne kan få op til 50% af det beløb som Danske Fragtmænd skulle have brugt hvis på lønninger hvis medarbejderne var for langsomme. Derved er der et monetært incitament for de ansatte, samtidigt kan de også hjælpe virksomheden med at spare penge. Dog kan medarbejderen blive for ivrig med at være hurtigt, hvilket resulterer i fejl. Dette har virksomheden forsøgt at sikre sig imod ved at lave en grænse for hvor mange fejlforsendelser der må være. Hvis der er også 2,5 promille i fejlforsendelser, så mister medarbejderne 20% af deres bonus. Denne grænse er derfor sat for at sikre sig at medarbejderne har et incitament til at være mere effektiv en året før, men samtidig også at der ikke bliver sendt for mange forsendelser forkert (*Bilag 1*).

## Uperfekte evalueringer og optimale incitament

### Målefejl

I første implementering af bonusaflønnning i Danske Fragtmænd var der en masse målefejl, hele datagrundlaget var forkert, så da der blev spurgt ind til det kunne det ikke engang forklares og slet ikke forsvares i forbindelse med fejl. Dette gjorde at der fremkom meget forkerte målinger

hvilket resulterede i at bonusaflønnningen blev lukket ned indtil der var fundet et bedre målegrundlag og der var en bedre datakvalitet at gå ud fra. I det førstebonusaflønningsystem blev der også givet et par kroner, så de ansatte var sikre på at modtage en form for belønning. Dette tyder også på at ledelsen godt vidste at der var noget galt med systemet, men ville ikke opgive det endnu. Desuden var timeregistreringen på dette tidspunkt ikke korrekt, hvilket gav endnu en målefejl i forbindelse med udregningen af bonussen. Efter at have lukket ned for bonusaflønnningen blev der fokus på at danne et rigtigt grundlag, samt finde optimale målepunkter for virksomheden. Disse målefejl har været med til at beregningerne har været forkerte og virksomheden derfor måske har haft unødvendige udgifter (*Bilag 1*).

### Fordrejning og blandede incitamerter

Ved at indføre kvalitetskontrol i form af en maksgrænse på fejlsendt gods, er dette med til at medarbejderne har sværere ved at fordreje incitamenterne. Dog er incitamenterne i den nuværende bonusopbygget på en sådan måde at medarbejderne ikke kan lave en arbejdsopgave, som kun hjælper i forhold til præstationsevalueringen og intet andet. Alle arbejdsopgaverne er i sammenhæng med at gods skal transporteres videre i systemet (*Bilag 1*).

### Incitamentsplan

Den incitamentsplan som bonusaflønnningen i Danske Fragtmænd er bygget op efter, er modellen hvor medarbejderen får en fast grundløn, og alt efter hvor effektivt medarbejderen præsenterer i forhold til året før, jo større vil bonussen være.

Punktet  $t$  vil i dette tilfælde være der hvor medarbejderne har sparet timer for virksomheden, og jo flere timer der bliver sparet, jo større vil bonussen blive. Ved at sikre medarbejderne en grundløn kan dette motivere de ansatte til at tage en risiko i forhold til at præstere lidt ekstra uden at de bliver straffet for denne handling (*Bilag 1*).

## Organisatorisk arkitektur omkring præstationsevaluering.

Dette afsnit vil analysere hvordan Danske fragtmænd har anvendt elementerne i teorien om den trebenede skammel. For at skabe en balanceret organisatorisk arkitektur er det nødvendigt at have tre enheder; præstationsmåling, belønning af præstationer samt delingen af beslutningstagningen.

I første implementering af bonusaflønnningen i Danske fragtmænd var enheden omkring præstationsmåling meget dårlig, da datagrundlaget ikke var til stedet for at opstille en fornuftig præstationsmåling. Det resulterede i at udvalget som stod for bonusordningen ikke vidste hvad der blev målt på og hvordan det skete, hvilket resulterede i at det første forsøg blev lukket ned. Den anden enhed som omhandler belønning var også dårligt stillet da datagrundlaget for at beregne hvor meget medarbejderne skulle have udbetalt, var så dårligt at det endte med at virksomheden gav et par kroner, for at sørger for at medarbejderne var sikret en form for bonus. Denne handling tyder på at der slet ikke har været kontrol over hvordan belønningen skulle beregnes. Den sidste enhed omkring beslutningstagen har også været meget ustabil, da det ikke helt er præciseret hvem der har stået for dette, samtidigt med at kommunikationen af bonusordningen ikke har været tilstrækkelig.

I anden omgang af implementeringen af bonusaflønnningen var der kommet mere styr på datagrundlaget, hvilket gjorder det muligt at udarbejde en præstationsmåling da det var bestemt hvordan præstationsmålingen skulle finde sted. Det samme skete med belønningen af præstationerne. Det blev konkretiseret hvordan medarbejderne vil kunne opnår en bonus samt hvordan den blev beregnet. Delingen af beslutningstagningen var også forbedret i anden omgang. Der var blevet nedsat et bonusudvalg som stod for at træffe beslutninger i samarbejde med projektgruppen, om hvordan aflønningssystemet skulle tilpasses, samt hvordan kommunikationen imellem projektgruppen som havde udarbejdet systemet og terminalmedarbejderne.



## Konklusion

Den første implementering af en bonusordning ved Danske Fragtmænd i Odense var slet ikke gennemtænkt i forhold til hvad hensigten med den var og hvordan den skulle forløbe. Præstationsevalueringen var ikke gennemtænkt og gennemprøvet da den var bygget op på et ukorrekt og upræcist datagrundlag. Det lader til at bonusordningen var en hurtig løsning i forhold til at terminalen skulle have en ny lokalafdeling, men ved at lave en bonusordning, kunne det være muligt at lave en win-win situation for både medarbejderne og virksomheden, i stedet for at det kun var medarbejderne som fik en bonus. Incitamenterne til medarbejderne vil arbejde hårdere for at opnå en bonus, var måske bremset af medarbejderne ikke var blevet præsenteret for, hvordan de kunne optjene denne bonus og hvordan den blev beregnet. Den organisatoriske arkitektur var heller ikke på plads under første implementering. Præstationsmålingen var utilregnelig, da datagrundlaget var forkert og upræcist. Belønningen denne præstation var ikke bedre da datagrundlaget også her var forkert hvilket også resulterede i at virksomheden valgte at kompensere medarbejderne med et lille beløb, da det ikke var sikkert at de ellers ville kunne optjene en bonus. Uddelegeringen af ansvar i forbindelse med bonusafdelingen var også svær at finde, da ikke engang projektgruppen vidste hvordan bonusordningen fungerede, men de formåede dog at lukke det første forsøg med bonusordning ned. Hvis man havde fremstillet en skammel med benene fra disse elementer i den første bonusordning, ville den skammel stå helt skævt, hvis den overhovedet kunne stå. Det virker til at den organisatoriske arkitektur var så dårlig at skamlen nok ville mangle et ben.

Anden implementering af bonusafdelingsordningen er meget mere gennemtænkt end den første. Der blev opsat kvantitative mål for at sikre en mere effektiv måling af præstationen, samtidigt blev der opsat et kvalitativt mål for at begrænse de fejl som kunne ske ved at medarbejderne blev for effektive. Ved at opstille det nye præstationsmålingssystem, opstod der risici for medarbejderne for hvor meget kontrol de har over udfaldet af ordningen, da disse risici var udenfor medarbejdernes kontrol. Den største kontrol medarbejderne har i det nye system er at de selv kan bestemme hvor effektive de er individuelt, men samtidigt har de også mulighed for at have kontrol over systemet samlet, da de kunne arbejde sammen på tværs af hold og arbejdsopgaver. Der blev oprettet et udvalg som var med til at definere bonusordningen samt være bindeleddet imellem projektgruppen, som stod for bonusordningen, og medarbejderne. Denne kommunikation har givet meget i forhold til forståelsen af både bonusordningen for terminalmedarbejderne, men

også for projektgruppen i forbindelse med hvilke udfordringer der er på terminalen, som der skal tages højde for i bonusordningen. Desuden samles disse medarbejdere en gang om måneden, for at sammenligne resultaterne med sidste års resultat. Dette passer også ind i lønperioden for virksomheden, så medarbejderne modtager bonussen sammen med deres løn. Det nye systems præstationsmål passer også til den arbejdsopgave som der varetages, ved at næsten alle opgaver på terminalen har noget med at flytte gods, hvilket gør at uanset hvilken opgave medarbejderen udfører, vil det altid påvirke præstationsmålingen. Subjektiv evaluering har også været med til at præcisere målene samt tilpasse dem alt efter hvordan forholdene har været i de to sammenligningsperioder. Ved at have oparbejdet et godt datagrundlag, er det blevet lettere at vurdere hvornår medarbejderne skal have bonus. Måden hvorpå incitamentsplanen er opbygget er ved at medarbejderne har en fast grundløn som de ikke kan miste. Ved at præsterer mere effektivt end samme periode året før, vil medarbejderne opnå en bonus. Den organisatoriske arkitektur i virksomheden blev mere balanceret efter at den nye bonusordning blev indført som følge af et bedre datagrundlag til at måle medarbejdernes præstationer samt beregne bonussen. Desuden var der uddelegeret ansvar i forhold bonusudvalget og driftskoordinatoren. Disse elementer samlet set skaber en an balanceret organisatorisk struktur metaforisk, så vil den trebenede skammel stå jævnt.

## Diskussion af tiltag til bonusaflønnning i Danske Fragtmænd

Der vil i dette afsnit blive diskuteret tiltag til bonusordningen i Danske fragtmænd. Dette er ikke tiltag til hvordan systemet kan forbedres, men forslag til hvordan der kan skabes ændringer i virksomheden samt sætte tanker i gang som måske ikke er overvejet.

Ved kun at have én kvalitativ målsætning, for at sørge for at den kvantitative målsætning ikke stikker af ved at der laves fejl på andre punkter, kan det overvejes om der skal laves flere kvalitative målsætninger, for at sørge for at dette den kvantitative målsætning ikke stikker af og der bliver lavet fejl på andre punkter. Dette kan eksempelvis ske via en opgradering af det interne system, så der hurtigere kan modtages information om kvalitetskontrol som eksempelvis kan ske via sager om ødelagt gods. Dette kan måske også lade sig gøre ved at udbetalingen af bonussen først sker en måned efter at den er opnået.

Et andet punkt der kan diskuteres om der skal forskelsbehandles på paller og på pakker i forhold til vurderingen af hvad en forsendelse er. Så der er en individuel vurdering af pakker og en individuel vurdering af paller. Dette vil gøre at der måske kan ses forskel på hvordan de hver især håndteres. Der er stor forskel på om en forsendelse er eksempelvis én lille pakke eller 20 store paller.

Danske Fragtmænd at også vurdere om der skal tages højde for hvor meget hver forsendelse vejer. Dette hænger lidt sammen med det forrige punkt i diskussionen. Dette vil dog kræve en præcis fra afsenderes side, hvilket er et krav til datakvaliteten.

Hvornår og hvordan får medarbejderne informationer? Sker dette via møder, via inforskærme, via mail eller bare tilfældigt? Hvor ofte skal medarbejderne informeres om hvordan status i virksomheden er og hvilke ændringer der er? Dette kan eksempelvis være i forhold til at holde motivationen til at præsterer bedre.

Hvordan sikres der at medarbejderne ikke begynder at gamble med systemet, eksempelvis ved at tage nogle måneder hvor de arbejder lidt langsommere og året efter er de effektive som aldrig før, for at kunne optjene en god bonus.

## Litteraturliste

Burrell, Gibson & Gareth Morgan (1979): *Sociological Paradigms and Organizational Analysis. Elements of sociology of Corporate Life*. Ashgate Publishing Limited. Part 1, chapters 1-3.

Danske Fragtmænd 1, Danske Fragtmænd – om os; <https://www.fragt.dk/om-os/>, besøgt 10/10 2018,

Danske Fragtmænd 2, Danske fragtmænd – vi kender dine kunder; <https://www.fragt.dk/om-os/vi-kender-dine-kunder/>, besøgt 10/10 2018

Kvæle, Steiner & Svend Brinkmann (2009): *Interview*; Hans Reitzels Forlag, 2. udgave.

Lazaer, Edvard P. & Michael Gibbs (2009): *Personnel Economics in Practice*; John Willey & Sons, Inc; 2. Edition, p. 237-286.

Yin, Robert K. (2014): *Case study research: design and methods*; SAGE Publications, Inc, 5. Edition.

Zimmerman, Jerold L. (2016): *Accounting for Decision Making and Control*; McGraw-Hill Education, 9. Edition, p. 139-144.

## Bilag

Projektet indeholder ét bilag, som er en transskribering af et interview med Eva Alstrup Torp Andersen, som er projektchef i Danske Fragtmænd

## Bilag 1 - Transskribering af interview

Eva: Det her det er faktisk Odense måned som vi afsluttede i mandags (Martin: Ja) øhh, jeg tænker er det ikke lettest lige at starte fra starten med at hele projektet kommer op at kører og kom op at køre i Odense dengang for, er det tilbage i '15 nærmest skulle jeg til at sige, i '16 (Martin: ja), øhh, fordi man i Odense havde en, tidligere haft en lokalaftale, en ret god en, hvor man så har taget den fra dem. Og så havde man på sigt sådan snakket lidt med 3F om at man skulle have lavet en ny lokalaftale og blev egentligt ret hurtigt enige om at sådan rent, både for virksomhedens bedste og for medarbejdernes, så kunne man prøve at snakke om den her P-løns, produktivetsfremmende lønsystemsftale. Som så skulle være baseret på, jamen jo mere effektive medarbejderne er, jo mere får de i løn i bund og bund. Og det skulle alt andet lige være et win-win for begge parter, så det var en bedre løsning end bare sige "nu får i en flad femmer, eller hvad man nu kunne finde på" (Martin: Ja) Og så forsøgte vi så at starte op dengang og det var hele det her med at vi havde et helt forkert datagrundlag. Der er lavet rigtigt meget om, ehh hvilke forsendelser der rammer hvilke fragtcentraler og så havde vi egentligt heller ikke helt styr på timeregistreringen dengang tror jeg ikke. (Martin: Okay) Så generelt set, så begyndte vi at kigge på det her på et forkert datagrundlag og så sagde man "jamen så ligger man nogle kroner i bunden" for at sige "så går i ikke i minus hele tiden, men så er der lidt at arbejde op imod". Og så gik vi i gang med det og kunne egentligt godt se at da vi kørte den periode, den fik vi bare startet og så fik de udbetalt et bonustillæg og så nåede et på et tidspunkt, hvor de var sådan lidt "jamen, hvorfor får vi bonus/ ikke bonus" altså de var ikke rigtigt selv med på, hvorfor den her bonus blev udbetalt (Martin: Nej). Og så endte vi egentlig med at sige at det er forkert datagrundlag også, vi kan ikke rigtigt forklarer det og, og cuttede den af der. Øhm og så var det, så blev der ligesom arbejdet med alt det her med data i den løbende periode efter, og så var det sommeren sidste år (2017) vi blev enige om at nu var vi ved at være på plads med data, så skal vi starte det her op igen, og der havde vi så samtidigt taget en sparringsamtale med, jeg tror at det var Lemvig-Müller, fordi de også kører det her system (Marin: Okay). Og fik lidt gode råd til, jamen det er ret vigtigt det her med at medarbejderne er med og med til at vurderer på at tallene er rigtige og det resultat vi når, også er noget de kan nikke genkendende til, for hvis ikke de kan det, så kommer vi aldrig rigtigt langt med den her løsning. Så vi blev enige om at da vi skulle starte op igen, så var det rimeligt vigtigt at vi havde lavet et bonusudvalg

i Odense, som hvor der så er én med fra dag-, aften-, og nathold og så fordi de lager i Odense på samme lokation, så er der også én med fra lageret. (Martin: Okay)

00:04:00

Eva: Og de sidder egentligt med hver måned nu og er med til at vurderer de her tal inden vi går ind i en måned og siger ”passer det med forsendelserne og timerne og kan vi forstå de resultater vi får” (Martin: Ja) Og det har så givet, der også bare er blevet en god kommunikation. Det ved jeg ikke om du selv oplever, men hen over dag-, aften- og natholdet, der er det ikke altid man snakker lige godt sammen (Martin: Nej det er der ikke) Men det er de ligesom tvunget til nu, for det er det der skal hjælpe deres bonus. (Martin: Ja det er det). Øhm, så det har givet en rigtig, jeg synes at det er super sjovt at sidde og lytte med fordi det starter nogle fede samtaler imellem dem (Martin: Ja det tror jeg gerne)

00:04:32

Eva: og de var også med helt fra start, altså inden vi ligesom satte det her i gang, vi kørte et testforløb i efteråret hvor de ligesom var med til at sige at ”at det ser rigtigt ud – tallene giver det vi forventer de skal give. Og vi kan mærke at nu har vi haft travlt, jamen så får vi bonus, nu har vi, nu kan vi måske godt se at vi slacker den lidt om fredagen, nå men det slår så også ud på tallene.” (Martin: Ja) Så de var egentlig også dem, der har været med til at sige ”Yes, der her fungerer – nu går vi i gang”. Øh og så startede vi op 16. januar og har kørt i Odense siden. Øhm, og der havde de den første måned, der var vanvittig god for dem, de havde også – det var så også der vi så efterfølgende skulle sætte os ned, evaluerer på måneden, som vi gør hver måned og sige ”Nå, men vi har nok også arbejdet over evne, det kan vi nok ikke formå tolv måneder i strek.”. Jamen så kører de sig selv ned (Martin: nej, ja) Øhm og det var der også bred enighed omkring, så det de så gik ud og formidlede derfra, som også er bonusudvalgets opgave, og være ligesom ambassadører for dét og formidle dét. Det var egentligt at ”Det er gået skide godt for os, men vi er også måske arbejdet lidt over evne, så vi skal ikke forvente det samme resultat næste måned igen.”. Og det har så heller ikke været det samme resultat måneden efter det, som forventet.

Martin: Nej fordi medarbejderne kan vel også hurtigt blive grådige i forhold til, hvis de nu har fået 15kroner mere i timen (Eva: ja), hvis man så ikke får det næste gang, så bliver de da nok utilfredse måske?

Eva: Ja, men det, det de egentlige. Det er måske det fordelene ved at, at det er bonusudvalget der selv går ud og ét og beretter om resultaterne (Martin: ja), men så også beretter om hvorfor resultaterne er endt som de er gjort. (Martin: ja) Og det har egentligt – det har virket ret godt. For vi kan jo komme og sige nok så meget, men vi er jo – vi ser jo kun tallene.

Martin: ja i ser kun tallene.

Eva: ja, så det er jo næsten.

Martin: Det er bedre at det er en der kommer fra, ja holdet af (Eva: ja), som så kan formidle det videre.

Eva: Det har i hvert fald – det har virket, virket godt i Odense er mit indtryk (Martin: ja). Og det betyder også at vi andre har taget en lidt tilbageholdende rolle i det her, det er ligesom, det er dem der får lov til at drive derud af til at. Det er selvfølgelig at hele aftalen er stiftet imellem tillidsrepræsentant og terminalchef. (Martin: ja) øhm for det er dem som ligesom har underskriften på det, men det er faktisk blevet til at, at det her bonusudvalg er ligeså meget med til at definerer selve aftalen. (Martin: okay)

00:07:03

Øhm ja, hvad skal vi hoppe til. De bliver målt, selve effektiviteten, sådan selve det tekniske, der bliver de lige nu målt på hvor mange forsendelser der løber igennem terminalen, kontra hvor mange aktive produktive timer de bruger på de her forsendelser – det er dem som jeg i ... (navnet er uklart i optagelsen) kalder for KPI-Timer (Martin: Ja). Og rent teknisk til dig, så ved du godt at det er dem hvor man stempler dag, aften og nat når man stempler ind.

Martin: ja. Hvad så hvis der sker en fejl i indstemplingen? Det kan vel ødelægge hele systemet af?

Eva: Fuldstændigt (Martin: Ja), ja, jamen det kan det, så det er også – det er en af de ting hvor vi ligesom nu i Odense, der er det Kent, han er teamleder – han har samme funktion som Dan i Aalborg, som driftskoordinator. Der har han fået ansvaret for at det er ham der er nødt til at overvåge, jamen enten går der noget galt, der kan også gå noget datamæssigt galt med forsendelserne (Martin: Ja) øh den måde de bliver registreret på. Så det er hans opgave ligesom at overvåge det og det er derfor vi har lavet den på dagligt basis for at se hvis det skejer ud. Jamen så skal vi have ryddet op i det, have fulgt op på om det er rigtigt eller om vi skal have

ryddet op i data. (Martin: Ja om der er sket et eller andet) Der kan man sige, det har været min opgave i en opstart men når man ligesom ruller det ud nu her, jamen så er det nødt til at det ansvar ligger på terminalerne hvor de også bedst selv ved om de har haft travlt eller ej. (Martin: Ja selvfølgelig) øh, men det er klart, det kan – der kan tit være nogle der glemmer at stemple ud, så ligger den og tæller, jamen øh 14-20 timer ind på den medarbejder og bare det, det rykker altså det rykker jo ikke hele opgørelsen men det rykker lidt. (Martin: Ja det tror jeg gerne) Og det skal vi have ryddet op i. Der har vi faktisk – jeg har lavet en tjekkontrol til dem hernede. Hvor de kan gå ind og følge med i at nu kigger vi på samme måned. Hvor mange timer – altså hvad er det højeste antal timer der er klokket ind på en person er. (Martin: ja) Og har kan du så se det er altså 16 timer, det skal jeg nok lige forklarer bagefter, men ellers så ligger det på de her 11-10 timer og nedefter. Og det er jo alligevel ret realistisk for ret mange.

Martin: ja ja, det er det – nok derude

Eva: Og så ved Kent, som sidder og tjekker op på det, han ved jo også hvilket personer det er der tager så mange timer – det tænker jeg, det gør man.

Martin: Jo jo det tror jeg da bestemt også helt bestemt at de ved rundt omkring at den person er der i det tidsrum (Eva: Ja) så det tror jeg helt bestemt.

Eva: Så men, men det bliver der holdt øje med for det kan jo selvfølgelig godt være en der klokkes ind på 20 timer her hvor vi ser at der er gået et eller andet galt. Øhm lige et lille sidespring, så kan jeg fortælle at her – det kan du godt se vi bare har lagt nogle timer ind på en vikar med 16 timer hver dag. Det er egentlig fordi vi stod i slutningen af – eller faktisk inden at vi startede op i januar måned og så kunne vi godt se at resultaterne var ufattelige positive (Martin: Ja okay) for Odense, hvor vi var sådan lidt: der, der er et eller andet der må ligge og trigge. Hele den, og derfor var grunden til at vi er nødt til at mødes hver måned er fordi, hele effektiviteten måles op imod: hvor effektive har vi været samme måned sidste år. Så er der sket nogle radikale ændringer siden samme måned sidste år, så er vi jo nødt til at tage fat i dem og sørge for at få dem justeret ind i den her bonusopgørelse. I Odenses tilfælde, der var det at i januar måned og så indtil første marts sidste år, der havde – der havde de på gulvet på terminalen en opgave for Sanistål om natten, som de jo så løste med deres timer, så der brugte de flere timer de flere timer på terminalen sidste år (Martin: ja). Den opgave har man så udliciteret til, til vognmanden dernede og så betaler man ham et eller andet vis antal kroner for så at løse den opgave (Martin: okay). Det betyder jo så bare at de nu i år har brugt færre timer, men stadig får



godt skrevet forsendelserne (Martin: ja ja). Så de – deres effektivitet var jo lige pludselig steget fuldstændig, men de timer bliver jo stadig betalt et andet sted (Martin: ja det bliver betalt et andet sted), så det er jo ikke fordi de har effektiviseret sig ud af det (Martin: nej okay) øh, så derfor gik vi ind og sagde: ”nå men hvordan kan vi lettest justerer det?” og det var egentlig ved at sige at nu ligger vi en vikar ind med det antal timer, som de brugte på det dengang- brugte på det sidste år. (Martin: ja okay). Så det, det er et eksempel på nogle af de justeringer vi er nødt til at lave fordi vi bruger den model der hedder at vi sammenligner med samme måned sidste år – og det er der jo fordele og ulemper ved

Martin: Ja, det er der jo bestemt.

00:11:40

Eva: lidt historik, så lagde 3F op til at når man starter sådan noget her op, så tager man. Hvis vi nu startede nu, så havde vi taget hele 2017 som referenceperiode og så havde vi taget en gennemsnitlig effektivitet på baggrund af 2017 (Martin: Ja). Det vil så sige hvis, når vi så står og lukker den her måned nu, så havde vi kigget på: Havde vi i den her måned været mere effektive end vi var i gennemsnit i hele 2017. Øhm og dengang, eller inden vi startede op nu her igen, der valgte vi at sige til 3f at den løsning kan vi ikke bruge noget til i Danske Fragtmænd fordi vi har så store sæsonudsving, at der er nogle måneder, vil det gå helt vildt godt og andre måneder vil det se helt vildt dårligt ud. (Martin: ja) Fordi man sammenligner med den der gennemsnitlige effektivitet. Øhm og det, det egentlige lidt sådan en sjov løsning – de har i hvert fald i prøvet at lave den før hos 3F. Men vi var sådan lidt: det, det er sådan vi sammenligner alt. Det er sådan økonomien kører, det er også sådan man kigger på KPI'erne nu og det gav bare mere mening at vi lagde os i det spor at vi sammenligner os med samme måned sidste år (Martin: Ja)

00:12:53

Eva: Så det gjorde vi. Det betyder så også det her med at, at så er vi nødt til at mødes hver måned for ligesom at kigge på: er der nogle forhold der har ændret sig, som i: Har vi udliciteret en opgave? Er der kommet en ny stor, tung, besværlig kunde til? Som vi så er nødt til at justerer ind for i, i det her set-up.

Martin: Det bliver der godt justeret for hvis der kommer en ny kunde eller et eller andet, altså en større kunde?

Eva: Ja det er jo det der med, vi skal huske vi stadigvæk er en dynamisk virksomhed ik? (Martin: ja) Og vi kan håndterer ret mange mærkelig ting uden at det påvirker os ret meget (Martin: ja). Så det, det skal være en, hvor man sådan, vi skal til hver dag at stå og mærke op i flere timer eller, du ved sådan en...

Martin: ..en der virkelig trækker nogle timer eller et eller andet?

Eva: Ja! At så er det der man kan snakke om det, at vi – så flytter vi timerne væk fra dag, aften og nat til den opgave. (Martin: okay, ja) Det er i hvert fald den dialog vi så har hver måned i det her bonusudvalg. Jeg skal faktisk derned i morgen, til Odense. Det passer med at – månederne går jo fordi det er lån måneder, fra den 15. til den 16. og så mødes vi omkring den 20.-22. i hver måned og så lige følge op på måneden og snakker om den, den måned der så kommer.

Martin: ja okay.

Eva: øhm, og når vi snakker om måneden der kommer, så kommer der noget der lige om lidt (*henviser til noget der kommer på skærmen i mødelokalet*) (Martin: ja ja) Men det er meget det der med at, at det er. Én ting er at vi på første forsøg har fået styr på vores data – det kan man sige, det var ligesom forudsætningen for det hele. En anden ting vi virkelig har øh, har ramt plet på tænker jeg, er i hvert fald den oplevelse jeg har haft, det er det der med kommunikationen (Martin: ja) begge veje, så kan de jo også godt komme og sige at nu laver vi noget lort eller...

Martin: ja ja, det kommer også til jer og siger noget – det er ikke kun jer der kommer til dem (Eva: Ja) ja okay.

Eva: det er egentlig – jeg synes at det er en god dialog vi har. Nu er det lige før at du skal spørge dem også for.. (Martin: Ja) ... have begge billeder med. Det vi typisk vil sidde og kigge på i morgen, det vil være den her, og så sige. Jeg vil lige tage en måned mere med – årh den har det hårdt (*henvist til computeren der arbejder*)

Martin: ja det lyder det godt nok til!

Eva: En kort forklaring er at øhm – det her det er de løn måneder, så det er fra den – den her måned er fra den 15. december til den 16. januar (Martin: Ja okay) omvendt – 16. december til den 15. januar. Flot. Og det her det er fra den, hov, den her er fra den 16. januar til den 15. februar (Martin: ja) Når der står forsendelser SPLY, så står det egentlig bare for "same period

last year” (Martin: okay) Så det her det er bare i ’17 – 16. januar til 15 februar i ’17 og det her, det er så her i ’18. (Martin: ja) Men så sidder vi faktisk, så går vi den her liste igennem og siger til dem: ”jamen, den måned der er gået, er der sket nogle store ændringer forsendelsesmæssigt?” Hernede kan vi Juliane Drivhus i Odense, det ved vi det er en ny kunde – den er kommet til, jamen hvordan påvirker den os? Så har vi så den dialog om; er det noget der påvirker os driftsmæssigt eller er det bare noget som vi håndterer ind i den daglige drift som vi plejer at gøre? (Martin: ja) Der er jo så vurderet, jamen den, der er gået nogle andre besværlige kunder fra – den her er også lidt besværlig og kommer til, men det må udligne hinanden. (Martin: okay) Øhm. Ja så der jo, man kan se her generelt, det er jo nogle der er kommet til (Martin: ja) Tror Click Office det er små pakker. Altså så sidder man lige; ”er det noget? Nej det er vi vant til at kunne håndtere – nye kunder” (Martin: ja ja, sådan nogle) Nogle af dem er jo også nogle de slet ikke har opdaget der er kommet til, fordi du ved, bare ind i det daglige flow selvom det er ret mange forsendelser. Men så bruger vi den her list til lige at have den dialog. Her man man også se at der er kommet nye til, og her (*Henviser til skærmen*).

00:17:19

Eva: Og så bliver vi så enige om, om der noget vi skal justerer for. Det eneste tidspunkt vi har justeret er det her eksempel med at der bliver brugt timer ved en fragtmand i stedet for ved en (Martin: ja) på terminalen selv. Så det er det eneste vi har været inde og justerer for selv indtil nu, men, men altså det kan jo være at der kommer nogle andre eksempler. Det er i hvert fald bare vigtigt at de er med til at signe af på at der ikke er noget der har ændret sig radikalt, så vi kan godt gå i gang med denne måned uden at justerer noget.

Martin: Det kan godt sammenlignes.

Eva: Ja.

Martin: Jeg tror næsten at den med Sanistål, det er også sket i Aalborg – med at det er chaufføren der selv lægger af nogle gange (Eva: ja) lidt forskelligt.

Eva: Ja, og det er jo det hvor man kan sige; jamen er det – det er hele tiden det der med; er det det samme som det var sidste år? Nej det er det ikke! Okay, jamen så skal vi tage stilling til det. Men skete det også lidt forskelligt, eller på lidt forskellige måder sidste år? Jamen så kan vi nok sammenligne det (Martin: ja) Så det er den man sådan lige skal have øje for.

00:18:20

Eva: Øhh, men så har vi ligesom vores sammenligningsgrundlag herude og når vi lige sidder her i morgen og siger; jamen, samme måned sidste år som den måned vi går ind i, den ser ok ud – så kan vi starte måneden op med. Vi kan jo tage den måned vi lige er gået i gang med (*Henviser til skærmen*) Det er den vi skal signe af på, for eller sige god for i morgen. Og der kan vi sidde her og sige; jamen den har vi sagt god for, det her det vil sige det, eller det betyder så at det her, det er den norm vi skal arbejde ud fra – den effektivitetsfaktor. Det her tal; de 0,0438 fortæller hvor mange timer vi bruger pr. forsendelse (Martin: ja) Det vil sige at det ikke er særligt mange.

Martin: Nej det er ikke mange sekunder nærsten

Eva: Nej.

00:19:08

Eva: Øhm, så hvis i samme måned sidste år der brugte vi 0,0438 time pr. forsendelse. I år har vi d. 16 marts brugt 0,0452 time pr. forsendelse. Det vil sige vi har brugt mere tid pr. forsendelse end vi gjorde samme måned sidste år. Vi var mindre effektive og det betyder at vi ikke rigtig har indsparet timer. Det vi sådan rent teknisk gør, det er at sige den her norm fra sidste år, som er den effektivitet vi skal leve op til, den ganger vi på vores forsendelser i dag. Så det vil sige hvis vi brugte 0,0438 time pr. forsendelse samme måned sidste år, ganger den på den her måneds forsendelser (Martin: ja) så fortæller det os at vi måtte have brugt 267 timer på at håndtere de forsendelser vi havde den dag. Vi har så valgt at bruge 276 timer på det i stedet for, så det betyder jo at vi ikke har været mere effektive (Martin: nej). Øhh det er selvfølgelig uheldigt når det går den vej, (Martin: ja det..) men det sker (Martin: jojo, sådan er det jo) og sådan skal det være. Øhm det går så også de andre veje nogle gange og her kan man se, jamen den her dag har de, det var i går ikke? Der har de faktisk indsparet 13 timer i forhold til hvor effektive de var sidste år.

00:20:31

Eva: Og det betyder jo så også at lige nøjagtig denne her dag den trigger et bonustillæg hos dem (Martin: ja) de 13 timer her tager vi helt simpelt og ganger op med, med timeløn som her er registreret til 209,32 kr. det er en fastsat sats fra 3F (Martin: okay) så det er en total standard sats.

Martin: ja, er det for standard lagermedarbejder, udannet lagermedarbejder, eller hvad er det?  
(Eva: ja) Okay, med alle tillæg?

Eva: Ja, jeg har faktisk sedlen nedenunder, den må du godt få. Øhm, det er nemlig, det er sådan en hvor, du ved, der er alle det her med social satser osv. (Martin: ja) hvor som man skal være lidt, have lidt kendskab til løn for helt at forstå det (Martin: ja okay) men jeg skal nok lige vise dig den.

Martin: Den vil jeg gerne se i hvert fald.

00:21:23

Eva: Men de er fastsat, den her sats som vi arbejder med. I går har de på baggrund af at de har indsparet 13 timer sparet 2758 kr. (Martin: ja). Hele pointen i det her system er at det skal være win-win for medarbejder og win-win for DF A/S. Så vi siger at den her pulje, bonuspulje som vi kommer frem til den deler vi i to. Det betyder så at der er 1380 kr. til A/S'et og 1380 kr. til medarbejderne den pågældende dag. De her 1380 kr. de skal jo deles ud på alle de arbejdstimer de har haft dernede i Odense. Øhm og det er her det bliver lidt mere tricky i Odense end de andre steder fordi i Odense der er det også lagerets folk der skal have gavn af denne her bonus. (Martin: ja) Øhm, så hvor du kan se fra d. 20. der har de egentlig kun haft 360 produktive timer. (Henviser til skærmen: det er godt nok også småt lige nu, sådan (Martin: ja det går nok) Har de kun haft 360 produktive timer, men de skal, der, de skal have udbetalt bonus for 435 timer, og det er fordi lagerfolkene også tæller med dernede og teamlederne, det gør de alle steder. Men det er lagerfolkene dernede der sådan gør det store spring (Martin: det er dem der trækker op).

00:22:45

Eva: Så det vil betyde at de får en timelønssats på 3,17 kr. den dag. Og her er der så lidt med bundtillæg osv. som driller de her tal (Martin: ja okay). Men det her det er sådan ligesom den rå beregning som vi kører med nu og så vil det have været deres sats for den dag (Martin: ja) Den bliver jo så selvfølgelig først rigtig lavet når måneden er gået og det er hele måneden man kigger på (Martin: Ja selvfølgelig).

00:23:16

Eva: Øhm, der var lige et eller andet jeg skulle vise/huske... nå det kommer nok. Men det er egentlig det vi har taget udgangspunkt i. Så er der, det her er ligesom hele hvordan vi beregner

effektiviteten og kommer frem til selve den her bonuspulje og bonustillægget. Og som vi snakkede om så er der jo hele den her andel der hed, andel der hedder at vi måler effektivitet, ja! Men betyder det bare at vi skal være hurtigere? Ikke nødvendigvis. Fordi vi går også ind og måler på at når man begynder bare at arbejde hurtigt, så sker der oftest flere fejl (Martin: ja) Fejl har vi så valgt at sige, det må vi måle på vores fejlsendt gods (Martin: ja). Så hvis man lige pludselig begynder at arbejde så hurtigt at man bare får smækket det ud af porten og så egentlig ikke tænker over hvor det skal hen jamen så skal det selvfølgelig også påvirke bonusresultatet (Martin: ja)

00:24:15

Eva: Så der holder vi øje med hvordan deres FSG'er, argh, okay du har ikke helt lært.... I er ikke vant til at kalde det for FSG vel?

Martin: Jo, nogenlunde. Vi kender i hvert fald godt begrebet.

Eva: Godt, det er bare så jeg ikke bliver ved med at sidde og sige FSG'er (Martin: jojo vi kender godt begrebet), perfekt. Der er valgt at sige at hvis det stikker af, og det er lidt den tilgang vi har brugt til det, hvis det stikker af, der lige pludselig boomer ud på at vi, at de i Odense har alt for mange FSG'er så går man ind og trækker 20% af den her bonuspulje vi lige kiggede på. Altså de, hvad var det vi blev enige om at det var? de 3600 kr. ikke? (Martin: jo). Så må man tage 20% af den, og så derefter begynde at den ud.

Martin: Okay, så deler virksomheden og medarbejderne først efter de 20%? (Eva: ja) det er ikke bare 20% fra medarbejderne?

Eva: Nej. (Martin: så det er den samlede?) ja fordi at det så, vi har faktisk, det jeg skal være helt ærlig og sige at vi har ikke defineret det på skrift (Martin: nej okay) hvornår det bliver trukket (Martin: nej) Jeg vil mene det er inden. (Martin: Ja inden den bliver delt overhovedet?) Ja, for vi har snakket om at det er bonuspuljen. Jeg er faktisk i tvivl om hvad vi har defineret på skrift. (Martin: ja)

Martin: Det var nemlig det jeg tænkte, om det var inden?

Eva: Ja, fordi det gør jo en forskel.

Martin: Ja det gør det nemlig.

00:26:08

Eva: Nej, så står der at månedens bonustillæg bliver reduceret med 20%. Så det er faktisk efter.

Martin: Ja, det er efter det er blevet delt.

Eva: Ja, så det havde vi faktisk, det havde vi defineret. Vi har heldigvis ikke være i den situation.

Martin: Nej. De penge hvor ryger de så hen? De 20%?

Eva: De ryger til A/S'et (Martin: okay) fordi det er nok lige holdningen til det at man har brugt flere omkostninger på at håndtere de her FSG'er (Martin: ja). Der er oftest nogle af dem som ender som ekspress på et eller andet tidspunkt (Martin: ja det er der) fordi det skal frem. Så det er egentlig til den pulje at de penge ryger

00:26:44

Eva: Det vi har valgt at sige i Odense det er at vi har taget tilbage historisk og kigget på deres niveauet, deres promille niveau for deres FSG'er. Og der har vi været inde og vurdere på, jamen tilbage i tid har de aldrig, de har næsten, stort set ikke engang været over 2 og de har aldrig været over 2,5. Så vi må sige at vi helt roligt kan konkludere at når de er over en promille på 2,5 så er det stukket af for dem (Martin: ja). Så det er egentlig den der er blevet sat op og så bliver de 20% så trukket- Det er så også blevet sat i gang, og det, og det her er jo efter det er sat i gang (henvisning til skærm) hvor det er par måneder faktisk er stukket, tæt på at være stukket af for dem (Martin: ja) Og hvor de var meget tæt på at det har påvirket deres bonus. Men det er så også noget af det vi har snakket om på de her bonusudvalgsmøder at nu skal vi sku tage os sammen og så er det dem der er gået ud og taget den der fælles forsamling og sagt 'det her det går ikke længere, og vi skal have styr på det her'. De var sågar så langt at de ikke tænkte at det var nok at vi trak 20% for det var simpelthen ikke tilfredsstillende hvis de nåede over de 2,5 promille (Martin: nej okay). Men det er jo også, man kan sige det er også gået galt for dem så, hvis de er nået så højt op (Martin: ja det må man sige) så er der gået et eller andet galt.

00:27:59

Eva: Øhm, men det er det er den måde vi forsøger at holde styr på at det ikke bare bliver at vi arbejder hurtigere (Martin: ja), men altså det her med at der er fokus på at vi skal arbejde smartere og mere effektivt, og ikke nødvendigvis hurtigere.

Martin: Ja, der skal også være en lille straf for hvis det går helt galt.

Eva: Ja ja, for ellers lidt bare at få det ud.

Martin: ja, så kan man få en palle ind der skal sorteres og så kører vi den til Århus eller et eller andet. Og så håber vi på at det er rigtigt.

Eva: Ja, så behøver man ikke så mange folk til sidst.

Martin: nej lige præcis. Hvis der er 100 pakker på den palle så.. det tager ét minut at sortere den.

00:28:38

Eva: Øhm ja, så der er to dele i aftalen. Selve aftalen er beregnet på baggrund af effektivitet, men der bliver holdt lidt øje med kvaliteten (Martin: ja), qua FSG'erne. Til at starte med, helt tilbage da vi startede det her op og forsøgte at finde ud af hvordan vi skulle lave beregningen, så kiggede vi også meget på, jamen kan vi måske måle kvalitet på baggrund af brækage sager eller brækage meldinger. Men havde det problem at det er ret svært at rette skyld, så hvem har egentlig ødelagt godset (Martin: ja), fordi det ville jo være oplagt, det ved vi jo at det koster penge hver gang vi ødelægger gods. Men det er rigtig svært at sige hvem det er der har ødelagt det og hvis vi begynder at måle på det og så ligesom lade et bonustillæg afhænge af det så er vi jo nød til at have styr på det.

Martin: Ja, hvem der har (ødelagt godset)

Eva: Ja, og det er virkelig tit at de ikke ovre fra reklamationsafdelingen kan bestemme det, fordi før de har fået det ind som en reel klagesag og vi kan behandle det som en brækagesag, jamen så er der jo gået flere uger og så er der da ikke nogen der kan huske (Martin: nej nej) hvem det var der kørte den palle eller og så kan det jo også være skjulte, at skjult at det er ødelagt (Martin: ja) så den var vi egentlig nød til at gå væk fra som mulighed for at måle kvalitet. (Martin: ja okay)

00:30:03

Eva: Vi har, vi har været inde over flere ting tilbage i tiden også, og meget af det afhænger af det her med at vi skal jo næsten kende resultatet dagen efter (Martin: ja) på hvem der har haft skylden eller hvor det er gået galt henne og det er der ikke særlig mange af vores ting vi gør,



udover FSG'en (Martin: nej). Så det er egentlig det der har ligget til grund for at det var, det var FSG'en som var kvalitetsmål. For man kan sige, alt andet end lige så er FSG'en jo ikke den mest omkosningstunge, sammenlignet op imod brækage sag (Maring: nej, det er det ikke) hvor vi ødelægger godset, men den er bare en rigtig god indikation af om det så faktisk går lidt for stærkt. (Martin: ja) Så det er derfor vi er endt på den.

00:30:50

Eva: Så en anden af de ting vi har gjort i Odense, det tror jeg også jeg viste dig sidst ikke? (Martin: jo) Det her med at det er for sent for dem ude på gulvet bare at få at vide når måneden er gået, nu har i fået det her i bonus. Det er altså ikke særligt motiverende for man ved ikke rigtig hvordan det forløber sig i løbet af måneden (Martin: nej, det gør man nemlig ikke). Så det var ret vigtigt at vi fik med op på infoskærmen hvordan det gik. Så iste.. hvor man selvfølgelig også kan følge med i kvalitetsmål og fejlsendt gods, det er så gået galt den her dag kan vi se for dem. Og så kan de selvfølgelig følge med i forsendelser pr. mandetime som i bund og grund er det mål, KPI-mål som vi har baseret hele den her bonusopgørelse på fordi det handler om forsendelser i timer (Martin: ja) Her der står der bare hvor mange forsendelser man når pr. mandetime, og vi har vent den om til hvor lang tid en forsendelse tager, de der 0,04 (Martin: okay) så det, det vi dividerer, vi tager timerne og dividerer med forsendelser hvor man jo i forsendelser pr. mandetime jo tager forsendelser og dividerer med timer- (Martin: ja) Så det er egentlig bare..

Martin: Det er bare byttet lidt rundt

Eva: Ja, det er den.

00:32:07

Martin: Hvad så hvis der lige pludselig kommer mange små pakker ind i stedet for mange store paller, gør det nogen, det må vel også gøre en forskel, i hvilke kunder der nu er (Eva: ja) om der er mange ting der skal sorteres (Eva: ja) for hvis du skal køre med en palle, det ved jeg at det kan godt tage noget tid bare at køre en palle hen, og det er jo kun én forsendelse. (Eva: mmm) Og nogle gange kan du nå at tage ti pakker på ét minut. Er det noget der bliver taget højde for?

Eva: Nej, og det er en af de ting hvor vi har vi har også været nede og kigge på, jamen er det måske kolli de skal tælles i stedet for (Martin: ja) men der er ikke, der er ikke helt tillid nok til

at vores kolli er talt korrekt (Martin: nej okay) udsvingene er ret store når vi kigger på kolli niveau hvor det er mere stabilt hvor mange forsendelser vi egentlig kører igennem systemet om dagen (Martin: ja). Og ja, så er der selvfølgelig rigtig stor forskel på, for når vi siger forsendelser så er det ét fragtbrev (Martin: ja) så er der rigtig stor forskel på om der står en palle eller 10 pakker på det her fragtbrev (Martin: ja) vi har snakket rigtig meget om hvad det rigtige mål vil være netop om man skal snakke kolli i stedet for? Kunne det være man skulle ind og snakke kilo? (Martin: ja det tænkte jeg også (kilo)) men så har vi været ude i den her med hvor mange fragtbreve står der ikke 1 kg på? (Martin: ja der er godt nok (mange)) Ja så meget af det her går tilbage til at datakvaliteten tilbage fra kunderne er ikke altid skide god. Det tænker jeg også du ser selv en gang imellem (Martin: ja, det gør jeg) Så vores sådan mest stabile mål og tal vi har kunnet arbejde med det har været forsendelser for det har været..

Martin: Det mest korrekte tal der har været måske?

Eva: Ja hvor vi ligesom også kan sige det stikker ikke lige pludselig af en eller anden dag fordi der er nogen der kommer til at skrive 100 kolli på det her fragtbrev eller hvad de nu kan finde på. Eller et eller andet vanvittigt kilo tal (Martin: ja) fordi der kommer det, altså man kan sige at der kommer det antal fragtbreve igennem der gør og det har vi ligesom et meget konkret tal på. Men jeg vil da slet ikke afvise at det kunne give mening at kigge på igen (Martin: nej) og se om tingene måske skulle have ændret sig.

Martin: Men så skal man, ja så skal datagrundlaget også ændre sig. (Eva: ja) Det skal være mere korrekt data (Eva: ja) fordi jeg ved da at nogle gange har vi sådan nogle kasser med papir som er stripset sammen og så står der 5 kilo på, men det vejer nok 15 kg. (Eva: ja) Eller et bilbatteri eller ja sådan et lastbilbatteri der står 30 kg på, men vejer 50 kg.

Eva: Ja det kan være ret misvisende (Martin: ja)

00:34:46

Eva: Ja det er lige netop det. Og så kan man sige at hvis det var forkert, hvis det er forkert i dag, så var det nok også forkert i går (Martin: mmm) og nok også for et år siden. (Martin: ja) Så kan man så argumentere for at det nok godt kan lade sig gøre.

Martin: Men så beregner vi alt, eller så bliver alt bare beregnet på et forkert grundlag (Eva: ja)

Eva: Ja det er så tankegangen man skal over i. Altså man kan sige at grunden til at vi gik med forsendelser, altså fragtbrevsniveauet var også at det ligesom det er den KPI vi har kigget på i rigtig mange år. Og det der måske var lettest at forholde sig til. Jeg kan faktisk lige se at jeg har ... (utydeligt i optagelsen) her.

00:35:46

Eva: Det er også en af de ting vi har haft fokus på, det er at få kommunikeret det her P-løn ud så det ikke er en eller anden hemmelig ting (Martin: ja) der sker i Odense, for det er jo egentlig ikke meningen med det. Det er, vi er også i gang med at snakke. Vi havde det første møde i Taulov i sidste uge med deres lokale 3F-mand og deres tillidsrepræsentant så de kunne høre lidt om det og nu vil de så tage det med ud til deres kollegaer og ligesom begynde at snakke om at stifte det her bonusudvalg hvis de skal gå videre med det.

Martin: Ja, fordi det er også det. Jeg tror det er 2 år siden jeg hørte om det for første gang og vi fik at vide at der kom det i Odense som prøve (Eva: ja) så det er også derfor. Så det er jo blevet kommunikeret ud på et niveau på en eller anden måde.

Eva: Ja. Ja, det er det og dengang var vi måske ikke helt klar til det, men det er også bare bedre at få det kommunikeret ud end at det er en hemmelig ting i Odense. (Martin: Ja, at der i Odense der får de penge vi ikke gør) Ja, lige præcis og det er jo også altså, bliver det ved med at gå godt jamen så er det jo også meningen at det skal bredes ud. (Martin: ja)

00:36:57

Eva: Det de så kan følge på skærmen i Odense det er de her indsparede timer. Indsparede timer er ligesom det begreb der bliver kommunikeret ud på terminalen. At hvis i indsparer timer, jamen så er vi mere effektive end vi var i samme periode sidste år. Og der kan de se det er aktuelt, det er ligesom med de andre KPI'er det jo er gårsdagens resultat. Og det nye her det er at de har denne måned til dato. Og det er egentlig for at sige når vi står, nu er vi så kun, det er onsdag i dag ikke? Så vi er 3 dage inde (Martin: Ja, vi er 3 dage inde) i den her måned, P-løns måned. Der har de gjort det godt i går, men det er også ret tydeligt at de ikke har gjort det så godt inden da, da deres måned til dato er lavere end dagen i går.

Martin: Ja, så der har de været i underskud, førhen.

Eva: Ja. Så det er det her med at de hele tiden skal kunne følge med i at, det kan godt være vi havde en skide god dag i går, men det kunne lige så godt stadig stå i rød i måned til dato. Så de skal hele tiden kunne følge med i at nu.. okay, altså nu er der 3 dage tilbage i måneden. Nu skal vi stramme an hvis det her det skal lykkedes (Martin: ja, hvis der skal nå at komme noget bonus) Ja og så kan man jo sige, hvordan kommer man så af med timerne. Jamen der er 2 versioner af det. Enten så er der kommet flere forsendelser ind som man håndterer uden at mande om, eller også er der nogen der skal gå hjem, med på afspadsring for der er stort set altid nogen der har opsparet afspadsring der kan gå hjem. (Martin: okay) Det er ligesom, den her aftale fungerer kun hvis man arbejder med afspadsring som en effektiv del af det.

Martin: Der vil vi timelønnede jo ikke være, os der bliver hentet ind som vikar agtigt. Vi bliver jo ikke (Eva: nej) bare sendt hjem, eller nogen gange gør vi.

Eva: Ja, det er jo så det i vil jo så ...(utydelig i optagelsen), hvor de andre oppe ved jer, altså de, ja de hedder fuldt lønnede oppe ved jer ikke? (Martin: ja) I Odense der er de faktisk alle sammen time lønnede, men der er jo noget kontraktuelt i at man ikke bare kan blive sendt hjem, men at de så opsparer til afspadsring. (Martin: ja) Ja, der er det fordi du i princippet er deltids ansat (Martin: ja, lige præcis), men de andre, de fuldt lønnede oppe hos jer opsparer vel også til. (Martin: ja de får også til afspadsring) Ja, så det er jo den, det er jo netop der hvor man så kan sige nu har vi lidt slack så er det selvfølgelig dem der har opsparet som skal sige, jamen så går vi hjem nu fordi der er ikke nogen grund til at, så nu er det at vi skal vise at vi kan blive ved med at være effektive og det er vi jo kun hvis vi så også får brugt afspadsringen når ikke der er noget at lave.

00:39:27

Martin: Men der kan jo så også komme det problem at selvom vi ikke bliver sendt hjem os time lønnede, så kan vi måske ikke varetage det job som den der skal hjem på afspadsring.

Eva: Nej, det er rigtigt. Det er også derfor at den her aftale afhænger rigtig meget af teamlederne, og hvorfor teamlederne også er med i, altså teamlederne får også bonus for deres arbejdstimer, de timer de er på arbejde. Netop fordi det afhænger altså ret meget af dem også og deres planlægning så de skal have et incitament til også at levere det bedste. Men det vi har oplevet i Odense er jo også at det lige pludselig et, det bliver et sammenspil med teamlederen i stedet for det er en teamleder der skal komme og sige at nu skal du gå hjem altså så har de også

selv fået et andet incitament til at, nå men der er ikke så meget at lave her i dag. Så kan jeg gå hjem i dag for jeg ved der er travlt hos mig i morgen. Og så er der en anden der kan gå hjem i morgen og så det der med at de hele tiden kommunikerer omkring. Og det lyder selvfølgelig også flottere når vi sidder i det her lokale, jeg er godt klar over at det ikke altid går lige så let på gulvet.

Martin: Nej, jeg skulle nemlig til at sige hvad med medarbejderen hvordan har de det med det?

Eva: Ja. Jeg vil sige, du skal næsten høre en af dem. Jeg har.. Jeg har indtryk af at de har det rigtig fint med det (Martin: ja) også fordi at det ligger lidt op til at de kan lægge lidt pres på deres egne teamledere. Det gør det jo også. Det ligger jo lidt forventningen om at, lidt større forventning om at man skal kommunikere løsninger og kommunikere hvordan vi kan gøre tingene bedre. Det hele handler jo hele tiden om at de snakker om hvordan kan vi gøre det bedre (Martin: ja). Det kan godt være at jeg tager et skridt ekstra her, men ham der kommer efter mig sparer så to skridt. Så overordnet set så sparer vi. (Martin: Ja) Og det er den man hele tiden skal have for øje. Vi skal ikke kun optimere på dagsholdet eller på aftenholdet eller på natholdet, vi skal ligesom optimere hele sammenhængen. (Martin: ja)

00:41:17

Eva: Det kunne være sjovt lige at se Gokke, Kims. Det er også uheldigt han bliver kaldt for Gokke. (Martin: ja det er det) At se hans udtalelse i FragtNyt, for den tror jeg egentlig. *Eva finder Fragtnyt på pc.* Der. Ja det handler om at fremme processen og blive dygtigere til vores arbejde. Personligt vil jeg gerne have skåret ned på mine fejl og med det nye tiltag får vi en stor motivation til at holde netop fejlprocenten nede. Samtidig har vi mulighed for at få en stor bonus, men det kræver at vi alle sammen har en positiv indstilling til det, tager det alvorligt og hjælper til hvor vi kan fortæller han. Så han opsummerer jo ret godt på hvad det egentlig også, ja, kræver af dem for at være med til det (Martin: ja, det må man sige) Og som jo også har været hele formålet med det. De også får den her tilgang til det. Det er svært at komme rigtig igennem med ændringer hvis der sidder en terminalchef og siger det er en god ide. Det virker lidt bedre hvis man selv kan se det er en god ide.

Martin: Bestemt. Fremme motivationen ved selve medarbejderen i stedet for at det bliver presset ned over hovedet på dem.

Eva: Ja. Og sådan er det blevet meget i Odense nu at når vi snakker tiltag osv. så er det ikke, altså i hvert fald i det forum. Der er ikke nogen af os der blander os, det er dem fra bonusudvalget der styrer den snak. (Martin: ja okay) omkring hvad tiltag og også netop, 'så skal vi lige huske at vende når vi kommer ned fordi vi kunne godt overlade det sådan her til jer fra aftenholdet i stedet for'. Så det er det de snakker det føder.

Martin: Har, hvad hedder det, P-løn noget med idetavlerne at gøre.

Eva: Nej, det har det faktisk ikke, men det er sjovt for vi har snakket om det her med at det er jo egentlig det man forsøgte med idetavlerne. At så skal medarbejderne melde ind på hvordan kan vi gøre tingene bedre. Der har måske bare lidt manglet guleroden til det for at det skulle lykkedes. Jeg tror at P-lønnen har vækket lidt i den snak igen og gjort idetavlerne lidt sjovere i Odense nu. Og man kunne også snakke om at nu har idetavlerne været der i et stykke tid og så bliver det måske lidt rutine. Det har måske givet et friskt pust til at nu skal vi lige tænke på det igen og være koncentreret om det. Og som Kim skriver, tage det alvorligt. Så jeg tror faktisk, det har intet med hinanden at gøre, men den her P-løns snak har boostet idetavle tankegangen igen.

Martin: Ja okay. Det kunne jo godt have været en introduktion-agtig, til at folk begyndte at tænke over hvad kunne gøres bedre.

00:44:38

Eva: Det har faktisk slet ikke hængt sammen, men sådan rent mentalt og i forhold til motivation er det jo meget samme tankegang, at man skal have medarbejderne til at finde optimeringerne, optimeringsmulighederne. Det ene har jo så været ved idetavle og det andet er ved et effektivitets bonustillæg. (Martin: ja) Man kan sige at, hele det her bonus set-up er jo lige så meget for at sikre sig at man på sigt kan tiltrække kvalificerede medarbejdere og de rigtige medarbejdere som vil være med til at sige at vi hele tiden har den tilgang at vi hele tiden skal gøre det bedre. Det er jo generelt en presset branche, og så er det jo også en god, rigtig god måde for Danske Fragtmænd at holde på de bedste medarbejdere.

Martin: Hvad med når der kommer nye medarbejdere, det må jo også påvirke fejlsendt gods? Det oplever vi da i hvert fald i Aalborg. (Eva: ja) At den bliver lidt værre når der kommer nye medarbejdere til. Eller når der kommer nogen udefra, praktikanter eller et eller andet.

Eva: Ja. Vi har faktisk snakket meget om den af flere omgange. Der er selvfølgelig for og imod, men det der blev konklusionen på det er at de nye medarbejdere indgår fra dag ét. Det skal så gerne bare give en ekstra motivation for at man bruger lidt ekstra tid og energi på at få dem hurtigere ind i det. Så er de jo også selvkørende hurtigere og bidrager hurtigere.

Martin: Så der bliver brugt flere timer på oplæringsprocessen ift.

Eva: Om man gør det i virkeligheden skulle jeg til at sige... Nu tror jeg faktisk ikke lige de har haft nogen nye i den her periode (Martin: nej) Men man er i hvert fald blevet enige om at det er svært at styre hvis man skal pille en medarbejder... Tælle en medarbejder med i, ikke tælle med i starten, men hvornår begynder man så at tælle med. Og nogen kommer hurtigere ind i det end andre (Martin: ja). Vi endte med at konkludere at hvis det sker i den her måned så er sandsynligheden for at det skete samme måned sidste år nok lige så stor.

Martin: Ja. Der kommer nok tilgang jævnlige, eller hvad man nu skal sige. (Eva: Ja) med nye medarbejdere.

Eva: Ja. Også fordi vi har hele tiden den her snak om, jamen det kan også være at nogle nye medarbejdere kommer ind nærmest fra dag ét af og er mere effektive end den gamle der går ovre i hjørnet og ved at være lidt træt af det. (Martin: Ja, det er rigtigt nok) Så det er også lidt den der med, dem kan vi jo heller ikke pille ud.

Martin: Nej nej, det kan vi jo ikke. Ja, så alle er med fra dag ét.

Eva: Ja, det fordrer jo også det her med at vi skal samarbejde. (Martin: ja) Men det er et super godt spørgsmål fordi den har været vendt rigtig mange gange.

Martin: Ja, for det kan vi da godt mærke når vi får nye medarbejdere ind, at de skal da lige læres op og så videre. (Eva: ja) og fejlprocenten, eller promillen bliver bare højere.

Eva: Jamen det bliver i bedre til så. (Martin: ja) Nej, men man kan sige at kommer der en ind som nærmest er destruktiv for systemet, så er det jo der man også i bonusudvalget skal sige, jamen er det her en ekstraordinær situation hvor vi ligesom er nød til at justere ind. Det er selvfølgelig ikke mere fastlåst end som så. (Martin: nej nej)

00:48:15

Martin: Jeg tænker også tidshorisonten på det her. Er der nogen tidshorisont på at det her skal forløbe for evigt? Eller hvor lang tid skal det forløbe? Fordi, man kan nok ikke blive ved med at effektivisere hele tiden, men de første par år kan man nok godt effektivisere. Men der må jo være en max. grænse for hvad hver medarbejder kan nå og for hvor hurtigt køretøjerne kan køre osv.

Eva: Altså udgangspunktet er at der ikke er nogen slutdato for det her. Man kan sige at der er jo altid en aftale der siger at der er en opsigelsesvarsel på den her aftale. Men udgangspunktet er ikke at der er nogen stop dato på eller stop grænse på. Udgangspunktet er bare at vi vurderer under vejs om det er effektivisering der er opnået af medarbejderne eller om det er effektivisering der er opnået af systemer eller ny teknologi (Martin: ja) som nok alt andet end lige bliver introduceret for en eller anden forstand. Men der er ikke nogen slutdato på det. (Martin: nej okay) Overhovedet.

Martin: Der må jo være en max. grænse for hvor hurtigt kan vi køre, hvor meget kan vi nå igennem.

Eva: Ja ja. Det vil der helt sikkert være. Der er også en forventning om at bonustillægget starter her og i de første par år går det lidt mere sådan her, hvor så stagnerer det på sigt. (Martin: Ja, det var også det jeg tænkte) Introducerer vi så ny teknologi hvor det radikalt ændrer hvordan man producerer, jamen så vil man sætte bonusopgørelsen i bero. Og så ser vi hvordan tallene ser ud i den her periode, og så kan vi justere til derfra. Altså hvad er den nye norm. Vi kan jo ikke sammenligne med samme måned sidste år, hvis vi har introduceret ny teknologi. Så vil vi sætte det i bero og så derfra sige at nu er det blevet introduceret og vi har nået den standard effektivitet vi forventede, og så kan vi starte op igen ud fra en ny norm. (Martin: ja) Som man så skal arbejde med. Det er også skrevet ind i aftalen, at hvis der bliver introduceret et eller andet nyt der ændrer produktionen eller hvordan vi producerer generelt, så sætter vi aftalen i bero. (Martin: okay) Man kan jo selvfølgelig ikke bare give alle de penge eller al den effektivitet der bliver opnået ved ny teknologi ud i løn, for der er jo selvfølgelig også brugt penge på den teknologi, de investeringer. (Martin: ja det var også det jeg tænkte.

00:51:05

Eva: Jeg tænkte at jeg lige vil prøve og gå ind og kigge på lidt data, for nu nåede vi jo også lige at snakke kilo og colli også. (Martin: ja)



Martin: Jeg tænker om vi lige kan holde 2 min. pause, om der er et toilet.

Eva: Det kan du tro. Lige herhenne til højre skulle jeg til at sige. Det kan også være at vi lige skal have tanket op

*Pause*

00:56:00

Eva: Nå. Det var det data (Martin: ja) vi kom fra. Hvis jeg starter med at sige at vi arbejder med P-løns måneder. Der er vi tilbage til 16' kan jeg se. Så skal vi have KPI-timer. Har du, når du skal bruge noget data. Vil du kigge på Aalborg tal eller vil du kigge på Odense tal så du kan sådan lave en bedre løsning?

Martin: Jeg tror gerne jeg vil se på Odense tallene så. (Eva: Ja ikke?) Jo

Eva: Det syntes jeg også lige umiddelbart giver mening.

Martin: Ellers så skulle det kun være for sjov, hvis du kan sætte Aalborg ind.

Eva: Vi kan lave begge dele. (Martin: Ja) Lad os starte med Odense. (Martin: ja, det tænker jeg) Sådan der, så ser det også lidt mere ud som nogle tal jeg også kunne genkende. Lad os se antal forsendelser, og colli. Og nu lægger jeg både, tænker jeg. Fordi der er jo både de kilo der er angivet på fragtbrevet. (Martin: ja) Men når vi snakker afregning og generelt gerne ellers vil regne med kilo så snakker vi fragtplygtig vægt. Altså hvor vi har taget, jeg ved ikke om det er et begreb i nogensinde..?

Martin: Ikke rigtig.

Eva: Fordi det har vi nemlig også snakket om ift. hvis vi ikke skulle kigge forsendelser så er der selvfølgelig de kilo der står rent på fragtbrevet. Når vi snakker fragtplygtig vægt så er det vi tager, har kiloene på den ene side og rumfang, volumen. (Martin: ja) Når man omregner volumen til kilo. Så laver du bare et check, er det de almindelige kilo eller er det rumfangs kilo der er størst, og så tager vi den største af de to. (Martin: okay) Så man altid laver en vurdering af, vi kan jo godt have de der åndsvage kæmpesække med flamingo i (Martin: ja) som ingenting vejer, men fylder som et ondt år. Så vil man tage deres volumen og omregne, man omregner med ca. 250 kg pr. ...(Martin: det er det måske nok) Du får tallene når de er omregnet, men så omregner man det så man siger den fylder ufatteligt meget, så den fylder måske for 250 kg,

men vejer reelt set kun 10 kg. (Martin: ja okay) Så det er det der er forskellen. Så vi har den der hedder vægt, og så har vi den der hedder FPV, det står for '*Fragtpligtig vægt*'. (Martin: okay)

00:59:53

Eva: Og så skulle den tænke. *Venter på computer*

Martin: Der er for meget vægt.

Eva: Ja, tydeligvis. Lad os lige tage den her måned. Der siger vi 6248, 145000 forsendelser. Jeg har det altid godt med lige at lave sådan et check up med det jeg ved er rigtigt. (Martin: ja) Den siger alligevel 144, men timerne passer så mon ikke der er et eller andet der...

01:00:39

Eva: Så kom den på. Er det overhovedet til at læse for dig? (Martin: Ja ja) Det bliver lidt småt. Spørgsmålet er om det er interessant for dig at få noget data ned på dagsniveau. Lige nu har vi timer med ikke? Som er aktive, produktive timer ved forsendelser, colli, vægt og fragtpligtig vægt.

Martin: Det er måske på månedsniveau?

Eva: Ja lige nu. (Martin: ja) Altså det er let nok at komme ned, det er bare ift. at vi skal trække det ud. Hov nu skal vi faktisk lige have lavet et her i skyen.

01:01:44

Eva: Du har da forbindelse. *Computeren*.

01:02:00

Eva: Det har du måske ikke? *Computeren*

*Der ventes på computeren*

Eva: Jeg fortsætter i slikket.

Martin: Jeg tager også lige en til. (Eva: Sådan) Det smager godt. (Eva: ja)

01:03:01

Eva: Jeg henter lige det samme herinde, det er lidt lettere at trække ud her. (Martin: ja)

*Der arbejde med computeren*

01:04:15

Eva: Så skulle den(*computeren*) lige tænke lidt igen

01:04:36

Eva: Spørgsmålet er om det er relevant for dig, når vi snakker P-løn, her. Indsparede timer vil du selvfølgelig gerne have. (Martin: ja) Og så tænkte jeg lidt om det kunne give mening at få nogle af de her norm tal med, men det har du så ikke for samme periode sidste år her, nej det er på måneden. Her kan du selvfølgelig se samme måned sidste år. (Martin: ja ja)

Martin: DKV timer, der er så..?

Eva: Dem kan du selvfølgelig få samme måned sidste år. Det giver lidt mening. Det kan du også med forsendelserne. Så har du dem i hvert fald ved siden af hinanden. Det er lidt mere overskueligt end at man skal side her og lede i 2016/06. (Martin: ja) Nu har jeg godt nok sat den til at tænke.

Martin: Nu har du sat den på arbejde. *Computeren*

Eva: ja, det har jeg. Spørgsmålet er, i Odense er der i hvert fald ikke nogen grund til at kigge på det før 2016/06 tror jeg det er, 07 måske først. Fordi de havde ikke timeregistrering før, hvor I i Aalborg var de første der kom på. (Martin: ja okay)

Martin: Det var os der var testkaniner der

Eva: Fuldstændig. I og med at du har stemplet i 3 systemer, så håber jeg også at det var en test.

Martin: Ja, vi var da godt nok også lige... på et tidspunkt. Om det skulle blive ved.

Eva: Ja, om det virkelig kunne passe. (Martin: ja) Det kan jeg godt forstå.

Martin: Det var lige med hvilken der reelt talte løn. (Eva: Ja) Hvilken skal man nå ind og stemple ind på først. (Eva: ja, hvad virker) Ja, også fordi de ikke var lige ved siden af hinanden.

Eva: Nå det var de ikke? (Martin: Nej, det var de ikke) Ja okay

Martin: Man skulle lidt rundt og finde dem.

Eva: Så er forvirringen da også helt total. (Martin: Ja ja)

01:08:28

Eva: Men hvad tænker vi ellers er relevant? Det er jo heller ikke værre end at du kan sige, nu skal vi lige have, nu mangler du et eller andet.

Martin: Åh, jeg ved ikke lige hvad det skulle være.

Eva: Fordi man kan sige alt det vi bruger er forsendelser, KPI-timer.

Martin: I forhold til KPI-timer og almindelige timer er frokost pauser, møder og alt sådan noget trukket ud?

Eva: Nej. Jo møder er og hvis kursus, alt der her med moduluddannelse og det her tæller jo selvfølgelig ikke med i KPI-timer. (Martin: nej det var også det jeg tænkte) Så moduluddannelse og. Det er egentlig kursus moduluddannelse, pause bliver automatisk trukket ud.

Martin: Ja, så der er korrigeret for alle de ting der nu er.

Eva: Ja, men hvis man går før for at tage til lægen så er det ikke med.

Martin: Nej, men alle de store, der nu kan presse på eller hvad man nu skal sige, der virkelig har en betydning for tingene.

Eva: Ja, de poster hvor man siger nu er det ikke produktive timer knyttet til produktionen længere. De er pillet ud. (Martin: ja) Der er også nogle steder hvor de har, f.eks. en smedeagtig viceværtsfunktion gående rundt som kun laver det. Det er jo heller ikke en der har noget med produktionen at gøre, det er en der vedligeholder bygningen, mere eller mindre. De er også pillet ud af KPI-timerne. (Martin: okay) Men de skal jo stadigvæk have bonus. Man kan jo ikke give til alle omkring dem og så ikke dem. Det er jo ikke nødvendigvis selvbestemt.

Martin: Ja, det er nemlig også det. Vi har nemlig en viceværts agtig noget, som også laver alt muligt andet, men som også nogle gange bare kører gods ud. (Eva: ja) Så det var også om han var med eller hvad?

Eva: Jeg er ret sikker på at hos jer der er han med. I Aarhus har de en der slet ikke rører ved godset f.eks. (Martin: ja) Og han tæller ikke med. Så det er også meget en afvejning med at huske hvad gjorde vi sidste år. Hvis han talte med sidste år, jamen så gør han også i år og så er det, det samme. Jeg mener det er i Aarhus. I Taastrup har de f.eks. en hel teknisk afdeling, eller

sådan et par stykker der slet ikke rører ved godset. Så de tæller selvfølgelig ikke med. (Martin: nej)

01:11:05

Eva: Hvad bruger vi så? Vi bruger forsendelser og timer og resten er faktisk bare beregning. Der er så de her udbetalingstimer. Dem syntes jeg måske ikke, fordi det er lidt noget teknisk ift. udbetalingen. Det syntes jeg egentlig ikke du skal lægge så meget vægt på at det adskiller sig. Jeg tror egentlig det der er fokus for dig skal være den der effektivitetsberegning.

Martin: Ja det er effektivitetsberegningen og de indsparede timer. Udbetalingstimer det har jeg ikke...

Eva: Nej de er ikke så relevante for dig. Det er her til det er rigtig spændende for dig. (Martin: ja, det er det nemlig) Forventet tid kunne måske være meget sjovt for dig at have med. (Martin: ja) Hvor end den er placeret...

Martin: Timer beregnet, måske?

Eva: Du har ret! Godt spottet. Jeg tror du har helt ret, jeg tror selv jeg har omdøbt den her til forventet tid. Vi kan lige prøve at se på den her måned, 3430. Her har du så ikke, jo så har du normen på datoen, du har så ikke normen, du har ikke denne her norm. Men det er selvfølgelig bare når du står i den her måned så sige, jamen så skal du tilbage og se normen for den her, det er jo egentlig den der står herovre. (Martin: ja)

01:13:03

Eva: Så har du forventet tid og normen. Antal timer, men det er lidt det samme som udbetalingstimer, de er nok ikke så relevante for dig fordi Aalborg, det er så alle timer der bliver stemplet i Aalborg. Så det kan også være kontorfolk.

Martin: Ja, det er ikke så relevant. (Eva: nej) Måske bonustillægget, der henne i den sidste kolonne.

Eva: Ja, det er bare meget baseret på de her udbetalingstimer. (Martin: ja okay) Så det er måske nærmere timelønnen du vil have.

Martin: Ja. Når der står minus ved bonustillægget på nogen dage, er det så bare fordi de har brugt for mange timer de dage.

Eva: Ja, lige præcis. Ja, så hvis man trak minusser også, så ville der være nogen dage det var gået i minus.

Martin: Men der er en grund sats, er der ikke?

Eva: Jo, det vil der ikke som udgangspunkt være. (Martin: Det vil der ikke?) Nej. Udgangspunktet er ligesom at man ligesom starter fra scratch og siger hvis vi er mere effektive får vi bonus og hvis vi ikke er, får vi ingenting. (Martin: okay) Det er også den løsning der bliver kørt ind i Taulov nu her.

Martin: Det er fordi der var da snak om i Odense der var der en grundbonus på et eller andet antal kroner, var der ikke?

Eva: Jo, og det er der også stadig snak om. Den er der blevet snakket om lidt de sidste par gange.

Martin: Okay, så bliver den fjernet måske? Eller bliver det bare noget nyt i Taulov?

Eva: Ja, det gør det nok. Lad os nu sige, at hvis der når at komme den helt endelige konklusion så skal jeg nok give en melding. Timeopregn. der kan du se, passer den ikke meget godt med at... Hvad var det der stod henne i den anden? Det har jeg også glemt igen. Lille difference, der er et eller andet der... Direkte levering, mon den har noget at sige? Det tror jeg ikke... Jo, det burde den måske stadigvæk have. Åh, hvor finder jeg lige den... Det er skide smart det her, men jeg har ikke helt styr på hvor alle tingene ligger.

Martin: Nej nej, der er godt nok også mange ting.

Eva: Ja det er der nemlig.

01:16:08

Eva: 144 og 836. Man kan jo så sige at spørgsmålet er om man skal lave en norm hvor man kigger på hvor lang tid man bruger pr. kolli i stedet for pr. forsendelse. (Martin: ja) Det vil jeg da slet ikke afvise at det kunne være relevant at kigge på. Og det samme med vægt. Jeg vil faktisk sige at hvis man kigger på vægt, nu kan jeg se at forskellen faktisk ikke er så stor på vægt og fragtpligtig vægt som jeg havde forventet den ville være. Men jeg vil klart mene at fragtpligtig vægt det er mere korrekt end at kigge på vægt.

Martin: Ja, for det er vel også alt efter hvor meget der kan være i en lastbil. Og hvor meget der bliver leveret. (Eva: ja) For de der skumruller og hvad det nu ellers er, de fylder jo bare af helvede til, men vejer ingenting. (Eva: ja, det er jo det) Og det er jo ting der kan smides op på anden vægt. Hvor det måske ikke vil kunne lade sig gøre med noget andet gods.

Eva: Ja, det er rigtigt. Og så er der det der vejer helt vildt og ikke fylder noget.

Martin: Hvad med sådan noget som speciallevering, noget der har nogle trælse målestok eller et eller andet der kan fylde en hel lastbil. Bliver det også talt med?

Eva: Altså man kan sige at alt, alle de forsendelser der går ind over gulvet, i hhv. Odense og Aalborg, skulle gerne tælle med her. Det er også derfor med direkte levering, jeg tror det var den jeg havde glemt at få på. Alle direkte leveringer skal selvfølgelig ikke tælle som om de går ind over gulvet selvom det ser sådan ud på fra og til postnummeret. Men ja, de skøre størrelser der går ind over gulvet vil også tælle med. Nu passer det.

Martin: Men det er vel også det der bliver taget højde for i mandetimer, hvis der kommer noget trælst, en træls ting som der skal bruges ekstra lang tid på.

Eva: Ja, og hvis det er et eller andet hvor man siger 'det plejer vi ikke at kunne håndtere', så skal vi justere på det, men er det noget hvor man siger 'det kunne vi også godt i går', så gør vi ikke noget ved det. Så det er meget det med at nogen gange kan man godt føle at noget fylder rigtig meget lige når man står med det, men i det store billede er det egentlig ikke den store forskel fra hvordan det plejer at være. Så den er virkelig svær at lave den der afvejning af hvornår det er relevant nok til at justere i det og hvornår det ikke er. (Martin: ja) Og det er også derfor vi siger at det skal ikke være os der ikke er på gulvet, der skal vurdere det. Det skal jo netop være dem der står med det.

Martin: Ja, det er derfor samarbejdet mellem teams'ene er der, eller mellem jer og teams'ene.

Eva: Ja og bonusudvalget der. Så det her er det antal timer man måtte have brugt og det her er det antal timer man faktisk har brugt. (Martin: ja) Og det her er det antal timer man brugte sidste år

01:19:30

Martin: Der er stor forskel på den kolonne vi står i nu, samlet, og så timer beregnet totalt.

Eva: Ja, det er der godt nok. Jeg tror det her har noget at gøre med at det er fordi vi sammenligner op mod en måned hvor det ikke rigtig var på ..(optagelsen er udtydelig) Jeg tror vi skal lige... Vi skal netop hen til de her måneder når man sådan kigger på perioden sidste år. Fordi de først, jeg er ret sikker på at det først var i 2016 juni/juli-agtig at de kom på AKS i Odense. (Martin: ja okay) Så vi har ikke alt det der ligger tilbage fra WIN tid. Eller det har vi, men det er ikke opgjort på samme måde. Så det er lidt svært at vurdere på. (Martin: ja)

Martin: Så det er datagrundlaget der giver de største udfordringer?

Eva: Det kan man sige. Det har det egentlig været hele vejen igennem. Også fordi nu begynder vi lige pludselig at bruge et datagrundlag til at vurdere en lønsats. Og så skal der virkelig også være styr på det. (Martin: ja) Og lige så snart vi så har haft det mindste mistillid til det, jamen så er det dét der har været fokus for det. Også fordi, hvis man ikke tror på dataene så er det bare rigtig svært at motivere til at vi skal effektivisere. (Martin: Ja, det er det bestemt) For hvad er det så vi effektiviserer ud fra?

Martin: Hvad bliver det beregnet ud fra, medarbejderen nede på gulvet vil jo gerne have sin bonus.

Eva: Ja, og hvis ikke de tror på tallene så er der jo ikke rigtig noget at arbejde for, udover at gøre sin daglige tjans. Det tror jeg også det var det vi oplevede i runde ét, det var det her med at 1 – vi havde ikke fået kommunikeret ordentligt, og 2 – så kunne de slet ikke forstå de tal der stod på skærmen. Så når de følte de havde dødt travlt og deres KPI'er gik i rød selvom de syntes de knoklede. Det er virkelig demotiverende. (Martin: ja, det er det) Så det har været en ret stor del af det. Det var at vi fik styr på datagrundlaget og så blev vi bedre til hvordan man egentlig skulle kommunikere det her ud, og at det slet ikke var os der skulle kommunikere det ud, men at de selv skulle kommunikere det ud fra bonusudvalget. (Martin: ja) Det har været den helt store læringsprocess.

01:22:01

Martin: Ja for jeg kan se i Aalborg, der står også allerede KPI'er, altså forsendelser pr. time, men jeg tror ikke der er 10 der ved hvad en KPI er.



Eva: Nej. (Martin: Nej det tror jeg ikke) De kan kun se hvis den er rød eller grøn ikke? (Martin: jo, og det står et tal) Du nævnte også at i havde snakket om det for nyligt i Aalborg.

Martin: Ja vi fik lige en hurtig briefing om hvad der skulle ske i Aalborg. Altså at der skulle renoveres på terminalen og at der kom nye porte. Og så at der kom en bonusafløbning fra en gang i sommer, fik vi at vide.

Eva: Ja, det var der dér skulle snakkes om det. Ja og at den så var bundet op på KPI'erne. (Martin: Ja) Ja ja, det kan jeg da også godt forstå for det her er da et meget, det er da også et svært tal at forstå. Forsendelser mand time: 23,65.

Martin: Ja, hvad betyder det?

Eva: Ja... Det er da umiddelbart ikke så sigende. (Martin: nej det er det ikke) Men den er grøn, så man kan se det er bedre end målet. Det er hvad man har at arbejde ud fra.

Martin: Ja, og Taulov har ikke været så gode.

Eva: Nej, dem var det ikke gået så godt for. Det er så gået galt på Fyn for FSG'erne.

Martin: Det er også en del af det, at folk de skal vide netop hvad det betyder og hvad det er. Og som du snakkede om at det skal kommunikeres ordentligt ud.

Eva: Ja. Så skal vi bare huske at kommunikere den del af det der er vigtig også. Vi var også hurtigt meget enige om alle sammen at bonusudvalget havde selvfølgelig fået forklaret hele det her set-up og hvordan tallene fungerer og hvordan vi beregner det. Men at forsøge at forklare alle det er måske også en håbløs opgave og en anledning til flere spørgsmål end at de egentlig forstår det. (Martin: ja) Og det var faktisk også med bonusudvalget at vi blev enige om at det var indsparede timer vi skal vise på infoskærmen. For det kan man ligesom forholde sig til. Nu har vi brugt flere timer og nu har vi brugt færre timer end vi må. (Martin: ja) Det er udgangspunktet, men hvad selve målet er, det er jo så lidt svære at forstå.

01:24:24

Eva: Det kan være vi skal starte med det her datagrundlag. (Martin: ja) Det kan jeg lige prøve at trække til dig. Så er spørgsmålet om det er til at smække data på, det er alligevel så du kan få det ned på dagsniveau. Nu må jeg lige prøve at se. (Martin: ja, om det er muligt)

01:25:14

Eva: Jeg ændrer ikke noget herinde for så kan du også lige se hvilke filtre jeg har sat på. (Martin: ja) Nu må vi se hvad den siger til det her. *Computeren*

Martin: Om den vil samarbejde med det.

Eva: Ja.

01:26:31

Martin: Du har godt nok sat den på arbejde.

Eva: Ja. Det er lidt hårdt, men det er selvfølgelig også meget den skal specificere ud tilbage i tiden.

Martin: Ja, for det er langt tilbage i tiden jo.

Eva: Ja, det er det. Men man kan sige hvis du vil forsøge at kigge på andre perioder end samme måned sidste år osv. så skal du også bruge det.

Martin: Ja, så skal jeg bruge dags, måske.

Eva: Ja, det er jo det. I hvert fald for at splitte månederne op anderledes en vi gør her fra d. 16 til d. 15. (Martin: ja) Det har vi valgt at gøre sådan rent ift. lønadministrationen og håndteringen af det. De kører alt deres løn fra d. 16 til d. 15.

Martin: Ja, så vil det også virke logisk at følge det.

Eva: Ja, for ellers så ville vi også tilføje endnu en dato hvor de skal være opmærksomme på noget og sidde og taste det ekstra manuelt ind. Så det er egentlig af hensyn til dem og så fordi det ikke rigtig betyder noget for...

Martin: Nej, det betyder ikke noget for det her projekt.

Eva: Nej, om det er hele måneder eller skæve måneder, det er jo så ligegyldigt.

Martin: Og hvis det kan spare nogle timer oppe i administrationen så...

Eva: Ja, det har nemlig været holdningen til det. Det er faktisk også besluttet at på jeres infoskærme, altså dem der er ude på terminalerne, det bliver ændret for hele Danmark. Det mål der er på forsendelser pr. mandetime er egentlig baseret på samme måned sidste år, men det

kører på hele måneder. Altså hele januar og hele februar. Der har vi lige besluttet at vi rykker det til skæve måneder også.

Martin: Okay, så de bliver helt sammenlignelige.

Eva: Ja. Og det er faktisk fordi at i Odense havde vi en situation hvor de indsparede timer på den aktuelle der var de i grøn, mens deres forsendelser pr. mandetime var i rød for samme dag. (Martin: okay) Og det er jo klart fordi målene jo er forskellige. De går lige nøjagtig skævt af hinanden. (Martin: Ja, det gør de) Så vi har egentlig være inde og sige det er fuldstændig ligegyldigt hvilken periode forsendelser pr. mandetime måler på. Om det er hele måneder eller skæve måneder, det bliver tilpasset nu her. Jeg tror faktisk at, nej den tænker stadig væk. At jeg har et billede af det.

Martin: Det virker også mere logisk at det har samme periode.

Eva: Ja som man sammenligner på.

Martin: Ja så det ikke bare er sådan halvt samme periode.

Eva: (om billedet) Nej, det var omvendt. Du kan godt se det er sådan lidt misvisende. (Martin: Ja) I går var super dårlig på indsparede timer, men rigtig fin på forsendelser pr. mandetime. Det var lidt misvisende

Martin: Ja, det må man sige.

Eva: Så det vil vi jo gerne undgå at det sker igen. Det er også virkelig uheldigt at det lige nøjagtigt vipper på grænsen i at den ene måned, eller at den ene vurderer bedre fordi det er en hel måned kontra den anden der er den skæve. Men jeg har ikke set det mere end den ene gang, men det kan ske.

Martin: Det kan ske, ja. Det var da utroligt.

Eva: Ja, det er virkelig uheldigt. Så er det rigtig svært at forholde sig til om man har gjort det godt eller skidt.

Martin: Ja det er det når dataene siger noget helt forskelligt. (Eva: ja) Så tror jeg da gerne at der bliver forvirring ude på terminalerne hvis de viser det der.

Eva: Ja, vi har ikke indsparet timer, men vi gjorde det godt nok på vores KPI. Ja det holder ikke.

01:30:27

Eva: Hold nu op, den har det hårdt.

Martin: Ja det har den da godt nok. Tror du det er fordi du har både måneder og dage på?

Eva: Ja, jeg ved ikke om den har det mindre hårdt hvis jeg fjerner måneder.

Martin: Nej, det er ikke sikkert.

Eva: Vi giver den bare lige tid til at tænke.

Martin: Hvad med gambling fra medarbejdernes side, om de begynder at tænke i at 'vi tager januar og gør det bare rigtig dårligt og så januar næste år er der bare fuld fart på. Er der taget højde for det på nogen måde? (Eva: Overhovedet ikke) Bliver der tænkt på det?

Eva: Altså der er jo... Man kan sige det er lidt... Antal forsendelser der kommer ind over Odense kan de ikke styre. Så den de har tilbage de kan styre er hvor mange timer der bliver brugt i Odense. Og i og med at disse timer er løngivende så er det lidt svært at ruf helt vildt med dem og ændre helt vildt på dem fordi der jo sidder en lønadministration og checker op på om det ser rigtigt ud. (Martin: ja) Men jo, det er da en faktor, noget jeg har flaget mange gange for dernede er jo at man også kan stemple diverse i stedet for. Så fjerner man en masse timer fra KPI'erne og fra beregningen. Det var en mulighed så det kræver også at de her teamledere de er ekstra vågne omkring de timer de godkender og sender igennem systemet. Så det er da bestemt en faktor, men vi har ikke oplevet det.

Martin: Men det kunne jo godt være en ting, at der blev gamblet med tallene fra medarbejdernes side for at få en højere løn en måned. Hvis alle bare lige er langsommere en halv time hver anden dag i en måned. Det kan hurtigt rykke noget året efter.

Eva: Ja det kan det nemlig, men det er ikke noget vi har brugt helt vildt meget energi på, for man kan sige hvis det kan ske. Så er der måske også noget der falder tilbage til teamlederne, at de ikke har gjort deres arbejde godt nok.

Martin: Så det burde være kontrolleret.

Eva: Det burde det, men det er da bestemt en mulighed eller en risiko at det kan ske. Også fordi det bliver beregnet ud fra de her KPI-timer. (Martin: det gør det nemlig) Og det styrer de jo lidt selv, hvordan man stempler ind og ud. Så det er bestemt en mulighed. Ja lige netop, en måned

med en halv times overarbejde fra alle mand, den slår ret hårdt ud året efter hvis der så ikke er det overarbejde.

Martin: Det gør det nemlig, det er jo mange timer samlet set.

Eva: Jeg tror ikke... Der er selvfølgelig altid sorte får i flokken der tænker den tanke, men jeg tror at det vil være på person niveau at man vil komme til at opleve det. Og så kan man igen sige 'hvor meget påvirker det dét store billede'. (Martin: ja) Jeg har svært ved at tro at det kan være sådan en hel flok, fordi vi måler hen over alle der kan formå at koordinere det. Vi har snakket om det på person niveau hvilke tanker og hvilke sjove finurligheder det kan tricke. (Martin: ja, det er jo nemlig det) Men det er ikke noget vi har oplevet endnu. (Martin: okay) Men det er fortsat et ret nyt system kan man sige.

Martin: Ja, det er et meget nyt system. Men det kunne jo godt være en faktor fra medarbejdernes side at de begynder at spekulere i hvordan kan vi tjene mere, hvordan kan vi lige få et par kroner ekstra. (Eva: ja) For hvis de er sikret en grundløn og så tænker at hvis vi bliver en halv time hver dag i en måned og så næste år arbejder vi igennem.

Eva: Ja, det er rigtigt. Men det er selvfølgelig også et ret køligt sats man skal tage ikke? Ift. at man selv er der næste år og at der er ansat den rigtige mængde mennesker til at det giver den pondus næste år som man forventer, men jeg tror da at der helt sikkert nok skal være nogen på sigt der kommer til at spekulere i det. (Martin: Det tror jeg) Når man får lidt bedre forståelse for hvordan det hænger sammen.

Martin: ja det kunne jeg da godt forestille mig.

Eva: Ja, fordi ud af så mange mennesker vil der jo altid være en der når at tænke det, det tror jeg du har ret i.

Martin: Også bare når det er en monetær belønning, det er penge man får udbetalt. Det er ikke en eller anden lille gode eller noget.

Eva: Nej, det er noget der betyder noget.

Martin: Ja, det er det nemlig. Det er jo ikke fordi der kommer kage eller et eller andet.

Eva: Nej det er rigtigt. Det er en reel bonus. Jeg tænker bestemt at det kan komme, men det man kan sige der er vores fordel ift. den her løsning lige i øjeblikket er at man måler henover

alle, over så bred en kam. Hvor når vi har snakket med andre der kører samme system jamen så er det tit lidt mere i hold for så er det nogen der arbejder på en fabrik og der er nogle der plukker og nogle der pakker og så får de ligesom hver deres bonus for det fordi de har hver deres effektivitetsniveau. Der kan jeg lidt lettere se at man hurtigt kan ændre på den ved at ændre på timer eller hvordan man nu gør det. Hvor man kan sige at når vi gør det hen over så mange mennesker på en gang, så tror jeg ikke at risikoen er så stor, men man kan så også sige at det er sværere for dem at løfte i flok også, og gøre det så meget bedre. Så der er fordele og ulemper ved det. De andre steder vi har snakket med der har det sådan generelt været at man har startet med den her løsning, den overordnede løsning hvor alle bliver målt henover en kam, og jo bedre man så får styr på data og sine processer så er man så dykket ned i nogle lidt mindre grupper som man så giver bonus. Så man får forskellige bonusser også. (Martin: ja, forskellige niveau)

01:36:52

Martin: Der er jo mulighed for at der kan ske gambling med det hele.

Eva: Ja, det er der. Hold da op den har det hårdt.

Martin: Det har den da godt nok.

Eva: Det kan også være jeg bare skal sende den til dig efterfølgende når den har... (Martin: Når den har tænkt det igennem ja)

Martin: Men selve grunden ideen om P-løn kom nede fra Odense af? Var det ikke en 3F medarbejder du sagde?

Eva: Det er faktisk 3F, deres ... Åh nu roder jeg mig ud i noget jeg ikke ved så meget om. Men de har ligesom deres landsafdeling der er landsdækkende i København. Der sidder en afdeling som laver de her bonusaftaler i samarbejde med virksomheder. Transportgruppen tror jeg de hedder. (Martin: ja) Og det er egentlig derfra ideen kom hvor de sådan introducerede os for hvordan de lavede deres første udkast til hvordan man laver en bonusopgørelse for virksomheder. Og den sad vi først og nørklede rundt i og det kunne ikke, det var det her med at så har vi en hel periode som reference periode og vi kunne ikke rigtig se at det gav noget pondus for os. Så ideen stammer fra dem, opgørelsen er blevet lidt anderledes end det de først lagde ud med. (Martin: ja okay) Jeg ved ikke engang om jeg har noget rigtig godt eksempel på...

Martin: Det var nemlig bare hvor hele ideen den kom fra, hvem der lige havde fundet på at nu skulle der være en bonusaf lønning.

Eva: Altså det har jo også været presset dengang, altså presset for at man har fjernet noget i Odense og der har hele tiden ligget den her og luret med at man skulle have ny lokalaf tale eller at der skulle ske et eller andet og så er det dét pres der egentlig fører til at, jamen lad os prøve med det her fordi det giver mening for begge parter. (Martin: ja) Jeg er ikke engang sikker på at de her tal er rigtige. Men derfor kan jeg jo sagtens sende dem med. Der havde vi nemlig også, der havde vi lagerhotellet med i betragtning på en lidt anden måde her. Nej deres timer var pillet ud her.

Martin: Er det fordi de ligger under samme tag derovre?

Eva: Det gør de ja, og de skifter også medarbejdere forholdsvis tit fra det ene til det andet sted. Så det er rigtig svært ikke at køre det samme set-up for dem.

Martin: For i Aalborg ligger det jo samme sted, men på hver sin side af parkeringspladsen.

Eva: Ja, i skifter ikke sådan lige. Jeg tror også i har forskellige p-numre. (Martin: Det har vi måske nok) Ja sådan forskellige locations numre. Det var godt nok en vild bonus der lå her. 70-80 kr. Jeg tænker ikke rigtig at det har været... Jeg kan prøve at sende den med så kan du prøve at lure den. (Martin: ja, så kan jeg prøve at se om) Det er meget samme tankegang, men nogle skøre tal. (Martin: ja, det kan jeg godt se) Der er vi tilbage til forkert datagrundlag. Den er godt nok ikke helt glad for mig.