

# **PRAESTATIONS- MÅLINGER OG TRIVSEL**

---

Et inspirationskatalog

---

Samarbejdsrådet for Finanssektoren  
December 2016

**TRIVSEL &  
BUNDLINJE**

# INDHOLD

---

FORORD	3
<b>Indledning: Præstationsmålinger i forandring</b>	<b>4</b>
Forandringens vinde blæser	4
Fire udviklingstendenser	5
Kan præstationsmåling og trivsel gå hånd i hånd?	6
<b>Udviklingstendens 1: Fokus på kundeværdien</b>	<b>7</b>
Danske Bank: Forstå ydelserne fra kundens perspektiv	7
Topdanmark: Man får den adfærd, man måler	9
<b>Udviklingstendens 2: Mere decentral beslutningskraft</b>	<b>11</b>
Jyske Bank: Hvordan bliver du den bedste udgave af dig selv?	11
<b>Udviklingstendens 3: Ledelse tættere på opgaven</b>	<b>13</b>
Codan: Der skal være tid til ledelse	13
<b>Udviklingstendens 4: Styrkelse af samarbejdskulturen</b>	<b>15</b>
Accenture: Fokus på kontinuerlig feedback	16
<b>Inspiration til handling</b>	<b>18</b>
<b>Henvisninger</b>	<b>19</b>

# FORORD

---

Anvendelsen af præstationsmål har vist sig at have stor betydning for såvel medarbejdernes trivsel som virksomhedernes bundlinje. Og da anvendelsen af præstationsmål er meget udbredt i den finansielle sektor, er det et tema, der naturligt har Samarbejdsrådet for Finansektorens opmærksomhed.

Nogle virksomheder i den finansielle sektor har gjort brug af præstationsmålinger i årevis, mens andre virksomheder først er på vej til at få sine første erfaringer hermed.

Flere af de virksomheder der har været i gang længe, har nu fået så mange erfaringer med brugen af præstationsmålinger, at de er i gang med at foretage større eller mindre justeringer af deres systemer og praksis.

Erfaringerne viser blandt andet, at det har afgørende betydning for medarbejdernes trivsel, hvordan virksomhederne griber deres arbejde med præstationsmål an, herunder hvad der måles på, hvad målingerne bliver brugt til, og ikke mindst hvordan der kommunikeres om målene. Det er bl.a. erfaringerne fra disse virksomheder, vi har fokus på i dette inspirationskatalog.

Det er ikke kun i den finansielle sektor, at præstationsmålingerne er taget op til fornyet vurdering. Både herhjemme og internationalt er der en livlig debat om præstationsmålingernes virkninger og bivirkninger. Får man nok ud af de ressourcer, det kræver at drive målesystemet? Og har den måde, man måler på, utilsigtede, negative konsekvenser for medarbejdernes samarbejde, motivation og trivsel?

Med dette som afsæt har Samarbejdsrådet for Finansektoren besluttet at udvikle dette inspirationskatalog "Præstationsmålinger og trivsel". Formålet med kataloget er at inspirere den enkelte finansielle arbejdsplads til at drøfte og tage stilling til sammenhængen mellem præstationsmål og trivsel, og med dette som udgangspunkt at udvikle et præstationsmålingssystem, der understøtter såvel trivsel som bundlinje på arbejdspladsen.

Inspirationskataloget udgives som led i Samarbejdsrådets fælles indsats "Trivsel og bundlinje".

Inspirationskataloget er udarbejdet af selvstændig konsulent, ph.d., Anders Raastrup Kristensen med bidrag fra en lang række personer fra sektoren. Der skal fra Samarbejdsrådet lyde en stor tak til alle.

God læselyst!

**Mariane Dissing**  
Adm. Direktør  
FA

**Charlotte Hougaard**  
Landsformand  
Forsikringsforbundet

**Solveig Ørteby**  
Næstformand  
Finansforbundet

# INDLEDNING: PRÆSTATIONSMÅLINGER I FORANDRING

Præstationsmålinger har længe været omdiskuteret. Er de gode eller dårlige for medarbejdernes trivsel?

I de seneste år er der sket en række ændringer i flere virksomheders tilgange til målinger af medarbejdernes præstationer. I dette inspirationskatalog præsenteres fire udviklingstendenser inden for præstationsmålinger. Selvom ændringerne ikke primært er foretaget for at fremme medarbejdernes trivsel på arbejdspladserne, så har de på mange måder vist sig at understøtte trivslen i arbejdet.

Udformningen af præstationsmålinger har stor betydning for medarbejdernes trivsel. Der kan være brug for at diskutere og måske også revidere tilgangen til måling af medarbejdernes præstationer.

Målgruppen for inspirationskataloget er primært samarbejdsudvalg og HR, men ledere, tillidsvalgte og medarbejdere med interesse for emnet vil også med fordel kunne blive inspireret af inspirationskataloget.

Inspirationskataloget er udarbejdet på baggrund af input fra



tre workshops med deltagelse af ledere og medarbejdere fra en række virksomheder inden for finans og forsikring, caseinterviews med Topdanmark, Codan, Danske Bank, Jyske Bank og Accenture, samt kvantitative medlemsundersøgelser fra Finansforbundet.

## Forandringens vinde blæser

I de seneste år har en række internationale virksomheder som Deloitte, Adobe, Accenture, Microsoft og General Electric ændret tilgang til, hvordan de måler medarbejdernes præstationer i arbejdet.

Fleere af virksomhederne har kritisk vurderet effekten af deres præstationsmålingssystemer. Konsulentvirksomheden Deloitte har for eksempel opgjort, at de ansatte brugte op mod to mio. arbejdstimer årligt på systemet, der resulterede i samlede administrative omkostninger på to mia. kr. <sup>1)</sup> Virksomhederne oplevede ikke, at udgifterne stod mål med udbyttet. Samtidigt var mange ledere utilfredse med systemerne.

I en international undersøgelse angav 58 pct. af ledere, at de fandt, at præstationsmålinger ikke var tiden værd. <sup>2)</sup> Kevin Murphy, der er forsker i præstationsmålinger ved Colorado State University, gør humoristisk status: "Præstationsmålinger er meget dyre komplekse systemer for at gøre folk ulykkelige". <sup>3)</sup>

Mange virksomheder oplever, at der er grund til at gentænke måden, som medarbejdernes præstationer bliver målt på. I en international undersøgelse svarede 89 pct. af virksomhederne, at de enten er i gang med eller vil ændre deres performance management-system inden for de næste 18 måneder. <sup>4)</sup>

Denne tendens er også ved at slå igennem i Danmark, og flere virksomheder er allerede godt i gang med at gentænke deres måder at arbejde med præstationsmålinger.

I dette katalog kan du læse om, hvordan Danske Bank, Jyske Bank, Topdanmark, Codan og Accenture har ændret deres tilgang til at måle medarbejdernes præstationer de seneste år. Casene viser, hvordan virksomhederne konkret har arbejdet med at ændre deres præstationsmålingssystem, og hvad de har opnået gennem dette arbejde i forhold til forretningsmål og trivsel.

## HVAD ER PRÆSTATIONSÅMÅLING?

Præstationsmålinger kan defineres som "undersøgelse, observation og registrering af medarbejdernes arbejdsrelaterede adfærd (eller alle disse), med eller uden teknisk assistance".<sup>5)</sup> Præstationsmålinger omfatter mange forskellige systemer. Generelt kan det siges, at disse præstationsmålingssystemer består af følgende elementer:<sup>6)</sup>

- Oversættelse af overordnet vision til operationelle mål for alle medarbejdere.
- Fastsættelse af individuelle mål, gruppemål og afdelingsmål i relation til overordnede målsætninger.
- Formel bedømmelsesproces af opnåelse af mål
- Bedømmelsesprocessen bruges til at identificere relevant kompetenceudvikling og belønning.
- Hele processen evalueres for at øge den individuelle og organisatoriske effektivitet.
- Processen bruges til at formulere og fastsætte krav til medarbejdernes præstationer.

## PRÆSTATIONSÅMÅLINGER ER UDBREDTE

Der er store forskelle i udbredelsen og anvendelsen af præstationsmålinger mellem virksomheder og sektorer. I en undersøgelse foretaget af Finansforbundet angav 66 pct., at de havde præstationsmål.<sup>7)</sup> Samme undersøgelse viste også, at der var store forskelle i udbredelsen af præstationsmål mellem forskellige typer af job. Generelt var det tilfældet, at jo tættere jobfunktionen er på kunderne jo højere er chancen for, at medarbejderne har præstationsmål. 98 pct. af assurandørerne angav eksempelvis, at de havde præstationsmål i modsætning til 32 pct. i HR.

## Fire udviklingstendenser

Ændringerne i præstationsmålinger kan sammenfattes i fire indbyrdes sammenhængende udviklingstendenser.

### 1. Fokus på kundeværdien

- Værdi skal forstås udefra og ind – der er fokus på at måle processer fra kundernes perspektiv.
- Fjerne begrænsninger i målesystemet, der fører til uhensigtsmæssig adfærd.
- Øget forståelse af kundernes behov hos medarbejderne.

### 2. Mere decentral beslutningskraft

- Plads til at medarbejdere og ledere kan komme med forslag til, hvordan målene skal realiseres.
- Større decentral frihed i brugen af systemer.
- Medarbejderne skal selv kunne finde løsninger, der giver værdi for kunderne og virksomheden.

### 3. Ledelse tættere på opgaven

- Fremadrettet feedback for at øge medarbejdernes potentiale.
- Øget frekvens af samtaler mellem medarbejder og nærmeste leder.
- Fokus på adfærd og konkrete opgaveløsninger.

### 4. Styrkelse af samarbejdskulturen

- Fokus på teambaserede mål.
- Adskillelse af præstationer og bonuser.
- Skabelse af feedbackkultur med åbenhed om præstationer.

I kataloget kan du læse uddybende om de fire udviklingstendenser, og hvordan de anvendt hensigtsmæssigt kan påvirke medarbejdernes trivsel i positiv retning.

Til hver udviklingstendens er der udviklet en række dialogspørgsmål, som der med fordel kan tages udgangspunkt i, hvis man i fx et samarbejdsudvalg ønsker at have en drøftelse af, om man skal have et præstationsmålingssystem, og i givet fald hvordan dette system så skal indrettes i forhold til at have den ønskede effekt på såvel trivsel som bundlinje.

## Kan præstationsmåling og trivsel gå hånd i hånd?

Præstationsmålinger er et centralt sted at begynde, hvis man vil forbedre trivslen på arbejdspladsen. En undersøgelse har fornylig vist, at der er højere trivsel på finansielle arbejdspladser uden præstationsmålinger.<sup>8)</sup> På arbejdspladser uden præstationsmålinger angav 81 pct., at de trives, hvorimod dette tal er 61 pct., på arbejdspladser med præstationsmålinger. Disse tal er samstemmende med den internationale forskning på området.<sup>9)</sup>

Selvom præstationsmålinger kan føre til dårligere trivsel, skal vi huske, at det ikke er entydigt, at alle medarbejdere trives dårligt med præstationsmålinger. Der er nogle medarbejdere, der trives godt med konkurrence, fokus på resultater og klarhed om målene.

Der er ikke et klart billede af de bagvedliggende faktorer, der påvirker medarbejdernes trivsel negativt.<sup>10)</sup> Der har indenfor arbejdsmiljøforskningen været rejst en række kritikpunkter af præstationsmålinger for at have en negativ påvirkning på medarbejdernes trivsel og arbejdsmiljø.<sup>11)</sup> Kritikpunkterne mod præstationsmålinger er:

- Kontrolforanstaltning baseret på en grundlæggende mistillid
- Mangel på mening
- Konkurrence mellem medarbejdere
- Manglende indflydelse på målene
- Dårligere kvalitet i opgaveløsningen

De fire udviklingstendenser i dette katalog kommer omkring disse kritikpunkter – ikke for at gå dybere ned i dem, men mere for at illustrere hvordan de er brugt som afsæt for at ændre præstationsmålingerne, så de i højere grad går hånd i hånd med trivslen.



# UDVIKLINGSTENDENS 1: FOKUS PÅ KUNDEVÆRDIEN

## Kendetegn:

- **Værdi skal forstås udefra og ind – der er fokus på at måle processer fra kundernes perspektiv**
- **Fjerne begrænsninger i målesystemet, der fører til uhensigtsmæssig adfærd**
- **Øge forståelsen af kundernes behov hos medarbejderne**

Mange virksomheder arbejder i disse år med at "vende" deres perspektiv, således at de ser på deres opgaver, processer og services fra kundens perspektiv. Populært sagt så handler det om at forstå sin forretning udefra og ind. Denne tendens er grundlæggende for en række radikale forandringer i den måde, som arbejdet er organiseret og ledt på. Et af stederne, hvor der gennemføres radikale forandringer, er i virksomhedernes tilgang til måling af præstationer. Det gælder både i forhold til, hvad og hvordan der måles.

Der foretages således et grundlæggende skift fra at måle på salg til at måle på, hvad der giver værdi for kunden. Hvis arbejdet ikke giver værdi for kunden, så skal man lade være med at lave det eller ændre på sin måde at løse opgaven på, så det giver den ønskede værdi.

Typisk tager skiftet udgangspunkt i en analyse af kundernes værdiforståelse, og hvordan denne bliver mødt af virksomhedens produkter, processer og services. I forhold til at måle på medarbejdernes præstationer, så betyder det, at de bedømmes ud fra nogle nye standarder. Traditionelt har præstationsmålinger haft fokus på at måle transaktioner, således at disse kunne blive optimeret. Det kan være sagsbehandlingstider eller telefonbesvarelestider. Problemet med et ensidigt fokus på den slags standarder kan midlertidigt være, at optimeringer af disse kan have en negativ påvirkning på kundetilfredsheden. Eksempelvis ved at kontakten bliver så kort, at kunderne ikke oplever at få god service og svar på deres spørgsmål.

Målinger af medarbejdernes præstationer styrer i høj grad deres adfærd. Virksomheder er derfor i stigende grad bevidste om, at der kan være nogle systembegrænsninger i deres præstationsmålingssystemer, som medfører uhensigtsmæssig adfærd hos medarbejderne. Denne adfærd kan både være negativ for virksomhedens indtjening og udfordre medarbejdernes trivsel. Når virksomheden arbejder "udefra og ind", så bliver det afgørende, at medarbejderne er i stand til at kunne tænke og handle kommercielt. Det er medarbejderne, der møder kunderne og

skal kunne vurdere, hvilke produkter og services kunderne skal tilbydes og hvorfor. Medarbejderne skal forstå, hvad der giver kunderne værdi og være villige til at handle derefter. Omvendt kræver det, at virksomheden tør vise tillid og uddelegere beslutningskompetence til medarbejderne.

## Dialogspørgsmål:

For en dialog om udviklingstendens 1 - tag eventuelt udgangspunkt i disse spørgsmål:

- Er der sammenhæng mellem vores strategiske mål, og den måde vi anvender præstationsmål på?
- Opnår vi med vores brug af præstationsmålinger den medarbejderadfærd, vi tilstræber?
- Er der sammenhæng mellem de ansattes mål og deres muligheder for at nå dem?

## Danske Bank: Forstå ydelserne fra kundens perspektiv

Der er lidt over 2700 ansatte i Danske Bank Personal Banking i Danmark. De er i gang med en kulturtransformation. Transformationen blev sat i gang i maj 2014, hvor banken stod overfor en historisk tilbagegang i antallet af kunder og kundetilfredshed. Jan Schmidt, der er Head of Market Areas, Personal Banking Danmark, i Danske Bank, fortæller:

”*“Vi var blevet en indefra og ud-virksomhed, hvor medarbejderne i høj grad blev målt på at sælge. Dengang sagde vi: Gør det, du er bedst til, det gør vi. Vi vidste, hvad der var bedst for kunderne. Det var os, der vurderede, hvad kunderne havde brug for. Vi brugte vores systemer til at putte kunderne i kasser. Vi så det fra vores eget perspektiv, så kunne kunderne aftage vores kundeprogrammer og pro-*

**duker. Dette perspektiv medførte, at vi blev ranket sidst i kundetilfredshed målt mod de andre store banker, og at vi havde en stor negativ kundeudvikling.”**

Løsningen har været at søsætte kulturtransformationen Min Bank. Danske Bank skal være kundernes bank. Alle medarbejdere og ledere har været på kursus i tilstedeværelse og kundefokus, samt introduktion af fire hjørnesteen – ansvar, proaktivitet, ambassadør og sund kreditfornuft – som skal guide medarbejdernes handlinger og beslutninger. Jan Schmidt fortæller:

**”Det allervigtigste for os er kundetilfredshed og kundefastholdelse. Det vil sige, at vi skal bruge vores tid på at være tæt på vores kunder og arbejde med kundetilfredshed. Målet er, at ingen kunde forlader en kontakt med Danske Bank utilfreds. Vi vil ikke have noget salg, der ikke er efter kundens behov. Det skal være nemt og enkelt at være kunde hos os.”**

Hver eneste måned får hver filial et kundebarometer, hvor de er målt på kundeudvikling, evnen til at fastholde kunder og evnen til at have tilfredse kunder. Udover tallene så får filialerne også skriftlige udsagn fra kunderne om, hvad de er mest og mindst tilfredse med. Lederne i filialerne har den faste opgave at ringe til de mest utilfredse kunder for at få bedre forståelse for deres utilfredshed.

For at sætte fokus på kundetilfredshed og kundefastholdelse, har Danske Bank øget den lokale beslutningskraft i filialerne, så medarbejderne og mellemledere i højere grad selv kan træffe beslutninger. Det gælder blandt andet i forbindelse med kreditbehandling. Jan Schmidt fortæller: ”Det er lokalt, at man ved, hvad der skal til for at skabe unikke kundeoplevelser.”

Samtidigt har virksomheden droppet de traditionelle salgskampagner i forhold til eksempelvis forsikrings- og pensionsprodukter, hvor medarbejderne fik specifikke mål for salg og aktiviteter. Medarbejderne har derved oplevet, at de har fået en større grad af indflydelse og medbestemmelse i løsningen af arbejdsopgaverne. Jan Schmidt fortæller:



**”Vi har parkeret den tilgang godt og grundigt, som vi havde engang, hvor hele virksomheden skulle følge unødvendigt detaljerede processer og systemer på tværs af afdelinger og lande.”**

Et centralt led i kulturtransformationen er udviklingen af lederne. Jan Schmidt fortæller: ”Det var nemmere at være leder i det gamle system, hvor lederne fik nogle mål, end at skulle lede ud fra et værdisæt. Det kræver nogle andre ting af lederne.” Lederne skal tættere på kunderne og medarbejderne. Topledelsen har således rejst rundt i landet, hvor de har mødt kunderne og hørt på deres oplevelser af banken. Mellemledere skal i højere grad hjælpe medarbejderne med at holde fokus på den gode kundeoplevelse. Jan Schmidt fortæller:

**”Vi skal have fokus hver dag. Medarbejdere og ledere skal aftale, hvad medarbejderne skal arbejde med for at give en endnu bedre betjening af kunderne. Det kan være, hvordan kunderne modtages, attitude, spørgeteknikker og alt muligt andet. Det kan også være fælles ting, som hele afdelingen arbejder sammen om.”**





Målet er at udvikle en samarbejdskultur, hvor der ikke er et tilbagevendende fokus på tal og evaluering men derimod et fremadrettet blik mod den udvikling, som medarbejderne skal gennemgå for at give kunderne en god oplevelse.

Lanceringen af Min Bank har også haft en positiv påvirkning på andelen af medarbejdere, der oplever at være stresset i en helbredstruende grad - fra 20 pct. i 2015 til 10 pct. i 2016. **Marianne Kærgaard**, privatkunderådgiver, sætter ord på, hvordan hun har oplevet forandringen:

---

**”** *Jeg synes, det er ti gange federe at få at vide, at mine kunder har fået en god oplevelse, når jeg har rådgivet dem, end at jeg bliver vurderet ud fra, at jeg har solgt så og så mange forretninger. At vi i langt højere grad kan hjælpe kunderne ud fra deres behov og ikke ud fra, hvilke produkter der er måneds salgsvarer, betyder, at de bliver gladere, og så giver arbejdet ikke blot mere mening, men også større arbejdsglæde.”*

---

### **TopDanmark: Man får den adfærd, man måler**

TopDanmark er Danmarks næststørste forsikringsselskab og har omkring 2700 ansatte over hele landet. I 2012 igangsatte TopDanmark en forandringsproces i forhold til, hvordan de måler medarbejdernes præstationer i kundecentrene og blandt en del af assurandørerne. Grunden til ændringerne var, at de kunne se, at målesystemet medførte en adfærd hos medarbejderne, der ikke understøttede værdien for kunderne. **Søren Pahl**, HR-direktør, TopDanmark forklarer, hvad skiftet betød:

---

**”** *Før målte vi på transaktioner. Vi holdt medarbejderne op på, hvad de fik kørt gennem systemerne. Målinger som havde fokus på kvantitet. Hvor mange telefoner tog de? Hvor hurtigt gik det? Hvor meget salg havde de? Hvor mange ekspeditioner havde de om dagen? Hvad var deres fejlprocent? I 2012 fandt vi ud af, at vi må justere vores kundeperspektiv. Vi arbejdede hårdt og meget data-drevet ud fra perspektivet ”udefra og ind”. Vi identificerede i den proces en række systembegrænsninger i forhold til at kunne levere den målsatte kundeoplevelse. De centrale systembegrænsninger var knyttet til vores forretningsgange, jobdesign og ikke mindst vores måle- og aflønningssystemer.”*



TopDanmark begyndte processen med at bestemme, hvad der var et værdifuldt opkald fra kunderne. De fandt hurtigt ud af, at mange af de kald, de fik, var fra kunderne, der ikke forstod breve, de havde modtaget eller kunder, der ringede igen for at få forklaret noget, som de allerede havde ringet ind med tidligere. De lavede en analyse for at finde ud, hvad det var for nogle systembegrænsninger, der resulterede i, at de brugte meget tid og energi på aktiviteter, der ikke gav værdi for hverken kunderne eller selskabet. En af systembegrænsningerne var præstationsmålingssystemet. Per Mathiesen er tillidsrepræsentant og arbejder i TopDanmarks kundecenter. Han uddyber, hvad det tidligere fokus på transaktionsmålinger medførte for medarbejdernes adfærd:

**”I kundecenteret lå vores fokus lige præcist på, hvad der gav penge til os. Skulle jeg sælge femten indboforsikringer om ugen, så solgte jeg femten indboforsikringer. Så kan det godt være, at kunden måske fortrød det senere hen. Det lyder ikke særligt pænt, men det var en del af levebrødet. Hvis man havde kvartalsvis bonus, så skulle man gøre op med sig selv, om man skulle begynde at gemme eller rykke salg til næste periode, hvis man allerede havde levet op til kravene for at få bonus. De ting lå bare i skuffen, så det kunne se bedre ud på min bonus. Det giver jo ikke mening overfor kunderne eller for selskabet. Problemet var, at kunder begyndte at ringe og rykke for de ting, der nu var aftalt. Samlet betød det også, at vi kom mere og mere bagud. Det var en**

**meget udbredt adfærd og en konsekvens af måle-systemet. Der må jeg sige, at det er anderledes og meget mere behageligt i dag.”**

I det nye system har medarbejderne større indflydelse på opgaveløsninger, da de skal kunne finde de løsninger, der giver værdi for deres kunder. Medarbejderne kan ikke længere hente svaret ved at slå op i systemerne, men må i højere grad selv kunne finde svarene og kunne argumentere for, hvorfor deres løsning er god. Alle medarbejderne har derfor været på kursus, og der arbejdes løbende med læring og kollegial sparing. Per Mathiesen fortæller:

**”Min dagsorden er, at det er kunderne, der er i centrum. Vi lytter til vores egne samtaler. Får vi spurgt ind til de rigtige ting? Får vi afdækket kundens reelle behov, så kunden ikke skal ringe igen? Det er vigtigt for os at gøre det rigtigt første gang. Det er en læringsproces. Vi skal lære af vores samtaler, men også af vores kolleger. Har vi nogle spørgsmål eller nogle ting, vi ikke kan klare, så taler vi om det med vores kolleger. Nu bliver man nødt til at forklare, hvorfor man har gjort, som man har gjort. Hvor man tidligere bare kunne sige: Det gør jeg bare.”**

For TopDanmark handler det om at måle på, hvad der giver værdi for kunderne, så medarbejderne også leverer på dette.

# UDVIKLINGSTENDENS 2: MERE DECENTRAL BESLUTNINGSKRAFT

## Kendetegn:

- ➔ Plads til at medarbejdere og mellemledere kan komme med forslag til, hvordan målene skal realiseres
- ➔ Større decentral frihed i brugen af systemer
- ➔ Medarbejderne skal selv kunne finde løsninger, der giver værdi for kunderne og virksomheden

Flere virksomheder har droppet den klassiske tilgang til præstationsmålinger, hvor den øverste ledelse definerer nogle strategiske mål, som skal realiseres ved at opnå en række taktiske og operationelle mål. I den forstand blev der talt om, at målene blev "kaskaderet" ned gennem organisationen. Målene fungerede derved som en oversættelse mellem virksomhedens overordnede strategiske mål ned til de operative mål.

I stedet vælger flere virksomheder i dag at formulere nogle overordnede forventninger, som mellemledere og medarbejdere kan byde ind på, hvordan de vil løse. Det giver medarbejdere et større råderum til at kunne vælge, hvordan de bedst kan nå målene og bruge deres styrker og kompetencer.

Der er ligeledes en tendens til, at præstationsmålinger ikke bruges som et standardssystem, hvor alle i organisationen skal udfylde de samme skemaer og svare på de samme spørgsmål. Der gives i stedet for en større frihed til mellemlederne til at bruge de dele af systemet, der giver mening og værdi i deres situation.

Medarbejderne kan i mindre grad trække på procedurer og systemer, når de skal vurdere, hvordan de skal løse opgaver. I stedet for må de tage udgangspunkt i kundernes værdiforståelse, når de skal finde ud af, hvordan de løser en opgave. Tidligere kunne de støtte sig til et system eller en procedure.

Standarderne for løsningerne af arbejdsopgaverne bliver derved mindre entydige. Omvendt giver det medarbejderne et råderum, hvor de skal være i stand til selvstændigt at kunne træffe beslutninger og argumentere for, at disse er de rigtige for kunderne og for virksomheden.

Indflydelse på mål har en positiv påvirkning på medarbejdernes oplevelse af trivsel. Finansforbundets undersøgelse viser, at medarbejdere, der har ringe grad af indflydelse på mål trives dårligere end medarbejdere, der har højere grad af indflydelse på mål. 82

pct. af medarbejderne, der angav ikke at trives på arbejdspladsen, oplevede, at de slet ikke eller i ringe grad har indflydelse på deres mål.

## Dialogspørgsmål:

For en dialog om udviklingstendens 2 - tag eventuelt udgangspunkt i disse spørgsmål:

- Har ledere og medarbejdere indflydelse på, hvad de bliver målt på, og hvordan de bliver målt?
- Hvilken sammenhæng skal der være mellem virksomhedens strategiske mål og de mål, som fastsættes i den enkelte afdeling?
- Hvordan får vi i alle led af organisationen formuleret nogle mål, der giver mening?

## Jyske Bank: Hvordan bliver du den bedste udgave af dig selv?

Jyske Bank er Danmarks tredjestørste bank og har over 4000 ansatte i Danmark. De har en anderledes tilgang til præstationsmålinger end mange andre banker. Christian Sørensen, Senior rådgiver, kundefokus og strategieksekvering, Jyske Bank, fortæller:

”Vi arbejder grundlæggende ikke med performance management. Der er ikke et fælles system, som alle skal bruge. Der er ikke noget HR-understøttet system. Der er ikke bonus. Vi laver ikke individuelle rapporter på medarbejdernes præstationer. Jyske Bank er en værdibaseret bank. Vi går op i resultater. Værdien for vores kunder er ikke, at vi får proppet et produkt ned i halsen på dem. Det er, at vi har dem for livet. Vi vil selvfølgelig gerne sælge, men det skal være det rigtige for kunden.”



For at give kunderne det rigtige, vil Jyske Bank skabe en træningskultur. De har en ambition om at have Danmarks gladeste kunder. Derfor fokuserer de på, hvordan medarbejdere og ledere kan arbejde med ledelse og læring. De er i gang med at rulle et nyt system ud, hvor de vil arbejde med læring ud fra nogle specifikke nøgletal. De ser på den enkelte medarbejder og hvad der kan rykke dem til det næste niveau. Christian Sørensen fortæller:

**” Vi tager udgangspunkt i noget, som vi kalder otte- og tieradfærd. Hvad skal bare være på plads hver gang, og hvad gør forskellen for kunden.**

**Det er vores udgangspunkt for, hvad medarbejderne kan arbejde med. Så leder og medarbejder får nogle fixpunkter, de kan tage fat i. Vi ser eksempelvis på, hvad de gør før, under og efter møderne. Ringer du for eksempel ud til kunden og afstemmer forventninger til mødet? Eller laver du bare en dagsorden. Vi ved, at det betyder noget at ringe til kunderne.”**

Der er stor forskel på, hvordan mellemlederne bruger systemet. Der er handlefrihed. Banken lægger ikke en måde at gøre det på nedover dem. Det giver mere plads til autentisk ledelse. Det er ikke noget, de ruller ud og siger nu, skal alle have det. Christian Sørensen uddyber:

**” Der er ikke en fælles formel for alle. Spørgsmålet er: Hvordan bliver du den bedste udgave af dig selv? Det er noget, vi vedvarende snakker om. Hvordan vil jeg ramme den kunde, så hun oplever, at det er en god oplevelse. Vi arbejder med noget, som vi kalder 'bevidst adfærd'. Vi vil gerne have bevidste tilfredse kunder. Det kræver, at vi er bevidste. Mange af vores rådgivere er ubevidste kompetente. Vi bliver**

**nødt til at blive bevidst om, hvordan vi er gode, og være opmærksom på, hvor vi ikke er gode.”**

For at gøre medarbejderne bevidste om, hvordan deres adfærd påvirker kundernes oplevelser, så arbejder Jyske Bank med en skriftlig læringslog i forhold til medarbejdernes konkrete kunde-kontakter. Medarbejderne aftaler nogle konkrete fokuspunkter med sin leder. Lederne arbejder på samme måde med en ledelseslog med deres leder. Christian Sørensen forklarer formålet med læringslogen:

**” Vi skal gå fra en diskussion om, hvad målet er til en dialog om, hvordan vi realiserer målet. Værdiskabelsen sker ved, at nogle gør noget – ikke ved, at nogle sætter et mål. Har du noget med til kundemødet, som vil gøre en forskel for kundens liv?”**

Målet med kundetilfredshed begynder med medarbejderne. Christian Sørensen fortæller:

**” Hvis vi ikke får medarbejderne med, så er det ligegyldigt. Det er medarbejderne, der skaber resultater. De skal grundlæggende tage ejerskab for at give kunderne en god oplevelse. Vi har brugt meget tid på at forstå vores kunder. Hvad giver værdi for dem? Fagligheden betyder ikke så meget. Det handler om, at de oplever, at der er en god kemi, og at rådgiveren tager udgangspunkt i kunden. Man skal føle sig taget godt imod. Det gør kunderne tilfreds.”**

Medarbejderne skal være med, hvis kunderne skal opleve at få værdi, da det er medarbejderne, som kunderne møder i dagligdagen.

# UDVIKLINGSTENDENS 3: LEDELSE TÆTTERE PÅ OPGAVEN

- Fremadrettet feedback for at øge medarbejdernes potentiale
- Øget frekvens af samtaler
- Fokus på adfærd og konkrete opgaveløsninger

Mellemlederne skal tættere på medarbejdernes opgaveløsninger. Det er ikke nok, at de sætter mål for, hvad medarbejderne skal opnå. De skal tættere på – for at støtte medarbejderne i forhold til, hvordan de kan løse opgaverne. Grunden til at lederne i højere grad skal være vejledere og påtage sig en mere coachende ledelsesrolle er, at løsningen af opgaverne ikke bliver så entydige, når det er kundens værdioplevelse, der er i fokus.

Der er derfor en overordnet tendens til, at ledere holder flere samtaler med medarbejderne omkring deres præstationer. Tidligere var den traditionelle model, at ledere talte med deres medarbejdere to gange om året. En opstartssamtale om de mål, som medarbejderne skulle levere på i løbet af året, og en afsluttende samtale, hvor medarbejdernes præstationer blev evalueret.

I dag holder mange ledere møder med deres medarbejdere hver måned eller hyppigere. Disse møder handler om, hvad der kan have en mulig påvirkning på medarbejdernes mulighed for at realisere de fastsatte mål, og hvad lederne konkret kan gøre for at hjælpe medarbejderne i forhold til at løse opgaverne.

Generelt er der i disse samtaler mere fokus på medarbejdernes konkrete opgaveløsninger og hvilken adfærd, som medarbejderne skal have for at realisere målene. Det kan være, at lederne giver medarbejderne sparring på, hvordan de kan bruge deres specifikke personlige styrker i forhold til at løse en konkret opgave.

Feedback og støtte fra nærmeste leder betyder meget for medarbejdernes trivsel. Blandt de medarbejdere, der siger, at de sjældent eller aldrig får hjælp og støtte, trives 51,1 pct. nogenlunde eller i høj grad. Omvendt er tallet 92,1 pct. for medarbejdere, der ofte får hjælp og støtte. Forskningen viser også, at umiddelbar feedback og tilbagemeldinger på arbejdsopgavernes udførelse har en positiv påvirkning på medarbejdernes trivsel.<sup>12)</sup>

## Dialogspørgsmål:

For en dialog om udviklingstendens 3 - tag eventuelt udgangspunkt i disse spørgsmål:

- Får vores ledere og medarbejdere feedback på håndteringen af deres opgaver?
- Understøtter vores måde at måle præstationer på læring og udvikling hos ledere og medarbejdere?
- Har vores ledere de nødvendige redskaber til at støtte medarbejderne i at nå deres mål?

## Codan: Der skal være tid til ledelse

Codan er et af de største forsikringselskaber i Skandinavien og er en del af RSA Group. De har omkring 1300 ansatte i Danmark. Torben Larsen, Specialist Performance & Talent Management, fortæller om deres tilgang til præstationsmålinger:

” Vi arbejder med et årshjul, hvor der bliver sat mål for medarbejderne i starten af året. Disse mål bliver der fulgt op på hele året og formelt to gange om året – ved halv- og helårs samtaler. Det er individuelle mål der bliver sat for alle medarbejdere. Den øverste ledelse sætter de overordnede mål, som kaskaderes ned gennem organisationen. I 2016 blev der sat fem overordnede mål for hver forretningsenhed – ”Five must win battles” – som blev kaskaderet ned i organisationen. I starten af året bliver der gennemsnitlig sat fem-syv mål pr. medarbejder. Udover mål arbejder vi også med fem gennemgående adfærdsmål – vores Expectations. Når vi evaluerer vores medarbejdere, bliver de evalueret 50 pct. på mål og 50 pct. på, i hvor høj grad de har levet op til vores Expectations.”



Tidligere havde hver medarbejder et halvårsreview, hvor lederne skulle bedømme og rate medarbejderne i hvor høj grad, de lever op til de fastsatte mål samt Expectations. Denne halvårsbedømmelse har nu mere fokus på den enkelt medarbejders udvikling. Torben Larsen fortæller:

**” Lederne skal ikke sidde og lave en kæmpe skrivebordsøvelse to gange om året. Jeg synes, at der var alt for meget fokus på at bedømme medarbejderne, og om samtalerne var afholdt eller ej. Drop det. Følg op på målene og på medarbejdernes udvikling. Lederne skal have tid og tage det seriøst samt sikre, at der er nogle klare mål og udviklingsaktiviteter for medarbejderne. Det hele bunder i god ledelse, hvor lederne tager performance og udviklingssamtalerne seriøst og ikke ser det som noget, der bare skal overstås. Det er vigtigt, at det er forankret i den øverste ledelse ved, at de tager ansvar og ejerskab for processen, og ved at de selv afholder seriøse halvårs- og helårssamtaler med deres ledere.”**

I stedet for at udfylde skemaer med ratings skal lederne fokusere på, at alle medarbejderne har en udviklingsplan, som lederne løbende skal følge op på sammen med medarbejderne. I disse samtaler skal lederne og medarbejderne ikke kigge bagud på, hvordan medarbejderne har præsteret, men fremad mod, hvad der skal til for, at medarbejderne kan præstere i fremtiden. Således at medarbejderne kan følge med udviklingen i det job, som de har nu, eller så de kan være klar til et nyt job et andet sted i Codan. Torben Larsen fortæller:

**” Jeg håber, at lederne bliver væsentlig bedre til at hjælpe medarbejderne, så de kan præstere bedre. Hvad skal du blive bedre til? Hvad er din gode adfærd? Hvor kan dine kolleger lære af din gode adfærd? Vi skal have lederne til at forstå, at en udviklingsplan ikke bare handler om kurser, men handler om, hvordan medarbejderne kan udvikles i arbejdet. Vi skal ændre ledernes adfærd. Lederne skal tage meget mere ansvar for medarbejdernes udvikling. Grundlæggende er det medarbejdernes ansvar. Men det er ledernes ansvar at støtte op og coache, så alle medarbejderne bidrager bedst muligt til bundlinjen.”**

Et væsentligt element i disse samtaler er, at målene løbende skal justeres, hvis der eksempelvis sker noget i markedet eller der bliver sat nye mål for den forretningsenhed, man arbejder i. Torben Larsen fortæller:

**” For mig er det vigtigt, at hvis aktiviteterne ændrer sig, så skal målene ændres. Det handler måske ikke om, hvor mange kundemøder, jeg har haft, men i lige så høj grad om kvaliteten af disse møder. Når året er omme, skal målene stadig være relevante, så man ved den afsluttende årssamtale – ikke skal sige, du nåede tre ud af fem mål – men to af disse er ikke længere relevante. Så bliver det ikke særligt konkret, hvad man bliver evalueret på.”**

Codan har sat gang i en rejse, hvor de vil fokusere mere på medarbejdernes udvikling og give lederne tid til at vejlede og guide medarbejderne i deres konkrete opgaveløsninger.

# UDVIKLINGSTENDENS 4: STYRKELSE AF SAMARBEJDSKULTUREN

## Kendetegn:

- ➔ Fokus på teambaserede mål
- ➔ Adskillelse af præstationer og bonusser
- ➔ Skabe feedbackkultur med åbenhed om præstationer

Samarbejdet på tværs af virksomhedens forskellige afdelinger, funktioner og fagligheder er essentiel for at kunne skabe værdi for kunden. Kunden ser en virksomhed – og forventer at forskellige afdelinger kommunikerer sammen, så kunden eksempelvis ikke skal bruge unødigt tid på at kontakte forskellige dele af virksomheden. I relation til præstationsmålinger er der kommet fokus på teambaserede mål, da de bedre understøtter kundernes samlede værdioplevelse. Samtidigt kan teambaserede mål også være med til at modvirke, hvad der populært kaldes "dødningshovedteorien", hvor en medarbejder præsterer godt, men på bekostning af alle omkring ham eller hende.

Relationen mellem medarbejdernes præstationer og den variable aflønning herfor har altid været omdiskuteret. I mange danske virksomheder har der været tradition for at adskille udviklings- og lønsamtaler. Denne tendens kan også ses internationalt nu. Virksomhederne er ikke gået væk fra bonusordninger, men arbejder nu ikke nødvendigvis kun med bonusmål knyttet an til eksempelvis salg. Grunden til dette er, at virksomhederne har oplevet, at denne form for bonusmål kan få medarbejderne til at opføre sig uhensigtsmæssigt.

Endelig arbejder mange virksomheder med at skabe en feedbackkultur, hvor det ikke kun er ledelsen, der giver feedback til medarbejderne, men hvor medarbejderne også giver feedback til hinanden kollegialt. Herved kan frekvensen af feedback øges markant. Et element i udbygning af en feedbackkultur er også, at feedbacken ikke skal være bagudskuende, men være fremadrettet. Der tales derfor nogle gange om "feedforward" fremfor feedback, der netop går ud på, at samtalen ikke fokuserer på fortidens handlinger, der alligevel ikke kan ændres, men om at udnytte medarbejdernes fremtidige styrker og potentiale i forhold til opgaveløsningen.

Teambaserede mål har en mere positiv påvirkning på medarbejdernes trivsel sammenlignet med de individuelle mål. I Finansfor-



bundets undersøgelse oplevede ansatte, der har individuelle mål, eller en kombination af individuelle og teambaserede mål, at være mere stressede, end de ansatte, der udelukkende arbejder efter teambaserede mål. 32 pct. af de ansatte, der kun har individuelle mål, oplever at være ret eller virkelig stresset, mens det tilsvarende blot gør sig gældende for 9 pct. af de ansatte, der udelukkende arbejder efter teambaserede mål. Blandt de ansatte der har en kombination af individuelle og teammål, er der 21 pct., der oplever at være ret meget eller virkelig meget stresset.

## Dialogspørgsmål:

For en dialog om udviklingstendens 4 - tag eventuelt udgangspunkt i disse spørgsmål:

- Har vi den rette balance mellem individuelle og teambaserede præstationsmål?
- Tilskynder vores præstationsmålinger i tilstrækkelig grad til samarbejde og gensidig tillid?
- Tager vi i tilstrækkelig grad vores præstationsmålings-system op til revision?



## Accenture: Fokus på kontinuerlig feedback

Accenture har lidt over 500 ansatte i Danmark. De har de seneste år ændret deres tilgang til præstationsmålinger radikalt. De er gået væk fra den traditionelle tilgang med at kaskadere mål ned igennem organisationen og rangliste medarbejderne i forhold til hinanden. I stedet for har de sat fokus på medarbejdernes udvikling og på at understøtte, at lederne kommer tættere på medarbejderne. **Charlotte Wienmann**, Human Capital & Diversity Lead for Denmark, Accenture, fortæller:

**” Vi er gået fra en performance management-kultur, som var bagudskuende, hvor man gav feedback to gange om året, til en performance achievement-kultur hvor vi har fokus på at være fremadskuende og se på, hvordan lederne kan hjælpe medarbejderne med at udvikle sig og præstere. Vores feedback er kontinuerlig og skal ske løbende, der hvor medarbejderne har brug for det. Derfor har vi trænet vores ledere i at arbejde med en coachende tilgang. De skal ikke bare fortælle, hvordan medarbejderne præsterer, men også hjælpe dem til, hvordan de bruger deres styrker bedst muligt til at nå de mål, de har sat sig. Som virksomhed har vi opsat nogle forventninger til medarbejderne, og så beder vi medarbejderne om selv at prioritere, hvordan de bedst muligt kan opnå disse**

**forventninger. Vi beder dem om at overveje, hvordan deres styrker kan hjælpe dem i de konkrete prioriteringer. ”Hvordan vil dine styrker kunne hjælpe dig til at løse disse arbejdsopgaver?,” er for eksempel et centralt spørgsmål.”**

Hver medarbejder fastsætter typisk tre eller fire prioriteter om året. Der er løbende evaluering i forhold til, hvordan det går, og medarbejderne kan selv foretage statusopdateringer og få feedback fra andre. Alle kan give feedback til alle. Så medarbejdere kan også evaluere deres leder eller direktør. Charlotte Wienmann fortæller:

**” Målet er, at det skal være helt gennemsigtigt. Vi deler vores prioriteter og styrker i vores teams. Hvad er mit bidrag til at få løst denne her opgave? Performance achievement udgør en krumtap i vores nye kultur. Det er noget, vi gør hver dag. Det bærende element er den meningsfulde samtale, hvor man kan udvikle sig.”**

Samtalerne gennemføres på mange måder og på mange niveauer. Der holdes 1:1-møder, afdelingsmøder, teammøder og uformelle møder ved kaffemaskinen. Der er ikke en bestemt mødefrekvens, men møderne tilrettelægges efter, hvad der giver mening og har værdi for medarbejder og leder. Formålet med





møderne er ikke at dokumentere og evaluere, men derimod at give feedback, så medarbejderne kan udvikle sig, levere værdi på den bedst mulige måde og gøre en forskel i deres arbejde. Accenture har uddannet alle lederne for, at de kan være med til at drive kulturen. Charlotte Wienmann fortæller:

**” For at kulturtransformationen skal lykkes, har vi foretaget en kæmpe træningsindsats. Vi har trænet alle vores leder i en mere coachende tilgang, så de har værktøjerne til at tage samtalerne med medarbejderne. Hvad er det for nogle spørgsmål, man kan stille? Hvordan kan man tale om engagement uden blot at være fokuseret på resultaterne på papiret? Vi coacher også lederne i forhold til deres styrker, så de også kan se gevinsten ved at arbejde med deres egne styrker. Dette giver dem også mulighed for bedre at kunne coache deres team og individuelt. Det vigtige er, at alle forstår deres styrker, så vi bedre kan komplimentere hinanden og få den rigtige støtte til at kunne hjælpe og udfordre hinanden.”**

Målet er, at lederne skal være tættere på deres folk. De skal vide: Hvordan præsterer de? Hvad skal der til, for at de kan præstere? Hvordan er de i teamet? Hvor engageret er de? Hvor er de med deres opgaver? Det bliver en mere personlig og holistisk vurdering. Det er ikke bare data på et stykke papir. Lederne trænes i at være nysgerrige og modige. De skal turde spørge ind til, hvordan medarbejdernes styrker kan bruges bedst muligt til at nå målene.

Accenture har valgt at adskille udviklings- og bonussamtaler. Charlotte Wienmann fortæller, at:

**” Medarbejderne er glade for det her. Man får en anden samtale om, hvad hinanden kan byde ind med og hvad man kan hjælpe hinanden med. Før der tænkte man mere på, hvordan kan jeg levere. Nu handler det mere om, hvordan vi kan hjælpe hinanden med at levere det bedste til vores kunder. Vi har altid været gode til at arbejde sammen, men nu bliver det også understøttet af vores nye kultur.”**

Accenturen har valgt at opdele udviklingssamtalen og kompensationssamtalen i to dele for på den måde at sikre et ordentligt fokus på den enkeltes udvikling, ønsker og muligheder. Accentures mål er meningsfulde samtaler med det rette fokus på både udvikling og kompensation for alle deres ansatte.

# INSPIRATION TIL HANDLING

Præstationsmålinger er et meget udbredt ledelsesredskab i den finansielle sektor. Der er dog imellem virksomhederne store forskelle på hvad, hvordan og hvor meget man måler. Og der er store forskelle på, om anvendelsen af præstationsmål vurderes at give resultater, der er større end de ressourcer, som virksomhederne bruger på at udvikle, vedligeholde, anvende og følge op på deres præstationsmålingssystemer.

Denne ligning falder negativt ud for mange virksomheder, og de har derfor taget deres tilgang til præstationsmålinger op til revision.

En anden og meget væsentlig bevæggrund for at revidere præstationsmålingssystemerne er, at de – anvendt uhensigtsmæssigt – har vist sig at have stor indflydelse på trivslen.

I dette inspirationskatalog præsenteres fire udviklingstendenser, der præger udviklingen af præstationsmålinger i disse år og som vurderes at have positiv indflydelse på trivslen:

## 1. Fokus på kundeværdien

## 2. Mere decentral beslutningskraft

## 3. Ledelse tættere på opgaven

## 4. Styrkelse af samarbejdskulturen

Udviklingstendenserne suppleres af fem virksomheder, der hver giver deres bud på, hvordan de arbejder med præstationsmålinger, og hvad de søger at opnå med det.

Det er vores håb, at der i kataloget er elementer, tanker og ideer, der kan inspirere virksomheder i den finansielle sektor til at drøfte, om de skal anvende præstationsmålinger, og i givet fald hvordan de skal anvende præstationsmålinger – så resultaterne står i mål med de anvendte ressourcer, og så der er taget højde for, at præstationsmålingssystemerne understøtter såvel trivslen som bundlinjen i den enkelte virksomhed.

## LÆS MERE:

Finanssektoren har sammen med en række andre brancher udviklet publikationen "Mål med mening – Hvad betyder præstationsmålinger for arbejdsmiljøet", BAR FOKA, 2016.

I publikationen kan I læse mere om sammenhængen mellem præstationsmålinger og trivsel. Derudover bliver der i kataloget givet en række anbefalinger samt et konkret værktøj, I kan bruge til at drøfte jeres brug af præstationsmålinger.

Se mere på: <http://www.arbejdsmiljoweb.dk/maalmed-mening>

## TAK TIL:

- Jan Schmidt, Head of Market Areas, Personal Banking Danmark, Danske Bank
- Christian Sørensen, Senior rådgiver, kundefokus og strategiekvering, Jyske Bank
- Charlotte Wienmann, Human Capital & Diversity Lead for Denmark, Accenture
- Per Mathiesen, Tillidsrepræsentant, og Søren Pahl, HR-direktør, Topdanmark
- Torben Larsen, Specialist Performance & Talent Management, Codan.

Endvidere en stor tak til alle deltagerne i workshoppene.

# HENVISNINGER

- <sup>1)</sup> Buckingham, M. and Goodall, A. (2015) Reinventing Performance Management. Harvard Business Review, april. Kellaway, L. (2015) A blast of common sense frees staff from appraisal. Financial Times. 26 juli. <http://www.ft.com/cms/s/0/8e3ae550-3166-11e5-8873-775ba7c2ea3d.html>
- <sup>2)</sup> Nabaum, A., Barry, L., Garr, S. and Liakopoulos, A. (2014) Performance Management is broken. I Global Human Capital Trends 2014 – Engaging the 21st workforce. [http://d2mtr37y39tpbu.cloudfront.net/wp-content/uploads/2014/03/GlobalHumanCapitalTrends\\_2014.pdf](http://d2mtr37y39tpbu.cloudfront.net/wp-content/uploads/2014/03/GlobalHumanCapitalTrends_2014.pdf), side 45.
- <sup>3)</sup> Zillman, C. (2016) IBM Is Blowing Up Its Annual Performance Review. <http://fortune.com/2016/02/01/ibm-employee-performance-reviews/>
- <sup>4)</sup> Sloan, N., Tsuchida, A., and Parent, D. (2015) Performance Management – The secret ingredient. <http://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capital-trends/2015/performance-management-redesign-human-capital-trends-2015.html>
- <sup>5)</sup> Stanton, J. M. (2000) Reactions to employee performance monitoring: Framework, review and research directions. Human Performance, 13, 85–113, Side 87.
- <sup>6)</sup> Armstrong, M. and Baron, A. (2005) Managing Performance – Performance management in action. London: The Chartered Institute for Personnel and Development, side 7.
- <sup>7)</sup> Finansforbundet (2014) Medlemsundersøgelse om performancemålinger.
- <sup>8)</sup> Finansforbundet (2014) Medlemsundersøgelse om performancemålinger.
- <sup>9)</sup> Aiello, J. R., DeNesi, A. S., Kirkhoff, K. Shao, Y., Lund, M. A., & Chomiak, A. A. (1991) The impact of feedback and individual/group monitoring on work effort. Paper presented at the American Psychological Society, Washington. Aiello, J. R. & Kolb, K. J. (1995) Electronic performance monitoring and social context: Impact on productivity and stress. Journal of Applied Psychology, 80, 339-353. David, R. & Henderson, R. (2000) Electronic performance monitoring. A laboratory investigation of the influence of monitoring and difficulty of on task performance, mood state, and self reported stress levels. Journal of Applied Social Psychology, 30, 906-920. Irving, R.H., Higgins, C. A. & Safeyeni, F. R. (1986) Computerised performance monitoring systems: Use and abuse. Communications of the ACM, pp. 794-801. Smith, M. J., Carayon, P., Sanders, K. J., Lim, S. Y., & LeGrande, D. (1992) Employee stress and health complaints in jobs with and without monitoring. Applied Ergonomics, 23, 17-27.
- <sup>10)</sup> Holman, D., Chissick, C., & Totterdell, P. (2002). The effects of performance monitoring on emotional labor and well-being in call centers. Motivation and Emotion, 26(1), 57-81, side 61.
- <sup>11)</sup> Dahler-Larsen, P. & Pihl-Thingvad, S. (2014) Resultatmålinger og stress. Odense: Syddanske Universitetsforlag.
- <sup>12)</sup> Chalykoff, J. & Kochan, T. (1989) Computer-aided monitoring: Its influence on employee job satisfaction and turnover. Personnel Psychology, 42, 807-834. Wright, T. A., & Bonett, D. G. (1993). Role of employee coping and performance in voluntary employee withdrawal: A research refinement and elaboration. Journal of Management, 19(1), 147-161.

