

Mål med mening i den finansielle sektor

– OM PRÆSTATIONSMÅL OG TRIVSEL



Indhold

Forord	3
Præstationsmål – kort fortalt	4
FIRE VIGTIGE BALANCER	8
1. Mål for aktivitet eller værdiskabelse?	8
2. Individuelle eller kollektive mål?	10
3. Standardiserede eller fleksible målinger	12
4. Fokus på incitament eller læring?	14
Oversigt: De fire balancer i præstationsmålinger	16
Topdanmark: Kundefokuserede målinger skaber ny stolthed	18

Mål med mening i den finansielle sektor

Januar 2018

Udgivet af BFA Finans – en del af

BFA Handel, Finans og Kontor

www.bfafinans.dk

I styregruppen:

Finanssektorens Arbejdsgiverforening

Forsikringsforbundet

Finansforbundet.

Projektledelse: Mads Kristoffer Lund,

Arbejdsmiljøsekretariatet

Faglig konsulent: Anders Raastrup Kristensen,

forsker, ph.d. og konsulent

Redaktion: Ola Jørgensen, Klartekst

Grafisk design: Karen Krarup

Foto: Tor Birk Trads

Forord

Mange virksomheder i både den finansielle sektor og på det øvrige private arbejdsmarked benytter forskellige former for præstationsmål. Det vil sige, at de oversætter organisationens overordnede målsætning eller kerneopgave til en række operationelle mål, den enkelte afdeling, leder eller medarbejder skal opfylde.

Formålet med præstationsmål er typisk at øge den enkeltes og hele organisationens effektivitet. Men som styringsredskab kan mål og målinger også have stor betydning for arbejdsmiljøet.

Der er stor variation i, hvordan denne type mål anvendes i praksis – og nogle organisationer bruger dem slet ikke. Nogle steder brydes organisationens forretningsmål helt ned til kvantitative mål for den enkelte medarbejders præstation. Andre steder oversættes strategiske målsætninger mere fleksibelt til de effekter og den adfærd, medarbejderne skal pejle efter.

Både herhjemme og internationalt er der livlig debat om præstationsmålingernes virkning 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?

Formålet med denne publikation er at inspirere ledere og medarbejderrepræsentanter i den enkelte virksomhed til at drøfte og tage stilling til sammenhængen mellem præstationsmål og arbejdsmiljø.

Publikationen kan bruges på to niveauer:

- *I organisationens ledelse og øverste samarbejdsfora (SU og AMO) – til at give mål og målinger et strategisk serviceeftersyn: Måler og fremmer målingerne faktisk de effekter, vi gerne vil opnå? Lykkes det at oversætte de strategiske mål ned gennem organisationen, så den enkelte medarbejder forstår, hvad hun bliver målt på og hvorfor?*
- *På lokalt niveau til at afklare, hvordan I skaber mening med og indflydelse på målene.*

Efter hvert hovedafsnit er der en række spørgsmål, dialogen om præstationsmål kan tage afsæt i på begge niveauer i organisationen.

Hæftet præsenterer en kort definition af præstationsmål, fire balancer i hvad og hvordan man måler samt eksempler fra to virksomheder i finanssektoren. Desuden deler en række ledere, arbejdsmiljøansvarlige og tillidsvalgte undervejs i hæftet ud af deres erfaringer fra arbejdet med præstationsmål.

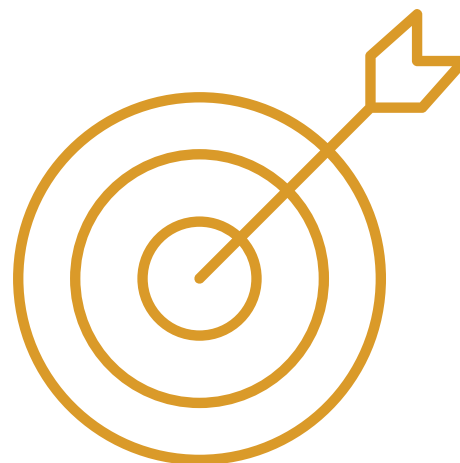
Hæftet er en let bearbejdet udgave af publikationen "Mål med mening", udgivet i 2016 af det tidligere Branchearbejdsmiljøråd for Finans/Offentlig Kontor & Administration.

God læselyst!

BFA Finans



Præstationsmål – kort fortalt



HVAD ER PRÆSTATIONSMÅL?

Præstationsmål og præstationsmåling er ikke entydige begreber. De bruges om mange forskellige tiltag og systemer, der anvendes til at styre og evaluere medarbejdernes arbejdsindsats. Typisk består præstationsmåling af:

- at oversætte en overordnet mission eller vision til operationelle mål for fx afdelinger, team eller enkelte medarbejdere
- at udvikle faste processer og systemer til at vurdere, om målene bliver opnået
- at skabe incitamentter til at præstere så godt som muligt
- at evaluere præstationer med henblik på at styrke læring, udvikling og organisatorisk effektivitet.

Men i praksis er der meget stor forskel på, hvorfor organisationer præstationsmåler, hvilke forhold de præcis måler på, hvordan det foregår, og hvad de kalder deres måling.

Præstationsmål kan eksempelvis være den bankansatte, der måles på, hvor tilfredse hendes kunder er med den måde, hun løser opgaverne på. Men det bruges også som betegnelse for mål i kontaktcentre, som kan handle om, hvor lang tid en telefonisk besvarelse af et spørgsmål fra en kunde må tage, eller hvor mange gange telefonen må ringe, før medarbejderen tager den.

Det kan derfor være en god ide, at medarbejdere og ledere får afklaret, hvad der menes med præstationsmål i deres virksomhed – og hvilken type mål og måling man har eller ønsker at få.

HVOR UDBREDTE ER PRÆSTATIONSMÅLINGER?

Præstationsmålinger har i mange år delt vandene. Arge modstandere mener, at målingernes fiksering på tal gør blind for værdifulde kvaliteter i arbejdet, der kan være svære at måle. Omvendt peger fortalere for præstationsmål på, at velvalgte og præcise mål er helt nødvendige for at skabe klarhed og fælles retning i en stor organisation.

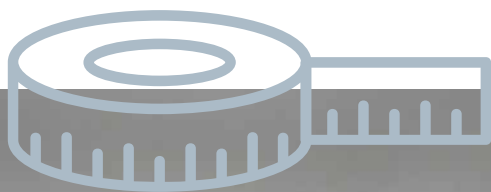
Det er som nævnt ikke alle organisationer, der bruger præstationsmål. I en undersøgelse foretaget af Finansforbundet i 2015 angav to ud af tre medarbejdere i den finansielle sektor, at de havde præstationsmål, men det tal dækker over store forskelle mellem jobtyper. Det generelle mønster var, at jo tættere medarbejderne er på kunderne, jo flere har præstationsmål. Således angav 98 pct. af assurandørerne, at de havde præstationsmål. I mange stabsfunktioner som fx HR og regnskab lå andelen typisk på 30-40 pct.

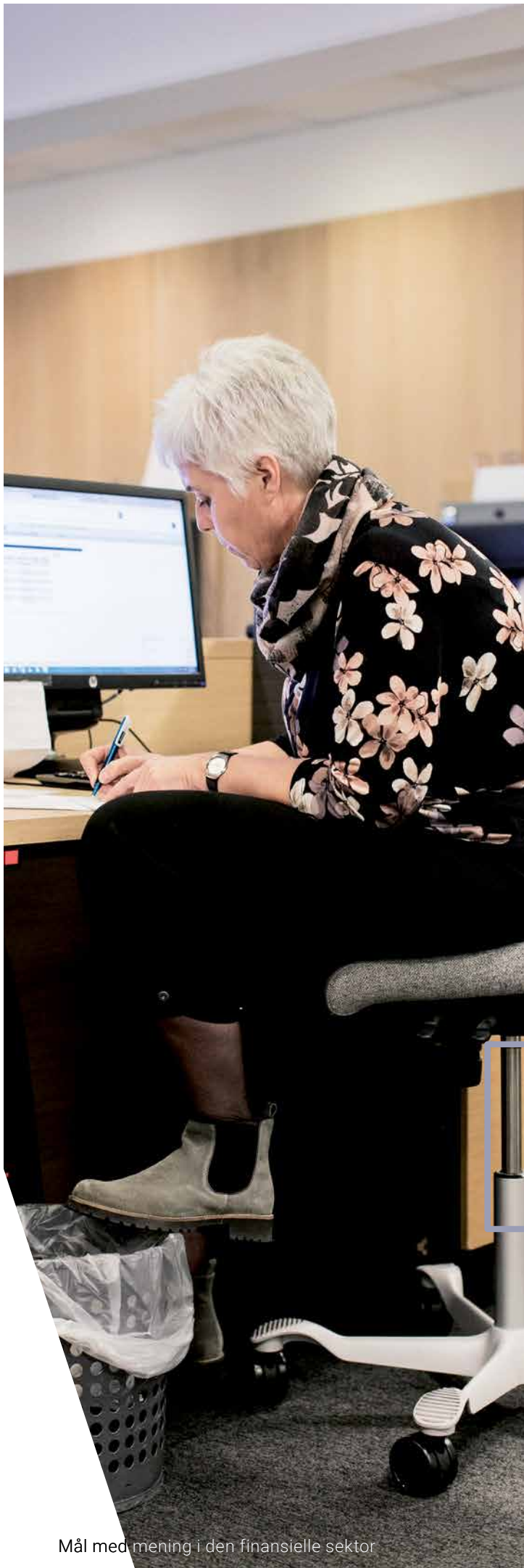
Præstationsmålinger er ikke forbeholdt private virksomheder. Også i offentlige virksomheder er præstationsmål blevet mere almindelige i takt med importen af ledelsestænkning og styringsredskaber fra den private til den offentlige sektor, fx tiltag som resultatbaseret styring, resultatkontrakter, time-/sagsstyring, målinger af borger-tilfredshed mv. I forhold til private virksomheder har præstationsmålene i det offentlige dog typisk i mindre grad været knyttet til den enkelte ansattes performance.

HVAD BETYDER PRÆSTATIONSMÅL FOR ARBEJDSMILJØET?

Hensigten med præstationsmål er, at de opstillede mål skal være styrende for den måde, de enkelte enheder og medarbejderne løser deres opgaver på. Derfor kan mål og målinger næsten ikke undgå at påvirke arbejdsmiljøet i bred forstand. Såvel direkte som indirekte – og potentielt både positivt og negativt. Målingerne kan blandt andet påvirke følgende aspekter af arbejdsmiljø og trivsel:

- **Motivation og mening:** Måles der på det, medarbejderne selv opfatter som vigtigt og meningsfuldt i jobbet – eller skal de fx bruge tid på at registrere noget, de ikke kan se værdien af? Og er der risiko for, at medarbejderne kun prioriterer de opgaver, som de bliver målt på? Begge dele kan have betydning for deres motivation og trivsel i jobbet.
- **Faglig identitet og rolle:** De valgte mål kan påvirke selvopfattelsen hos den enkelte ansatte, fordi de definerer, hvad der anses for vigtigst i opgaveløsningen – fx at skabe værdi for kunderne.
- **Tillid og kontrol:** Målinger kan spille ind på medarbejdernes oplevelse af, om ledelsen stoler på, at de af egen drift gør et godt stykke arbejde. Hvis ikke det, der måles, er umiddelbart meningsfyldt, risikerer målingerne at blive set som ren kontrol, der kan virke unødvendig og undergrave medarbejdernes indre motivation.
- **Retfærdighed:** Hvis præstationsmål knyttes til anerkendelse og fx resultatløns eller bonus, kan det få betydning for medarbejdernes oplevelse af, om deres indsats bliver fair vurderet og belønnet i forhold til kollegernes.
- **Samarbejdsrelationer:** Målinger kan påvirke incitamenterne til og betingelserne for samarbejde – såvel blandt de nærmeste kolleger som på tværs af hele organisationen. Målesystemet kan lægge op til intern konkurrence, som af nogle kan opleves positivt udfordrende, af andre som en belastning.
- **Ansvar og indflydelse:** Hvis der måles på andet og mere end den enkelte medarbejders aktivitet, skal medarbejderne tage et større ansvar for resultatet af en fælles indsats – nogle gange måske ansvar for mål, der er i indbyrdes konflikt.





En undersøgelse blandt Finansforbundets medlemmer viser, at der er højere trivsel på arbejdspladser, der ikke bruger præstationsmålinger. Her trives 81 pct. af medarbejderne (i nogenlunde eller høj grad), mens andelen er 61 pct. på arbejdspladser med præstationsmål.¹ Disse tal er samstemmende med meget international forskning på området. Det kan betyde, at der er grundlæggende udfordringer for trivslen i at bruge præstationsmålinger, men det kan også indikere, at målingerne nogen gange anvendes uhensigtsmæssigt.

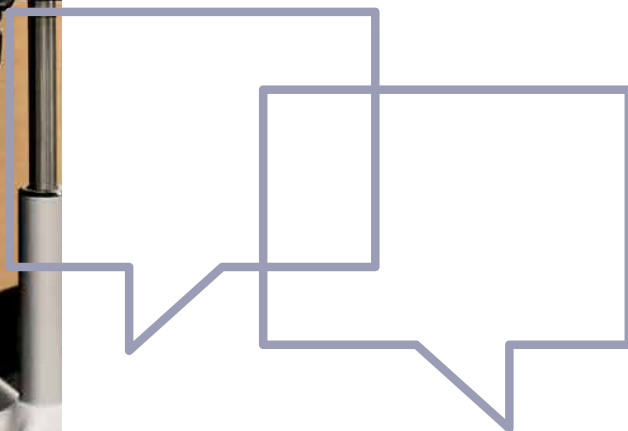
En analyse fra Syddansk Universitet² peger på, at der i dele af den offentlige sektor er en udbredt utilfredshed med resultatmålinger og dokumentationskrav i bred forstand. De opleves ifølge analysen af mange som bureaukratiske og bestemt udefra – som en administrativ byrde, der stjæler tid fra kerneopgaven uden at tilføre nogen værdi.

FIRE VIGTIGE BALANCER

På de følgende sider gennemgås fire balancer inden for præstationsmålinger, som det kan være vigtigt at afklare, hvis man vil sikre, at målingen på én gang styrker organisationens målopfyldelse og medarbejdernes trivsel:

1. Mål for aktivitet eller værdiskabelse?
2. Individuelle eller kollektive mål?
3. Standardiserede eller fleksible mål?
4. Fokus på incitamenter eller læring?

Hver balance beskrives kort med hovedvægten på, hvilke fordele og ulemper der er ved dens to yderpunkter, når det gælder arbejdsmiljø. Til hver balance foreslås fem dialogspørgsmål. Nogle af dem retter sig især mod organisationens strategiske beslutningstagere, andre bør også drøftes lokalt af fx ledere, tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter.



¹Undersøgelsen var en spørgeskemaundersøgelse med et repræsentativt udsnit af Finansforbundets medlemmer.

²Dahler-Larsen og Pihl-Thingvad: Resultatmålinger og stress, Syddansk Universitetsforlag, 2014.

Gode råd om præstationsmålinger

Forsker, ph.d. og konsulent Anders Raastrup Kristensen er en af dem, der har arbejdet meget med præstationsmålinger – både teoretisk og med undersøgelser på danske arbejdspladser. Hans erfaringer kan sammenfattes i følgende gode råd:

På strategisk niveau

- Diskutér, om jeres måde at måle præstationer på har utilsigtede effekter for medarbejdernes trivsel – og hvordan målesystemet eventuelt kan justeres for at ændre på dette.
- Involver fra toppen og hele vejen ned. Hvis den øverste ledelse involverer mellemlederne, så kan de bedre involvere medarbejderne, som derved kan opleve målene som mere meningsfulde og i højere grad føle ejerskab for dem.
- Sørg for, at målesystemet ikke står i vejen for den medarbejderadfærd, organisationen gerne vil udvikle, fx tæt og tillidsfuldt samarbejde.

På operationelt niveau

- Gå som ledelse tættere på medarbejdernes konkrete opgaveløsning, så de kan få hyppig sparring og fremadrettet feedback, som de kan bruge til at opnå målene.
- Brug om muligt teambaserede mål, evt. i en kombination med individuelle mål. Undersøgelser viser, at medarbejdere trives bedst med teambaserede mål.
- Mål og styr medarbejdernes præstationer i forhold til det, der giver værdi for kunderne, fremfor interne processer. Det gør typisk præstationsmålene mere meningsfulde for medarbejderne.

FEM DIALOGSPØRGSMÅL

1. Hvilke begrundelser har vi for at bruge – eller undlade at bruge – præstationsmål?
2. Hvor tydeligt hænger vores mål sammen med de strategiske, overordnede mål, organisationen gerne vil opnå?
3. Hvilken positive og negative konsekvenser for arbejdsmiljøet kan mål og målinger have hos os?
4. Hvordan vil vi arbejde med præstationsmål på forskellige niveauer i organisationen, og hvordan skal oversættelsen fra strategiske til operationelle mål foregå?
5. Hvordan kan vi bedst inddrage medarbejdere og samarbejdsfora og give dem indflydelse på, hvad og hvordan vi måler?

FIRE VIGTIGE BALANCER

1. Mål for aktivitet eller værdiskabelse?

Traditionelt har organisationer haft præstationssystemer, der fastsætter mål for interne aktiviteter og processer. Det kan fx være et kontaktcenter, der måles på, hvor lang tid medarbejderne gennemsnitligt er om at besvare kundernes henvendelser. Eller det kan være assurandører i et forsikringsselskab, der måles på antal solgte policer.

I den private sektor er mange virksomheder begyndt at opstille en anden type af mål, der ser på organisationen udefra og fokuserer på, hvilken værdi eller effekt aktiviteterne samlet set skaber for kunder. Det kan fx være mål for kundens oplevelse af den samlede service.

At måle på resultater som fx værdi for kunden kan på flere måder ændre præstationsmålingen. For det første gør det opfyldelsen af målene mindre forudsigelig, fordi den beror på andres vurdering af indsatsen. For det andet bliver den

ofte mere kollektiv, fordi man interesserer sig for alt, hvad der har betydning for kundens tilfredshed. For det tredje sætter den typisk større fokus på kvaliteten af arbejdet end blot at registrere, hvor meget medarbejderne når.

I store dele af den offentlige sektor har man de seneste år talt meget om "kerneopgaven", dvs. hvilken værdi den samlede indsats skal skabe for borgerne. Den tendens er allerede synlig også i flere offentlige arbejdspladser mål for medarbejdernes præstationer, hvor fx borgertilfredshed nu ofte spiller en større rolle.

FORDELE OG ULEMPER FOR ARBEJDSMILJØET

Mål for aktiviteter

Fordele ved at måle præstationer på interne processer kan være, at det er meget tydeligt for den enkelte medarbejder, hvad der skal præsteres, dvs. hvornår arbejdet er gjort godt nok. Hvis der er valgt gode indikatorer, vil medarbejderne også kunne se meningen med at få deres indsats bedømt ud fra en bestemt aktivitet. Det kan også opleves retfærdigt, at hver medarbejder eller afdeling bliver vurderet på, hvad de faktisk leverer. Det bliver synligt, hvem der er effektive, og hvem der trækker den samlede præstation ned.

De mulige ulemper ved aktivitetsmålinger handler først og fremmest om, hvorvidt indikatorerne faktisk giver mening for medarbejderne, eller om de oplever at blive bedømt på noget andet end det, de selv oplever som afgørende og meningsfuldt i deres arbejde. Det kan også virke demotiverende, hvis man oplever suboptimering, dvs. at organisationen "spilder sine kræfter" på grund af forkerte incitamenter. Ikke mindst i den offentlige sektor har der været bred kritik af, at overdreven registrering af interne processer ikke direkte kommer borgerne til gavn, men tværtimod stjæler kostbar tid og fokus fra kerneopgaven. Det kan gå ud over medarbejdernes motivation, faglige stolthed og trivsel.



I filialnettet har de hidtil haft meget med salgsmål, men nu er det helt store fokus kundetilfredshed og god kundebehandling. Det gennemsyner alt, hvad vi laver og indgår også både i MUS og i den måde, vi bliver målt på. Det giver et bedre arbejdsmiljø, fordi der bliver lidt mere luft til at være den gode kunderådgiver.

Arbejdsmiljørepræsentant

Mål for værdiskabelse

Fordelene ved i højere grad at måle præstationer ud fra den værdi, de skaber, er omvendt, at der kan skabes en mere direkte kobling til organisationens formål. Det vil for mange medarbejdere være mere motiverende at kunne se, at det, der fx gavner kunder, også er det, der værdsættes og styres efter i organisationen. Det sætter kvaliteten af den samlede indsats på dagsordenen, og det kan styrke stoltheden i arbejdet, da medarbejderne kan opleve et øget fagligt råderum. Fokus på den samlede værdiskabelse betyder også, at det bliver mere nødvendigt og legitimt at hjælpe hinanden med at lykkes – og typisk også, at medarbejderne får større frihedsgrader og mere indflydelse på, hvordan man bedst opnår den ønskede effekt.

I et arbejdsmiljøperspektiv kan der også være ulemper ved at måle på den samlede værdiskabelse. For det første kan det blive sværere at lave en entydig sammenhæng mellem den enkelte medarbejders indsats og fx den samlede kundetilfredshed, fordi man måler på flere og mindre objektive indikatorer. Det kan være svært for den enkelte at vide, om man har gjort det godt nok. For det andet kan det for nogle faggrupper opleves som et tab af faglig autoritet, at de ikke har monopol på at definere kvalitet i opgaveløsningen, men skal give mere plads til fx andre faggrupper og til kundernes perspektiv.

FEM DIALOGSPØRGSMÅL

1. I hvor høj grad måler vi medarbejdernes præstationer ud fra henholdsvis aktivitet eller værdiskabelse? Hvorfor har vi valgt denne tilgang?
2. I hvor høj grad bruger vi præstationsmål på en måde, der understøtter vores kerneopgave?
3. I hvor høj grad står de kræfter, der bruges til at registrere aktivitet, mål med det, vi bruger aktivitetstallene til? Er der målinger, vi kan undvære?
4. I hvor høj grad oplever medarbejderne de valgte mål som meningsfulde, motiverende og styrende for den måde, vi løser opgaverne på i hverdagen?
5. I hvor høj grad vurderer ledere og medarbejdere lokalt vores måde at måle hhv. aktiviteter og værdiskabelse på som retvisende og retfærdig?



Dialog er afgørende for at skabe et fælles billede af, hvad det fx vil sige at skabe værdi for kunderne. Det har vi brugt meget tid på i vores samarbejdsudvalg.

Tillidsrepræsentant

2. Individuelle eller kollektive mål?

Organisationen kan vælge at arbejde med individuelle mål for den enkelte medarbejder og/eller kollektive mål for flere medarbejdere, der arbejder sammen, typisk i et team eller en afdeling. De organisationer, der måler individuelt, samler typisk også måleresultaterne på team- eller afdelingsniveau.

Individuelle mål vælges typisk, hvis hver medarbejder på egen hånd løser en selvstændig arbejdsopgave eller en velafgrænset delopgave. Det kan fx være en sælger eller en medarbejder i et kontaktcenter.

Hvis der er mange i et team, der skal samarbejde om en opgave, vil man ofte også vælge at måle præstationen kollektivt. I praksis er det dog ikke altid let at skelne, for selv opgaver, der primært løses individuelt, kan være afhængige af andres bidrag.



FORDELE OG ULEMPER FOR ARBEJDSMILJØET

Individuelle mål

Fordelen ved individuelle mål kan være, at den enkelte medarbejder ved præcis, hvad han eller hun bliver målt på – og kan få personlig feedback på, om målene bliver nået. Hvis opgaven reelt er individualiseret, kan det opleves som en retfærdig bedømmelse af indsatsen. Medarbejdere, der ansøres af konkurrence (og klarer sig godt), vil måske opleve de individuelle mål som motiverende.

Der kan i et arbejdsmiljøperspektiv være flere ulemper ved at måle helt ned på medarbejderniveau. For det første kan det fremme en usund konkurrencekultur, hvor hver enkelt fokuserer snævert på sine egne opgaver og fx ikke på at hjælpe andre eller indgå i samarbejde og et kollegialt fællesskab. For det andet kan det opleves uretfærdigt at blive individuelt bedømt, hvis ens præstation reelt også er afhængig af andres indsats. Når en kundeservicemedarbejder i modtagelsen i et kontaktcenter fx får en negativ evaluering af kundetilfredsheden, kan det i virkeligheden skyldes utilfredshed med servicen hos en af de rådgivere, han viderestiller til.

Kollektive mål

Fordelene ved at måle og vurdere præstationer mere kollektivt kan være, at man derved bedre afspejler det samarbejde og den fælles indsats, der ligger bag resultatet. På den måde lægger man op til, at alle parter agerer ud fra, hvad der samlet er bedst for organisationen. Det kan både give et stærkere kollegialt fællesskab, en fælles ansvarsfølelse og en oplevelse af, at den samlede indsats bliver vurderet retfærdigt. Der er også mulighed for, at den enkelte, der i en periode ikke kan yde sit bedste, fx på grund af nedsat arbejdsevne, sygdom el.lign., kan blive støttet og hjulpet igennem af kollegerne.

Kollektive præstationsmål kan dog også have sine ulemper i forhold til medarbejdernes trivsel. Det kan være mere uklart for den enkelte, hvordan han eller hun bidrager til målopfyldelsen, end når der bruges individuelle mål. Desuden kan der opstå en slags gruppepres på enkeltmedarbejdere for at præstere bedre, ligesom det kan give konflikter i et team, hvis nogle kører på frihjul og trækker gruppens samlede performance ned. Det kan både skabe en oplevelse af uretfærdighed og øge belastningen på "trækdyrene".

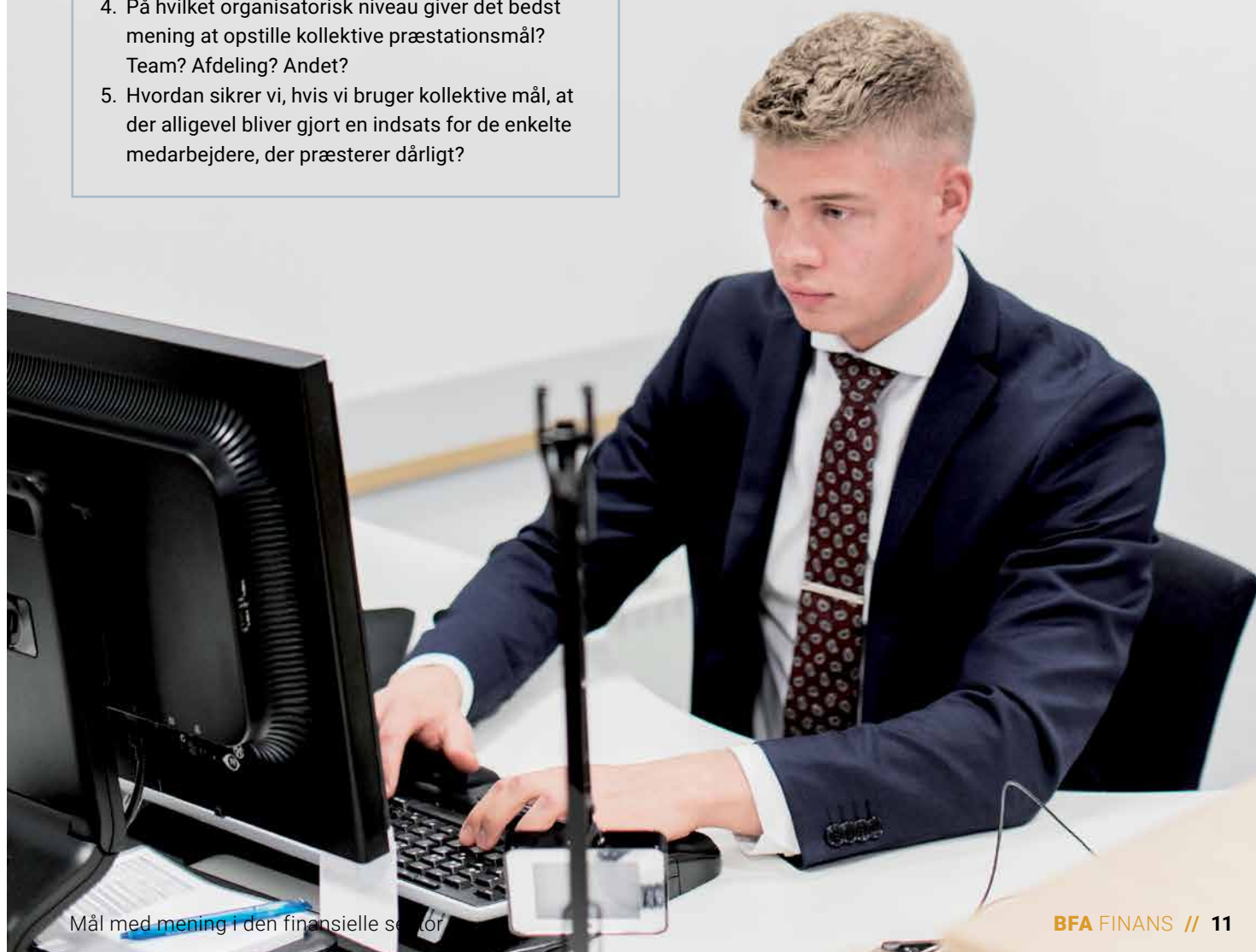


Månedens medarbejder a la McDonalds kan måske fungere i nogle organisationer, men ikke hos os. Vores medarbejdere bliver ikke på samme måde som fx sælgere motiverede af hårde, individuelle mål. Vi foretrækker kollektive, rundere mål.

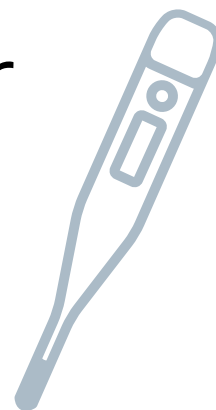
Arbejdsmiljøleder

FEM DIALOGSPØRGSMÅL

1. Hvilke af vores arbejdsopgaver egner sig bedst til henholdsvis individuelle og mere kollektive præstationsmål?
2. Kan og vil vi bruge indbyrdes konkurrence mellem medarbejdere eller team til at fremme en præstationskultur? Hvad er hos os forskellen på sund og usund konkurrence?
3. Kan vi indrette individuelle mål på en måde, så vi undgår negative konsekvenser for kollegial støtte, samarbejde og helhedstænkning? Hvordan kan vi tage hensyn til medarbejdere, der af gode grunde i en periode ikke kan præstere deres bedste?
4. På hvilket organisatorisk niveau giver det bedst mening at opstille kollektive præstationsmål? Team? Afdeling? Andet?
5. Hvordan sikrer vi, hvis vi bruger kollektive mål, at der alligevel bliver gjort en indsats for de enkelte medarbejdere, der præsterer dårligt?



3. Standardiserede eller fleksible målinger



Præstationsmålinger handler per definition om at bryde organisationens overordnede strategiske mål ned til, hvad dens enkelte enheder skal måles på. Udfordringen er ofte, at der kan være langt fra strategi til hverdag, så medarbejderne kan have svært ved at forstå sammenhængen. Når målene "strømmer nedad" i organisationen – fra strategi til handleplaner – risikerer formål og mening at blive udvasket undervejs.

Hvis medarbejderne i en finansiel virksomhed fx blot får at vide, at de skal booke ti kunde-møder om ugen, så oplever de kun et middel til et overordnet formål, de måske ikke kender eller forstår, mens sammenhængen giver god mening højere oppe i organisationen.

Systemer til præstationsmåling kan da også være mere eller mindre top- eller centralstyrede – og dermed også indeholde forskellige grader af frihed til at fortolke og oversætte præstationsmål, så de giver mening i egen lokale kontekst. Det ene yderpunkt er prædefinerede og fuldt standardiserede præstationsmål, der rulles ensartet ud over hele organisationen: Alle medarbejdere/ledere/ team måles på det samme – på den samme måde.

I den anden ende af skalaen udstikkes der måske kun nogle få overordnede mål, mens det er op til lokal beslutning at oversætte målene og vælge, hvordan opfyldelsen af dem bedst sikres og evalueres. Det betyder dels, at der åbnes for en høj grad af dialog om og indflydelse på, hvordan ens arbejde bliver tilrettelagt og bedømt, dels at målene lettere kan justeres, hvis det viser sig, at de ikke er hensigtsmæssige, eller hvis forudsætningerne for at nå dem ændrer sig afgørende.

FORDELE OG ULEMPER FOR ARBEJDSMILJØET

Standardiserede målinger

Fordele ved en høj grad af standardisering er, at målingerne er meget gennemsigtige og sammenlignelige. Alle ved på forhånd, hvad de bliver målt på og hvordan. Det skaber tydelige forventninger og kan give en oplevelse af retfærdighed, fordi der ikke er noget element af skøn i målingerne.

Der er dog også betydelige, potentielle ulemper ved alt for fastlåste præstationsmålinger. Det kan være svært at få én bestemt måde at måle på til at give lige god mening i alle dele af organisationen. Derfor risikerer man, at målingerne lokalt opleves som meningsløse, upræcise eller uretfærdige – og det kan skade motivation og trivsel, at medarbejderne ikke har mulighed for at påvirke mål og måling. En undersøgelse blandt Finansforbundets medlemmer viser da også en meget stærk sammenhæng mellem graden af trivsel og indflydelse på målene i arbejdet. Se figur på næste side.

Fleksible målinger

Blandt fordelene ved en større fleksibilitet i målesystemet er da også, at det giver mulighed for at give medarbejderne en større grad af medindflydelse på, hvordan opgaverne skal løses, da de ikke måles på faste og på forhånd opstillede mål. Når målene er mere åbne eller flydende, kan de bedre tilpasses til de udfordringer og muligheder, lokale ledere og medarbejderne selv ser i opgaveløsningen. I kraft af indsigten i arbejdsopgaverne og den tætte kontakt med



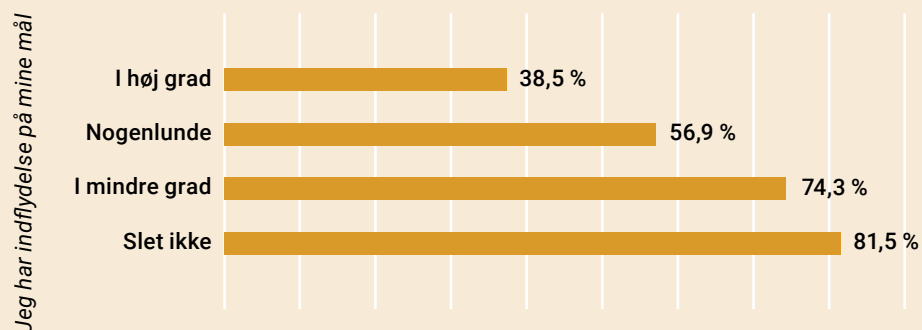
Jeg oplever, at målingerne har taget overhånd. Rådgiverne føler, at de bliver målt på alt, hvad de gør og skal. Vi har et overordnet regionalt mål, som bliver brudt ned på den enkelte afdeling og rådgiver. Lederen spørger måske nok, hvad ens mål skal være – men der er ikke reel selvbestemmelse, for hvis man sigter for lavt, bliver det bare skruet op.

Tillidsrepræsentant





Sammenhæng mellem trivsel og indflydelse på mål



Jeg trives slet ikke/i mindre grad på min arbejdsplads for tiden

Kilde: Finansforbundet, 2015.

kunder vil det ofte være lettere for dem at definere præcise mål, der opleves meningsfulde og motiverende i hverdagen.

Der kan være ulemper også ved en fleksibel tilgang til præstationsmålinger, når det gælder arbejdsmiljø og trivsel. Det hænger sammen med, at målene bliver mere bevægelige og baseret på et lokalt skøn. Medarbejderne kan derfor ikke altid på forhånd kende de præcise forventninger til deres præstationer. Det kan give en følelse af uklarhed, og måske endda uretfærdighed, hvis det fx opleves, at ledelsen kan favorisere særlige yndlinge eller hæve barren undervejs.

FEM DIALOGSPØRGSMÅL

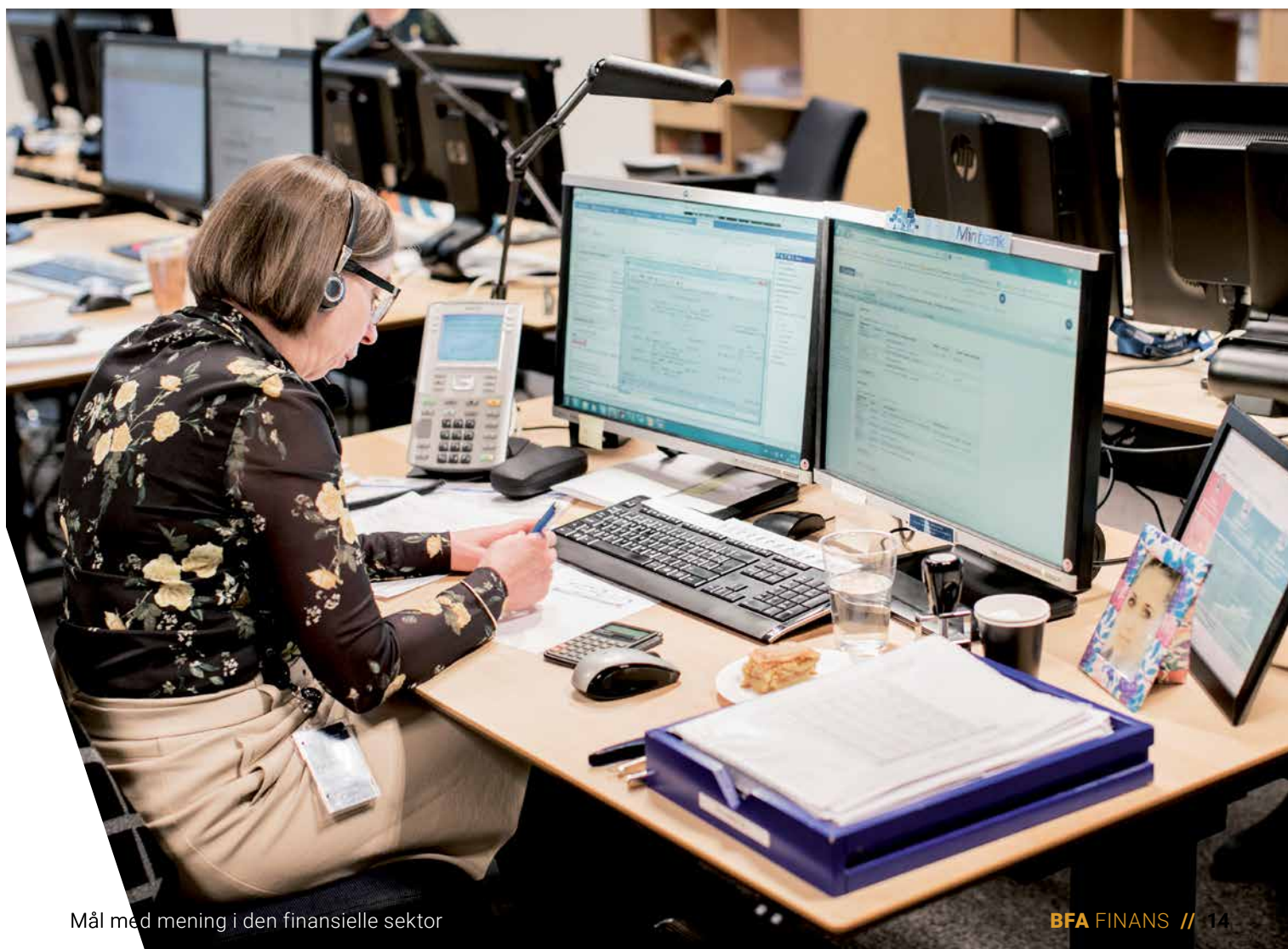
1. Har vi fundet den rette balance mellem standardisering og fleksibilitet i vores måde at måle præstationer på?
2. Hvilke dele af vores målinger, har vi brug for, er 100 pct. ensartede i hele organisationen?
3. Hvordan sikrer vi, at strategiske mål bevarer deres mening på vej ned igennem organisationen, så medarbejderne forstår sammenhængen mellem strategien og målene for deres egen indsats?
4. Hvilke dele af vores målinger kunne med fordel åbnes for en højere grad af lokal dialog, oversættelse, indflydelse og tilpasning?
5. Hvordan kanaliserer vi lokale lederes og medarbejderes viden ind i fastlæggelsen af, hvad det giver mening af måle på, og hvordan det gøres bedst?

4. Fokus på **incitament**er eller læring?

De fleste præstationsmål i organisationer har et dobbelt formål. På den ene side vil man gerne styre adfærden hos ledere og medarbejdere og opstiller derfor på forhånd mål for deres indsats. På den anden side vil man gerne kunne evaluere både den enkeltes og kollektivets performance for at lære af erfaringerne og arbejde med styrker og svagheder.

Alligevel er der forskel på, hvor forskellige organisationer lægger hovedvægten i deres tilgang til præstationsmål. En af de vigtige skillelinjer er, om der til målene direkte er knyttet økonomiske (eller andre) incitament, fx i form af præstationsafhængig løn eller bonus til de medarbejdere, team eller afdelinger, der opfylder målene og/eller performer særlig godt. Det er ikke ualmindeligt i form af fx salgsbonus o.l. i private virksomheder, men ses ret sjældent i ren form i den offentlige sektor.

Ved at sætte økonomisk trumf på præstationsmålene sender man et klart signal om, at man gerne vil fremme en bestemt adfærd – og tilføjer samtidig ofte et stærkere element af konkurrence. Det gælder især, hvis bonus kun tilfalder "de bedste" og ikke alle, der lever op til bestemte mål. Et andet perspektiv på målingernes formål er, at de primært leverer viden og data til dialogen om, hvordan præstationer kan forbedres. Mål og målinger bliver så først og fremmest et afsæt for feedback og læring, og her spiller dialogen mellem ledere og medarbejdere en nøglerolle.





At offentliggøre resultater af præstationsmålinger giver let en dårlig stemning. Medarbejderne fokuserer meget på, hvor de ligger i forhold til gennemsnittet. Og hvis man klarer sig dårligt, fx arbejder langsomt, er det lidt som at blive sat i gabestok.

Arbejdsmiljøleder

FORDELE OG ULEMPER FOR ARBEJDSMILJØET

Fokus på incitamenter

At have sit primære fokus på incitamenter og adfærdsgulering kan have flere fordele. Hvis målene ellers er klare og præcise, kan medarbejderne opleve en ekstra motivation for at præstere godt. Det gælder ikke mindst medarbejdere, for hvem den ydre motivation og/eller konkurrenceaspektet spiller en stor rolle. For nogle vil det opleves retfærdigt, at der er en tæt sammenhæng mellem præstation og økonomisk anerkendelse.

Når man forstærker målstyring med økonomisk tilskyndelse, risikerer man også at øge nogle af de potentielle ulemper ved at måle præstationer. Eksempelvis at det ikke kan betale sig at samarbejde, hvis det går ud over ens egne mål. Eller at målesystemer, der i forvejen opleves meningsløse eller uretfærdige, bliver endnu mere forhadte, fordi de også påvirker ressourcefordelingen. Endelig kan man ved at koble præstationer og penge tæt sammen risikere at underminere noget af den indre motivation for opgaven, der dokumenteret spiller en stor rolle hos mange offentligt ansatte.

Fokus på læring

At fokusere meget på at lære af præstationsmålingen har flere oplagte fordele. Det er veldokumenteret, at umiddelbar feedback og tilbagemeldinger på arbejdsopgaverne påvirker medarbejdernes trivsel positivt. Det betyder også, at medarbejdere og ledere ikke bliver udstillet eller "straffet" for en dårlig præstation, men at de får chancen for at udvikle sig individuelt eller som team. I en lærende dialog om en måling har medarbejderne også selv mulighed for at give deres bud på fx et ringe resultat og komme med forslag til forbedringer. Den form for indflydelse vil formentlig ofte føre til en bedre trivsel.

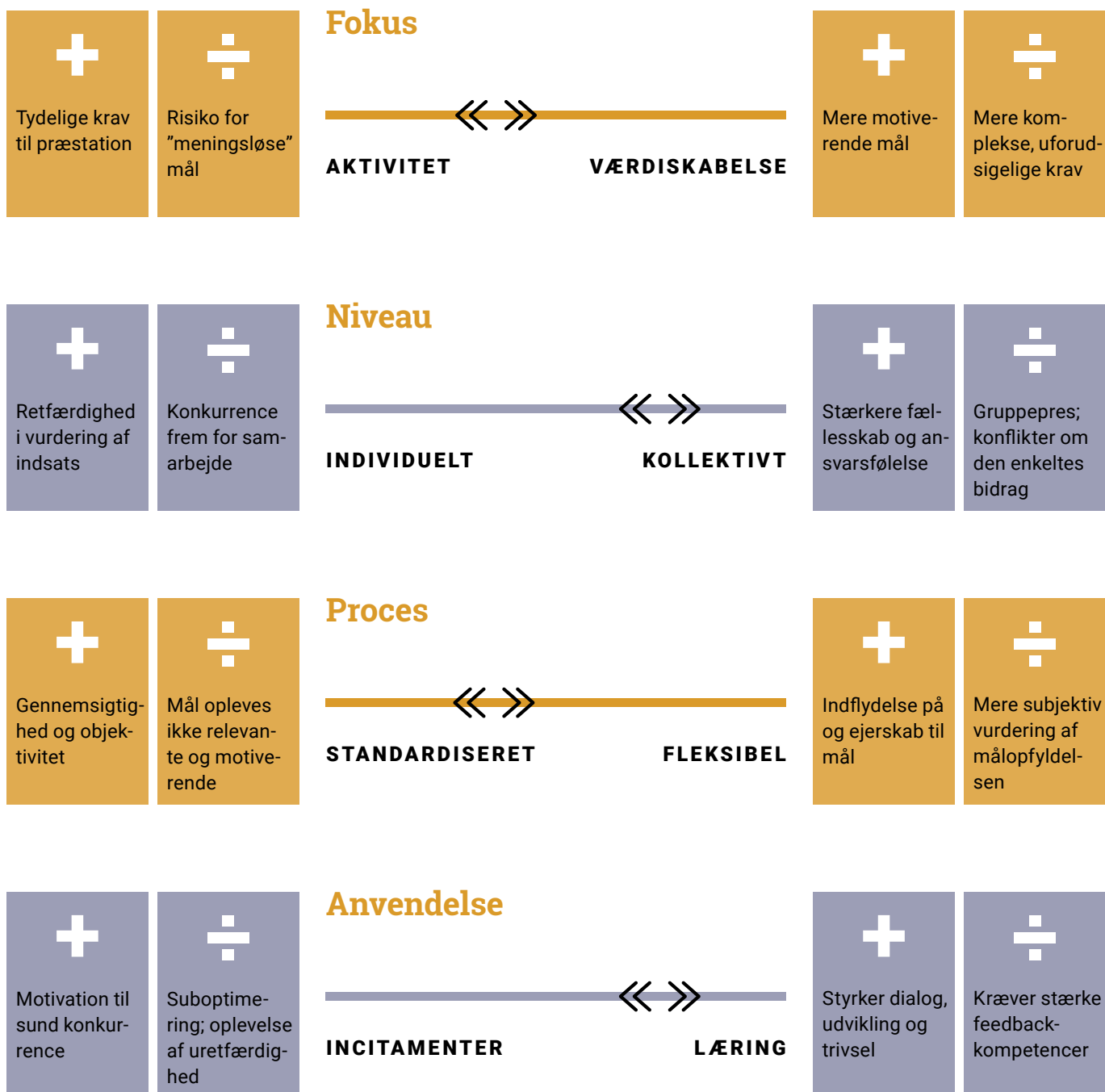
I forhold til arbejdsmiljøet er der ikke nogen deciderede ulemper forbundet med en læringsorienteret tilgang til præstationsmålinger. Men hvis dialog og feedback skal give mening, stiller det dog visse krav til både medarbejdere (om at være parat til læring og udvikling) og især ledere om at have de nødvendige kompetencer til at oversætte præstationsmålinger til en feedback, der støtter, udfordrer og udvikler den enkelte og kollektivet.

FEM DIALOGSPØRGSMÅL

1. Har vi fundet den rette balance mellem at bruge præstationsmåling som henholdsvis et belønning- og læringsredskab?
2. I hvor høj grad opfatter ledere og medarbejdere eksisterende incitamenter til at opfylde målene, fx bonusser, som hensigtsmæssige og retfærdige?
3. Hvad betyder eventuelle økonomiske incitamenter for medarbejderen og teams tilskyndelse til at samarbejde med andre?
4. Hvordan klæder vi ledere og medarbejdere på til at indgå i en lærende feedbackkultur i tilknytning til præstationsmålene? Hvor ofte skal vi holde opfølgningssamtaler, for at medarbejderne får en feedback, de oplever som brugbar?
5. I hvor høj grad har vi indrettet vores mål og målinger, så de ikke bare understøtter "business as usual", men også innovation og udvikling?

Oversigt: De fire balancer i præstationsmålinger

– eksempler på fordele og ulemper i et arbejdsmiljøperspektiv





Overvej fx:

- Hvor I er placeret på de fire balancer. Forsøg at blive enige, og diskutér fordele og ulemper i forhold til de poler, I står tættest på.
- Om I med fordel kunne flytte jeres placering på en eller flere af balancerne. Hvad skulle der konkret til for, at det kunne lykkes?

På arbejdsmiljøweb.dk/maalmedmening findes et lille dialogværktøj med en enkel version af denne oversigt samt alle hæftets dialogspørgsmål.

Topdanmark: Kundefokuserede målinger skaber ny stolthed

Topdanmark har sagt farvel til en styringsmodel, hvor jagten på måltal og bonus havde negative konsekvenser. Fokus er nu rettet mod at sikre den gode samlede kundeoplevelse, og det har bragt stoltheden tilbage i arbejdet.

I Topdanmark Forsikring og Pensions hovedkvarter i Ballerup sidder en glad mand. Tillidsrepræsentant Per Mathiesen fra privatkundecenteret har fået arbejdsglæden tilbage, efter at kundens behov og oplevelse er blevet centrum for den måde, hans og kollegernes arbejde vurderes på.

– Jeg har fået mere råderum i dialogen med kunden og kan lettere selv fjerne barrierer for, at kunden oplever en god service. Og som medarbejdere spiller vi nu selv en mere aktiv rolle i at blive bedre til arbejdet. Det er et kæmpe løft, siger han.

Rejsen mod øget stolthed og arbejdsglæde startede ellers ikke med arbejdsmiljøet for øje, men ud fra et forretningsmæssigt ønske om at forbedre bundlinjen ved at anlægge kundens perspektiv. HR-direktør Søren Pahl fortæller:

– Vi havde i nogle år haft fokus på at optimere kundens oplevelse af den service, vi yder, men gang på gang stødte vi på forhindringer, fx i forretningsgange, organiseringen af arbejdet og indretningen af de enkelte job. Men også i vores måde at måle indsatsen på.

Bonus med bivirkninger

Det giver Per Matthiesen et konkret eksempel på:

– Tidligere fik vi i kunderådgivningen en kvartalsbonus, når vi havde nået vores servicemål om et vist antal sager. Men det betød også, at når det enkelte kvartals mål var sikret, kunne vi finde på at lægge henvendelser fra kunder i skuffen til næste kvartal, så vi også sikrede denne bonus! Det var uforståeligt for kunderne, som begyndte at ringe ind og høre, hvad der blev af deres sag.

Bonussystemet prægede både kunde- og medarbejderoplevelsen negativt på flere måder, understreger Søren Pahl:

– Hver medarbejdergruppe havde deres måltal, som udløste bonus. Hos assurandørerne kunne det være antal af salg af et bestemt produkt. Men det kunne være løstrevet



Vi måler stadig på de gamle ting, men nu fokuserer vi mere på "flowet" i kundens henvendelse og på hele tiden at blive bedre. Målingerne skal understøtte vores interesse for det samlede forløb.





Jeg har fået mere råderum i dialogen med kunden og kan lettere selv fjerne barrierer for, at kunden oplever en god service.



fra, om kunden havde brug for produktet eller et salg uden tilstrækkelig skelen til risikoen. Det var ikke en optimal situation, hverken for kunden eller Topdanmark.

Rigtigt første gang

Vendepunktet kom i 2012, hvor Topdanmark lod sig inspirere af den engelske forsker John Seddon, der advokerer for i højere grad at se virksomheden udefra – med kundens perspektiv. Dermed kan man få øje på kundens samlede oplevelse og “rejse” i kontakten med virksomheden, og det bliver nødvendigt at tænke mere sammenhængende på tværs af organisationen.

Topdanmark rettede blikket mod alt det, der kunne forhindre en god kundeoplevelse. Og det krævede noget af hele organisationen, erindrer HR-direktøren:

– Vi fik i den grad sat os selv på arbejde. Vi analyserede tusindvis af samtaler med fokus på at afdække: Hvad ringer kunden om? Hvornår er det et værdiskabende kald, dvs. et kald, der tilføjer produktet værdi i forhold til kundens forventninger? Hvis kunden ringer ind og spørger opklarende til et uklart materiale, vi har sendt ud dagen før, er det fx ikke værdiskabende. Vores mantra blev “at gøre det rigtigt første gang” og dermed sikre en hurtig gennemførelsestid for kunden, fortæller han.

Fra transaktioner til flow

Analysearbejdet viste en række “systembegrænsninger”, der kunne gå ud over kundeoplevelsen. Der blev målt meget statisk på transaktioner, fx samtaletid, antal salg, antal skadesager, antal møder, kundetilfredshed og kvalitet. Disse tal var så koblet op på et måltal, hvor opfyldelsen udløste en bonus.

– Vi måler stadig på de gamle ting, men nu fokuserer vi mere på “flowet” i kundens henvendelse og på hele tiden at blive bedre. Målingerne skal understøtte vores interesse for det samlede forløb ved en kundehenvendelse. Nu måler vi blandt andet på, hvor få gange en sag skifter hænder, og på, hvor lang tid der går fra første henvendelse, til sagen er afsluttet. Begge dele med sigte på at vi gør vores arbejde rigtigt første gang, forklarer Søren Pahl.

Den nye tilgang har styrket samarbejdet. Der bliver videndelt mere på tværs af de involverede medarbejdere, der er et stærkere fokus på at gøre hinanden bedre, og både kunde- og medarbejdertilfredsheden er steget, selv om nogle af medarbejdere i begyndelsen var kritiske over for den nye måde at måle og belønne på – ikke mindst, fordi den individuelle bonus faldt bort.

Det nye system er heller ikke uden udfordringer. HR-direktøren fortæller, at det fx er blevet mere krævende og komplekst at være leder:

– Man kan ikke længere alene forholde sig systematisk til tallene, men må trække på sin sunde fornuft og dømmekraft for løbende at fjerne forhindringer for den gode kundeoplevelse og samtidig skabe gode forretningsmæssige resultater.

MÅL MED MENING I DEN FINANSIELLE SEKTOR

Mange virksomheder i den finansielle sektor og andre private virksomheder benytter forskellige former for præstationsmål. Det vil sige, at de oversætter organisationens overordnede målsætning til en række operationelle mål, den enkelte afdeling, leder eller medarbejder skal opfylde.

Denne publikation sætter fokus på, hvad det betyder for arbejdsmiljøet – fx for trivsel, motivation og samarbejde. Den henvender sig til organisationens ledelse og øverste samarbejdsfora, der skal forholde sig til, hvorfor og hvordan der skal måles. Men også til den enkelte arbejdsplads, hvor ledere og medarbejdere sammen skal bruge målingerne meningsfuldt i hverdagen.

Publikationen præsenterer fire vigtige balancer i arbejdet med målinger – og giver en række spørgsmål at drøfte dem ud fra. Desuden fortæller en HR-direktør og en medarbejderrepræsentant i et forsikringselskab om deres erfaringer med præstationsmåling.



BFA Finans er en del af Branchefællesskabet for Arbejdsmiljø (BFA) Handel, Finans og Kontor.

BFA Finans består af Finanssektorens Arbejdsgiverforening, Finansforbundet og Forsikringsforbundet.

BFA Finans' aktiviteter afspejler parternes fælles holdning til en god arbejdsmiljøstandard i den finansielle sektor.

Find mere viden om præstationsmål samt anden inspiration til jeres arbejdsmiljøarbejde på bfafinans.dk.



Forsikringsforbundet