



AKADEMIN FÖR UTBILDNING OCH EKONOMI
Avdelningen för ekonomi

Motivation

... och uppfattningar kring bonussystemet i ett företag

David Frisk
Oskar Thurén

2012

Examensarbete C-nivå
15 poäng
Företagsekonomi
Ekonomprogrammet

Handledare: Ann Wetterlind-Dörner
Examinator: Markku Penttinen

Förord

Vi vill inleda med ett tack till det företag som anonymt ställt upp med sin tid och sitt intresse så att den här uppsatsen har varit genomförbar.

Vi riktar också ett varmt tack till Ann Wetterlind-Dörner som hela tiden manat oss till att ”höja nivån” och kommit med bra tips.

Ett tack går också ut till våra närstående som godtagit att vår tid har gått till fördel för den här uppsatsen.

Sammanfattning

Titel: Motivation – och uppfattningar kring bonussystemet i ett företag

Nivå: C-uppsats i företagsekonomi

Författare: David Frisk & Oskar Thurén

Handledare: Ann Wetterlind-Dörner

Datum: 2012 – januari

Syfte: Syftet med denna uppsats är att undersöka ett medelstort tjänsteföretags bonussystem och effekterna av det. Vi vill också se om det finns skillnader i åsikter och upplevelser från medarbetarnas och ledarnas sida kring deras bonussystem och den motivationseffekt som följer. Utgångspunkten för uppsatsen var att få en bild av ett bonussystems påverkan på de anställda i ett företag.

Metod: Vi har genomfört sammanlagt 9 stycken kvalitativa semi-strukturerade intervjuer inom ett och samma företag. Intervjuerna har skett med medarbetare och ledare och frågorna till dem har i grunden samma men har anpassats till grupperna. Svaren har därefter sammanställts, analyserats kontra varandra och med hjälp av innehållet i den teoretiska referensramen. Företaget har bitt om total diskretion och därför nämns inte företaget eller personer vid namn.

Resultat & slutsats: Undersökningen visar på tydliga skillnader mellan medarbetarnas och ledarnas uppfattningar kring bonussystemets motivationskraft. Flera tecken på bristande kommunikation har också registrerats i undersökningen. Företagets nuvarande bonussystem har en relativt liten effekt på medarbetarnas motivation.

Förslag till fortsatt forskning: Företaget, som undersökts, är mitt i en reformering av sitt bonussystem. Den mest intressanta fortsatta forskningen skulle vara att undersöka hur det nya bonussystemet påverkar medarbetarnas arbetsmotivation.

Uppsatsens bidrag: Uppsatsen kan, av företagsledare inom svenska tjänsteproducerande medelstora företag, ses som en riktlinje och/eller tänkeställare kring sina egna uppfattningar av medarbetarnas motivationsnivå av ett belöningssystem.

Nyckelord: Motivation, medarbetare, ledare, bonussystem, individuellt, kollektivt.

Abstract

Title: Motivation - and perceptions regarding the bonus system in a company.

Level: Bachelor thesis in business economy

Author: David Frisk & Oskar Thurén

Supervisor: Ann Wetterlind-Dörner

Date: 2012 – January

Aim: The purpose of this paper is to examine a medium-sized service-company's bonus system and the effects of it. We also want to see if there are differences of opinions and experiences of staff and leaders regarding their bonuses and incentive effects that come with it. The starting point of the essay was to get a picture of a bonus system's impact on the employees of a company.

Method: We have made a total of nine qualitative semi-structured interviews within one company. The interviews took place with employees and managers and the questions to them are basically the same but have been adapted to the groups. The answers have been compiled, analyzed against each other and against the theory. The company has asked for total discretion and therefore we have not mention the company or individuals by name.

Result & Conclusions: Clear differences in perceptions between employees and managers have been found. Several signs of lack of communication have also been registered in the survey. The company's current bonus system has a relatively small effect on employee motivation.

Suggestions for future research: The company investigated is in the midst of a reform of their reward schemes. The most interesting research could this be that in due time, examine the new systems effects on the staff.

Contribution of the thesis: The essay can be viewed by managers in Swedish, medium-sized service-company's as a guide and / or eye opener about their own perceptions of employees' motivation levels of a reward system.

Key words: Motivation, employees, managers, bonus, individually, collectively.

1. Inledning	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Problemställning	8
1.2.1 Primär frågeställning	9
1.2.2 Sekundär frågeställning	9
1.3 Syfte	9
1.4 Avgränsningar	9
2 Metod	10
2.1 Tillvägagångssätt	10
2.2 Vetenskaplig ansats	10
2.2.1 Vetenskapssyn	10
2.2.2 Deduktion	11
2.2.3 Induktion	11
2.2.4 Abduktion	11
2.2.5 Motiv för val av vetenskaplig ansats	12
2.3 Vetenskaplig metod	12
2.3.1 Kvalitativ metod	12
2.3.2 Kvantitativ metod	13
2.3.3 Motiv för val av vetenskaplig metod	13
2.4 Datainsamling	13
2.4.1 Insamling av primärdata	14
2.4.2 Insamling av sekundärdata	14
2.5 Urval	14
2.5.1 Motiv för val av urvalsmetod	14
2.6 Intervjumetod	15
2.6.1 Motiv för val av intervjumetod	16
2.7 Genomförande	16
2.8 Tillförlitlighet	16
2.8.1 Validitet	17
2.8.2 Reliabilitet	17
2.8.3 Tillförlitligheten i studien	18
2.9 Källkritik	18
3 Teoretiskt referensram	19
3.1 Begreppsdefinitioner	19
3.1.1 Arbetsmotivation	19
3.1.2 Medarbetare	19
3.1.3 Ledare	19
3.1.4 Belöningsystem	19
3.1.5 Bonussystem	20
3.2 Teorier om motivation	20
3.2.1 Maslows behovshierarki	20
3.2.2 Hertzbergs tvåfaktorteori	21
3.2.3 Principal-agentteorin	21

3.3 Teorier om belöningar.....	23
3.3.1 Individuell lönesättning.....	23
3.3.2 Prestationsbaserad lönesättning	23
3.3.3 Bonussystem	24
3.3.4 Kollektivt bonussystem.....	25
4 Empiri.....	27
4.1 Bonussystem hos det undersökta företaget.....	27
4.2 Intervju med medarbetarna	28
4.3 Intervju med ledarna	31
5 Analys	34
5.1 Motivation.....	34
5.2 Bonussystemets utformning.....	35
6 Slutdiskussion	38
6.1 Slutsatser från den primära frågeställningen.....	38
6.2 Slutsatser från den sekundära frågeställningen.....	39
6.3 Råd till det undersökta företaget	40
6.3 Förslag till vidare forskning.....	40
7 Källor	42
7.1 Litteratur.....	42
7.2 Vetenskapliga artiklar	44
Bilaga 1 Frågor som stått till grund i de semi-strukturerade intervjuerna.....	45
Bilaga 2 Medarbetarnas fullständiga svar	46
Bilaga 3 Ledarnas fullständiga svar	57

1. Inledning

Det inledande kapitlet redogör för uppsatsens bakgrund och problemdiskussion. Kapitlet tar även upp problemformulering, syfte, avgränsningar. Syftet konkretiseras i en frågeställning som sedan besvaras i den avslutande slutdiskussionen.

1.1 Bakgrund

Motivation är en stor del av dagens ledarskap och är ett starkt verktyg för den som leder en grupp medarbetare. Arbetsmotivation kan ges av ledaren på olika sätt. Vanligast ges det genom ord och stärkande kommentarer, genom att, med medarbetarskapets fördelning och förtroendegivande av ansvar, skapa självkänsla och stärka medarbetarens tro på sin egen kunskap. Det ges också genom att lyssna på medarbetaren och ge feedback på dennes idéer och kommentarer, genom att släppa in medarbetaren i sin, som ledare, egna personliga sfär i enkla vänskapliga samtal eller att genom på ett eller annat sätt uppmärksamma den anställde som gjort något utöver de vanliga arbetsuppgifterna.

Motivationen är också ur ledarskapets synpunkt ett medmänskligt verktyg som är mycket varsamt mot de personliga relationerna, vilket på en arbetsplats kan vara oerhört viktigt för både arbetsuppgifterna och för att medarbetarna skall trivas på sin arbetsplats. En ledare som enbart fördelar ut arbetsuppgifter genom att vandra omkring på kontoret och säga åt de anställda vad de skall göra skapar lätt frustration hos de anställda. Ledaren tycker att hans uppgift är utförd och medarbetarnas uppgifter blir säkert också utförda, men det finns ett stort problem i detta scenario. Kvaliteten i medarbetarnas exekution regleras här hårt av vad de tror och vet att deras ledare kan upptäcka vid sina kontroller och inte av vad denne har för ursprungliga krav.

Kan ledaren istället motivera medarbetarna så skapas viljan att utföra uppgiften och viljan att utföra den med bästa möjliga kvalitet och precision. Slutproduktens kvalitet hänger inte längre på en ledarens vision utan, det skapas inom arbetsgruppen, en gemensam bild av hur målet skall se ut. Troligtvis gör en person som vill utföra en uppgift ett bättre och mer noggrant arbete än den som inte vill utan bara måste.

Belöningar och bonus har blivit en het potatis de senaste åren. I USA har ersättningarna till personer med VD-post i företagen ökat med 250 % mellan åren 1995 och 2001 (Bebchuk, 2005). I Sverige har delar av försäkringsbolaget Skandias styrelse lyckats dra ett anrikt företag i smutsen genom sitt bonussystem. Sveriges Television visade så sen som i år en dokumentär, om telefonförsäljningsföretaget ThePhoneHouse, där löften om belöningar kan pressa människor till sitt yttersta. I detta väcks frågan om en direkt koppling mellan prestationer betalning verkligen är att föredra.

1.2 Problemställning

Till vilken grad motiveras medarbetare av belöningsystem såsom bonusprogram eller andra förmåner som påverkar dennes privatekonomi utöver den så självklara lönen? Hertzberg (1966) beskriver den självklara lönen som en hygienfaktor vilket i sin tur inte är motivationshöjande utan fungerar istället som ett motivationssänke om den inte uppnår en tillfredsställande nivå.

Motivation handlar idag till stor del av beteenden och relationer. Man vill hellre ha det roligt och trevligt än tråkigt och otrevligt. Det viktiga är att man trivs där man är, något som också är gällande för arbetsplatser. Givetvis så spelar lönen en stor roll, men inte i lika stor utsträckning som att faktiskt trivas (Bengtson, 2001).

Det finns risker med att höja medarbetarnas löner när ett företag överpresterat jämfört med budget då det i Sverige kan vara svårt och näst intill omöjligt att sänka dem om företaget senare istället underpresterar i förhållande till den fastställda budgeten. Enligt Granqvist och Regner (2006) råder det lönestelhet snarare än löneflexibilitet på den svenska marknaden, vilket troligtvis beror på förhandlade minimilöner samt medarbetarnas och arbetsgivarnas inställning till lönesänkningar. En lösning är att använda sig av olika sorters belöningsystem för att kunna med belöna medarbetarna för ett väl utfört arbete.

Det här reser flera frågor kring motivationsstyrkan hos olika monetära sätt att belöna någon. Fungerar det, blir medarbetarna mer motiverade i sina arbeten? Kan det skapa en hopplöshet hos medarbetarna om tröskeln till belöning ställs för högt och då i sin tur få motsatt effekt på motivationen? På vilket sätt motiverar bonussystemet, skapar det arbetsvilja, blir de anställda mer trogna företaget? Hur uppfattar ledarna att medarbetarnas arbetsmotivation korrelerar med monetära bonussystem?

1.2.1 Primär frågeställning

- Vad motiverar medarbetaren hos det undersökta företaget?
- Vad motiverar medarbetaren hos det undersökta företaget, ur ledarens perspektiv?

1.2.2 Sekundär frågeställning

- Är medarbetaren hos det undersökta företaget motiverad med dagens bonussystem?
- Är medarbetaren hos det undersökta företaget motiverad med dagens bonussystem, ur ledarens perspektiv?

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att undersöka om medarbetarna och ledare har samma uppfattning om hur medarbetarnas arbetsmotivation påverkas av monetära belöningsystem.

1.4 Avgränsningar

Uppsatsen avgränsas till ett medelstort tjänsteproducerande företag, verksamt på den svenska marknaden, som idag har ett implementerat bonussystem med både individuella och kollektiva mål. Företaget har önskat anonymitet, något som författarna har tillstått.

Vi har gjort antagandet att lönen är en hygienfaktor hos medarbetaren och ökar således inte dennes motivation samt att medarbetare inom ovan nämnd sektor har ett homogent synsätt på belöningsystem.

2 Metod

I följande kapitel beskrivs den valda forskningsmetodiken och vetenskapliga ansatsen. Tillvägagångssättet motiveras genom att för- och nackdelar vägs mot varandra.

2.1 Tillvägagångssätt

Författarna har för avsikt att undersöka om ledare och medarbetare har ett förenligt synsätt på hur en medarbetares arbetsmotivation påverkas av bonusprogram eller andra förmåner.

Undersökningen utförs genom kvalitativa strukturerade intervjuer med både ledare och medarbetare hos ett tjänsteföretag i Västsverige för att erhålla en så djup uppfattning, om deras synsätt som möjligt.

2.2 Vetenskaplig ansats

Det är forskarens uppgift att genom insamlad data producera teorier som beskriver verkligheten i så stor utsträckning som möjligt. Dennes arbete består således i att relatera teori och verklighet till varandra vilket är ett av uppsatsskrivandets centrala problem. Enligt Patel och Davidson (2003) finns det tre olika forskningsansatser en forskare kan ta, deduktion, induktion och abduktion.

2.2.1 Vetenskapssyn

Det finns två huvudsakliga syner på vetenskap, eller snarare angreppssätt. Antingen angrips ett problem ur en positivistisk eller en hermeneutisk synvinkel. Positivisterna söker den absoluta sanningen och anser att all kunskap som inte inhämtas från det vi kan iaktta via våra sinnen eller räkna ut genom vårt logiska tänkande, är värdelös (Thurén, 2007). Hermeneutiker tar till skillnad från positivisterna även hänsyn till hur en människa känner, tänker eller upplever en situation (Thurén, 2007).

2.2.2 Deduktion

Deduktion innebär ett arbetssätt där forskaren utgår ifrån allmänna principer och befintliga teorier och därigenom drar slutsatser av insamlad data. Genom vedertagna principer härleder forskaren hypoteser och prövar dessa sedan empiriskt och undersöker hur väl de överensstämmer med verkligheten. Man kallar även det här arbetssättet för hypotetiskt-deduktivt. Då ett deduktivt arbetssätt har sin grund i befintlig teori gör Patel och Davidson (2003) antagandet att objektiviteten i forskningen stärks. En deduktiv ansats kan dock bli en begränsning då man ständigt utgår från befintliga teorier, vilket kan försvåra arbetet med upptäckandet av nya forskningsrön.

2.2.3 Induktion

Induktion innebär ett arbetssätt där forskaren istället, för att förankra forskningen i befintlig teori, drar slutsatser genom insamlade empiriska kunskaper och presenterar egna teorier. Forskaren arbetar således med att upptäcka något som denne sedan kan formulera en teori om och kan, till skillnad från dem med ett deduktivt arbetssätt med enkelhet upptäcka nya rön. Risken är dock att forskarens egenformulerade teori enbart är signifikant för tidpunkten för insamlandet av empirin. Empirin kan alltså vara färgad av en tillfällig isolerad händelse som får en stor påverkan på resultatet. Även forskaren kommer ofrånkomligen att påverka sina formulerade teorier genom egna idéer och föreställningar (Patel & Davidson, 2003).

2.2.4 Abduktion

Abduktion kan formuleras som en kombination av en deduktiv och en induktiv ansats. Forskningen startar induktivt då en teori formuleras ur ett enskilt fall. Denna formulerade teori skall därefter prövas på andra enskilda fall, vilket kännetecknas ett deduktivt arbetssätt. Forskaren kan därefter bredda teorin eller hypotesen så den är applicerbar på de båda enskilda fallen. Ett abduktivt arbetssätt kan därmed anses relativt fritt och obundet i förhållande till att arbeta enbart induktivt eller deduktivt. Det finns dock uppenbara risker att arbeta abduktivt då forskaren riskerar att formulera en hypotetisk teori som utesluter alternativa tolkningar av empirin (Patel & Davidson, 2003).

2.2.5 Motiv för val av vetenskaplig ansats

Utgångspunkt för vetenskapssynen i uppsatsen är hermeneutiskt då det inte är en absolut sanning som framställs, eftersom vi undersöker hur medarbetares arbetsmotivation påverkas av ett bonussystem eller andra förmåner. Det centrala är således tolkningen av det insamlade materialet vilket representerar det hermeneutiska synsättet enligt Thurén (2007).

Thurén (2007) poängterar även att det är forskarens förförståelse, eller fördomar, som speglar dennes tolkning av det insamlade materialet i de slutsatser som presenteras nedan.

Uppsatsens forskningsansats kommer vara deduktiv då frågorna i den kvalitativa studien kommer att formuleras ur befintliga teorier om motivation, vilka kommer att presenteras i den teoretiska referensramen.

2.3 Vetenskaplig metod

Enligt Holme & Solvang (1997) brukar man skilja mellan två olika angreppssätt inom den samhällsvetenskapliga metodiken. Det man då talar om är kvalitativa eller kvantitativa metoder.

2.3.1 Kvalitativ metod

Med en kvalitativ metod får man ett icke formaliserat angreppssätt där det ges möjlighet att på ett varierat sätt samla information. Enligt Holme & Solvang (1997) är det närheten till informationskällan som kännetecknar en kvalitativ metod. Det blir på så sätt inte en generell giltighet som eftersöks utan snarare en djupare förståelse för den undersökta frågeställningen.

Insamlandet genom en kvalitativ metod genomförs oftast i form av intervjuer och tolkande analyser. Enligt Patel & Davidson (2003) betecknas ofta denna verbala datainsamling som mjuk eller rättare sagt genom insamling av mjuka data.

Kvalitativ forskning präglas av en flexibilitet vilket innebär en möjlighet till förändring i processen att samla in data. Finns det till exempel behov för justeringar av intervjufrågor så kan man göra det löpande. Styrkan är således att förståelsen för själva forskningens problem utvecklas allt jämt undersökningen fortgår. Dock kan denna flexibilitet bli en nackdel då jämförandet av insamlad data till exempel mellan de olika intervjuobjekten kan bli svår på grund av att man ställt olika frågor till dem för att få dem att behandla samma ämne i sina svar. Detta leder då ofta till att forskaren får ut mindre information av det första intervjuobjektet jämfört med det sista (Holme & Solvang, 1997).

2.3.2 Kvantitativ metod

Till skillnad från kvalitativa metoder är kvantitativa metoder snarare formaliserade och strukturerade där statistiska mätmetoder spelar en central roll i analysen (Holme & Solvang, 1997). Förenklat kan man säga att man genom kvantitativ metod omvandlar information till siffror och mängder (Holme & Solvang, 1997).

Forskaren använder sig av en kvantitativ metod om den vill göra en bred undersökning med mindre, men dock relevant information om den valda populationen. Det är också den metod som lämpar sig bäst om man har för avsikt att göra systematiska och strukturerade studier. Forskaren får genom denna metod den bästa avspeglingen av kvantitativa variationer inom en population (Holme & Solvang, 1997).

2.3.3 Motiv för val av vetenskaplig metod

Författarna har valt en kvalitativ forskningsmetodik då det inte är en generell giltighet som eftersöks utan en djupare förståelse för uppsatsens frågeställning.

2.4 Datainsamling

Grunden för uppsatsen är data som sedan behandlats för att därefter mynna ut i en slutsats. Insamlandet av data är således en väsentlig del i en vetenskaplig studie. Efter vald problemställning är nästa steg, enligt Holme & Solvang (1997) att välja ut vilka källor som skall användas för att besvara problemställningen.

Det är avståndet eller snarar närheten till informationslämnaren som avgör hur dessa källor skall kategoriseras. Data som inhämtas via ögonvittnesskildringar och förstahandsrapporteringar, såsom personliga intervjuer kategoriseras som primärdata då den kommer från så kallade primärkällor. Det här innebär samtidigt att data inhämtad längre ifrån informationslämnaren till exempel via böcker eller forskningsartiklar kategoriseras som sekundärdata (Patel & Davidson, 2003)

2.4.1 Insamling av primärdata

Insamlad primärdata är förstahandsrapporteringar från personliga intervjuer med medarbetare och ledare hos det utvalda företaget inom tjänstesektorn. Primärdata från intervjuerna presenteras i avsnittet för empiri.

2.4.2 Insamling av sekundärdata

Insamlad sekundärdata kommer från relevant litteratur samt vetenskapliga artiklar, och presenteras i avsnittet för den teoretiska referensramen.

2.5 Urval

Urval för insamling av data utgörs av två olika grenar, sannolikhets och icke-sannolikhetsurval. Sannolikhetsurval används vanligtvis vid kvantitativa undersökningar statistiska analyser vilka utmynnar i en slutsats, en generalisering för den undersökta populationen. Även ett icke-sannolikhetsurval gör det möjligt att dra slutsatser som är representativt för en population, dock inte genom att analysera insamlad data statistiskt (Saunders et. al., 2009).

Inom grenen för icke-sannolikhetsurval finns det inga regler för storleken på urvalet, storleken skall istället avgöras utifrån vad som skall undersökas och utifrån resurserna för undersökningen särskilt om man avser att samla in kvalitativ data genom intervjuer (Saunders et. al., 2009).

2.5.1 Motiv för val av urvalsmetod

Författarna använder i denna uppsats ett icke-sannolikhetsurval då de anser det vara omöjligt att bestämma storleken på populationen samt att kvalitativa intervjuer används för insamling av primär data. Inom grenen för icke-sannolikhetsurval kommer bekvämlighetsurval att användas.

Bekvämlighetsurval görs enligt Saunders et. al. (2009) genom att urvalet görs utifrån enkelheten att samla in data. Författarna samlar in data genom kvalitativa intervjuer hos ett medelstort tjänsteproducerandeföretag som är verksamma i Sverige och författarna har en personlig relation till vilket gör det bekvämt att samla in data.

2.6 Intervjumetod

En intervju kan kategoriseras på flera olika sätt, strukturerad, semi-strukturerad och ostrukturerad (Saunders et. al, 2009).

En *strukturerad* intervju innebär att forskaren personligen träffar informationslämnarna och ställer förutbestämda frågor i en bestämd ordning samt dokumenterar informationslämnarens svar på varje fråga (Saunders et. al., 2009). Mötet mellan forskaren och informationslämnaren går ut på att forskaren skall lämna relevant bakgrundsinformation och skall därefter läsa upp frågorna och de förutbestämda svarsalternativen monotont och på så sätt påverka informationslämnaren i så liten utsträckning som möjligt (Saunders et. al., 2009).

En *semi-strukturerad* intervju har i likhet med en strukturerad intervju förutbestämda frågor däremot kan forskaren välja att ställa frågorna i olika ordningar till de olika informationslämnarna beroende på hur intervjun utvecklas. Inom ramen för en semi-strukturerad intervju kan även forskaren ställa nya frågor till informationslämnaren som ej bestämts på förhand under förutsättningen att de är relevanta för problemställningen (Saunders et. al., 2009). Något som även tillåts är växlandet av tema mellan olika intervjuer då vissa informationslämnare kan lättare svara på en del i det forskaren undersöker och vice versa (Saunders et. al., 2009).

En *ostrukturerad* intervju genomförs, till skillnad från strukturerade och semi-strukturerade intervjuer, utan förbestämda frågor. Saunders et. al. (2009) beskriver den ostrukturerade intervjumetod som löst strukturerad och informellt hållen där frågor ställs utifrån ett förvalt tema och följdfrågor ställs utifrån hur intervjun utvecklas. I de här fallen är det snarare informationslämnaren som styr lämnandet av information snarare än forskaren som begär information av lämnaren.

2.6.1 Motiv för val av intervjumetod

Semi-strukturerade intervjuer tillämpas då det underlättar jämförandet och analyserandet av intervjuerna. Den valda intervjumetoden ger även möjlighet till ställandet av följdfrågor om situationen visar att det behövs.

Då författarna kommer att intervjua personer med olika befattningar inom organisationen lämpar sig semi-strukturerade intervjuer då medarbetarna skall ge sin syn på arbetsmotivation kopplat till bonusprogram vilket skall jämföras med ledarnas förväntningar på medarbetarnas arbetsmotivation genom närvaron av ett bonusprogram.

2.7 Genomförande

Primärdata samlas in genom kvalitativa semi-strukturerade intervjuer med tre stycken ledare, som har olika positioner inom organisationen och sex stycken medarbetare inom den valda organisationen. Ledarnas befattningar sträcker sig från teamleader till ledningsgrupp vilket ger ledarens synvinkel ur alla vinklar inom organisationen.

Intervjufrågorna är tio stycken som formulerats på olika sätt för att kunnas ställas till de två grupperna. Ställda frågor och hur de formulerats, till medarbetare respektive ledare presenteras i bilaga 1. Till medarbetarna ställdes även en elfte fråga där de fick beskriva sina personliga önskningar i ämnet. Svaren har i uppsatsen sammanfattats i presentation och analys. Fullständiga svar från samtliga deltagare återfinns i bilaga 2 och 3.

Sekundärdata samlas in genom tillämplig litteratur och vetenskapliga artiklar.

2.8 Tillförlitlighet

Vid genomförandet av en vetenskaplig studie är säkerställandet av den behandlade informationens tillförlitlighet viktigt. Här kommer begreppen *validitet* och *reliabilitet* in i bilden.

2.8.1 Validitet

Om en studie är utförd med hög validitet så har man undersökt det man avsåg att undersöka och inget annat (Thurén, 2007).

En svaghet med kvantitativa studier är att utan en förstudie så finns det inte en garanti att den insamlade informationen är relevant för den valda frågeställningen (Holme & Solvang, 1997).

Enligt Holme & Solvang (1997) främjar en kvalitativ studie lättheten att få fram giltig, det vill säga valid data genom närheten till informationslämnaren. Den viktigaste delen är troligtvis möjligheten för informationslämnaren att själv styra sin medverkan.

Närheten mellan forskaren och informationslämnaren kan ställa till med problem. Problem som kan uppstå är till exempel att informationslämnaren svarar på forskarens frågor utifrån forskarens perspektiv. Informationslämnarens svar kanske inte är representativt för dennes egna värderingar och åsikter om problemet (Holme & Solvang, 1997).

2.8.2 Reliabilitet

Ordet reliabilitet är synonymt med tillförlitlighet (Thurén 2007) och pålitlighet (Holme & Solvang, 1997). Enligt Thurén (2007) innebär en hög reliabilitet i en studie att mätningarna är korrekt gjorda. Reliabiliteten i en kvantitativ studie bygger på att urvalet är representativt för den undersökta populationen och enligt Saunders et. al. (2009) finns det stor risk att informationslämnarna inte är representativa för hela populationen när man gör ett bekvämlighetsurval.

I en kvalitativ studie har inte reliabilitetsaspekten samma vikt som i en kvantitativ studie på grund av att man i en kvalitativ studie ämnar få en bättre förståelse av vissa valda faktorer. Det väsentliga är således inte den statistiska representativiteten av en förutbestämd population. Den kvalitativa studien bygger på att påträffa informationslämnare som utifrån vissa underliggande sociala förhållanden kan ge en mer nyanserad bild av det problem eller snarare den företeelse forskaren undersöker (Holme & Solvang, 1997).

2.8.3 Tillförlitligheten i studien

Då studien är kvalitativ har författarna fokuserat på validitet snarare än reliabilitet i studien. Det väsentliga i denna studie är inte hur representativt resultatet är för hela populationerna av medarbetare och ledare i tjänstesektorn i Sverige. Det väsentliga i studien är att den insamlade informationen är representativt för informationslämnarna. Enligt Holme & Solvang (1997) har inte reliabilitetsaspekten i en kvalitativ studie samma vikt som i en kvantitativ något som behandlas i stycket ovan.

Författarna anser att studien har en hög validitet då samtliga informationslämnare har på egen hand fått välja om de skall delta i studien och inga frågor har varit tvingande. Informationslämnarna har således haft möjlighet att själv välja om de skall svara på en fråga eller inte, vilket främjar att de själva har fått avgöra deras grad av medverkan. Intervjufrågor är formade för att besvara syftet samt från befintlig forskning och teori för att hållas neutral och fri från författarnas egna värderingar vilket ger informationslämnaren möjligheter till att besvara frågorna ur deras egna perspektiv.

2.9 Källkritik

Primärdata insamlades genom personliga intervjuer vilket innebar att intervjuaren var fysiskt närvarande vid intervjutillfället. Enligt Jacobsen (2002) finns det en risk för att den så kallade *intervjuareffekten* uppstår. Det innebär att intervjuobjektet uppträder onormalt i intervjuarens närvaro och möjligtvis försöker besvara intervjufrågorna utifrån dennes synvinkel snarare än att presentera sin egen åsikt.

Även genom författarnas nära koppling till det undersökta företaget finns risk för att informationslämnarna utelämnar en del av sin inställning till bonussystem samt hur väl de motiveras av det befintliga bonussystemet. Det här motverkas genom informationslämnarnas identitet inte redovisas i uppsatsen, de kan således fritt besvara frågorna utan att avslöja deras personliga ståndpunkt inom i ämnet.

3 Teoretiskt referensram

Frågeställningen i denna uppsats handlar om ekonomiska belöningar till medarbetare på arbetsplatser och vad effekten på deras motivation är. En grund till detta ligger i människans motivation och dess funktioner. Inom dessa tankar ryms ett flertal teorier vilka presenteras i detta kapitel som, för uppsatsen, insamlad sekundärdata,

3.1 Begreppsdefinitioner

3.1.1 Arbetsmotivation

”Med arbetsmotivationen avses här anställdas inställning till arbetet och hur de tar sig an arbetsuppgifterna. Den som är starkt motiverad känner tillfredställelse och arbetsglädje och är villig att ta ansvar, lösa problem och bidra till utveckling av arbetsplatsen och brukar också identifiera sig med arbetsplatsen och verksamheten i stort.” (Nilsson och Ryman, 2005, s. 53)

3.1.2 Medarbetare

Definitionen av medarbetare antas i denna uppsats vara de personer som arbetar i företaget och då med en anställning inom ramen för heltids-, deltids-, extra- och tillfällig anställning.

3.1.3 Ledare

Enligt Karlöf (1994) är det ledaren som har till uppgift att kontinuerligt anpassa, omorganisera och omorientera verksamheten så att den följer omvärlden.

Ledaren är den inom företaget som har personalansvar vilket medför att det är denne som fattar beslut rörande medarbetarens ersättning för utförandet av dess arbetsuppgifter.

3.1.4 Belöningssystem

Som belöning avses en utdelning av pengar, befordringar eller andra fördelar som tar sin grund i utförd arbetsinsats. Ett system av detta betyder att belöning kontra arbetsinsats är i förhand bestämd eller avtalad.

3.1.5 Bonussystem

Med bonus menas en extra utdelning av pengar utöver det som i förväg har avtalats eller gjorts gällande (Svenska Akademin, 2009). Med detta som grund definieras bonussystem i denna uppsats som: ”En systematisk extra utdelning av pengar som räknas utöver den på förhand avtalade fasta lönen.”

Individuellt bonussystem

Ett individuellt anpassat bonussystem där eventuell utdelning, till medarbetaren, är beroende av varje individs enskilda prestationer och bidrag till dess företags uppsatta mål.

Kollektivt bonussystem

Ett kollektivt anpassat bonussystem innebär att eventuell utdelning är beroende av en grups (t ex ett arbetslags) prestationer och bidrag till dess företags uppsatta mål. Utbetalningen är jämnt fördelad över varje enskild individ i gruppen.

3.2 Teorier om motivation

3.2.1 Maslows behovshierarki

Psykologen Abraham Maslow delade in människans behov i fem kategorier och denna teori kom att kallas *Maslows behovshierarki*. Maslows teorier fungerar så att det första behovet i trappan måste vara tillfredsställt för att nästa steg skall komma att få fokus (Kaufmann & Kaufmann, 2010). När ett motiv för motivation blivit tillfredsställt så hamnar det i "dvala" och byts ut mot ett annat. Maslow menade också att människan i sin natur aldrig får slut på motiv för drivkraft till sin motivation och att alla motiv kan ha samma starka motivationsförmåga (Gellerman, 1995).

Inom de fem kategorierna finns två huvudtyper av motiv för att uppnå tillfredsställelse, *bristmotiv* och *växtmotiv*. Bristmotiven innebär att tillfredsställelse uppnås genom att reducera bristen på kategorin och växtmotivet innebär att det uppnås genom att individen i sig växer som person. De första tre stegen i denna hierarki, de *fysiologiska*-, *trygghets*- och de *sociala behoven* har alla *bristmotiv* och inkluderar luft, vatten, föda, trygghet och mänskliga relationer (Kaufmann & Kaufmann, 2010).

Det fjärde och femte steget i hierarkin är *uppskattning- och självförverkligande* och tillhör *växtmotiven*. Dessa två kategorier handlar om behovet av att känna uppskattning och självrespekt samt uppnå sin egen potential (Kaufmann & Kaufmann, 2010). En människas motiv, för dess handlingar, ändras hela tiden vilket innebär att den som vill motivera någon måste leta efter dennes, för stunden, ledande "*ögonblicksmotiv*" (Gellerman, 1995).

3.2.2 Hertzbergs tvåfaktorteori

Frederick Hertzberg utvecklade en teori som har blivit känt som *Hertzbergs tvåfaktorteori*. Teorin grundar sig i att Hertzberg fann i en undersökning att trivsel och vantrivsel inte var varandras motsats utan var oberoende av varandra. Han menade att ökad trivsel uppnås genom adderandet av motivationsfaktorer men dessa faktorer skulle inte skapa vantrivsel om de inte fanns. Att minska vantrivsel görs å andra sidan genom att tillhandahålla *hygienfaktorer*, något som i sin tur inte skulle öka trivseln om de fanns till hands. Hygienfaktorerna har stora kopplingar till Maslows kategorier med bristmotiv medan motivationsfaktorerna har sina kopplingar till uppskattning- och självförverkligande kategorierna hos växtmotiven (Kaufmann & Kaufmann, 2010). Hertzbergs teori har alltså stora likheter med Maslows men är mer fokuserad på just arbetssituationen vilket i sin tur blir en större anpassning till vårt arbete.

3.2.3 Principal-agentteorin

Principal-agentteorin förklarar det problem som uppstår mellan en uppdragsgivare (principalen) och dess utförare (agenten). Problemet består i att båda kan drivas av dem emellan olika intressen och kanske sakna tillgången till samma, kritiska information (Kaufmann & Kaufmann, 2010). Hamberg (2004) förklarar att skillnaden mellan ägarens (principalens) och den anlitade förvaltarens (agentens) intresse i ett företag kallas i litteraturen för *agentkostnad*.

Agentkostnaden definieras i teorin som:

Agentkostnad = Företagets värde om det helt styrdes av i ägarnas intressen - Dagens värde

(Hamberg, 2004, s. 81)

Agentkostnad kan också beskrivas som en fördelning av övervaknings aktiviteter och sammanbindande aktiviteter. Som övervakande aktivitet menas de kontroller som principalen gör på agentens utförande och kan till exempel bestå i årsrapporter. De sammanbindande aktiviteterna består av principalens försök att sammanfoga sina egna intressen med agentens och detta görs till exempel genom att den anlitade VD:n får andelar företaget som han eller hon leder (Hamberg, 2004).

Teorin har också beskrivits med de problem som uppstår då en försäkringsgivare inte kan kontrollera hur försäkringstagaren hanterar den försäkrade varan, markägaren inte kan se vad arrendatorn gör på den uthyrda marken och den anställda inte har samma intressen som företagsägaren (Grossman & Hart, 1983).

Den mest grundläggande delen i teorin, den som skapar de största delarna av problemen, är att principalen och agenten har *asymmetrisk information*. Det är med denna ojämna fördelning av information som agenten i teorin försöker få personlig vinning. Några av problemen som uppstår av den asymmetriska informationen kallas för *adverse selection* och *moral hazard* (Macintosh, 1994).

Adverse selection är principalens problem då det är dennes uppdrag att anlita rätt agent, för sitt uppdrag, utifrån den information som på förhand är tillgänglig. Agenten anpassar den privata informationen till sitt egenintresse så att denne ska bli anlitad av (Macintosh, 1994).

Moral hazard handlar om principalens svårigheter att efter anlitaandet av en agent kunna kontrollera om denne handlar i samma intresse som avtalats och förväntats (Macintosh, 1994). Det här är ett stort problem bland annat inom bankväsendet vilket enligt Bebchuk & Spamann (2010) var en av de stora orsakerna till finanskrisen under 2008-2009. Bankchefer tog enorma risker för att maximera deras egen bonus vilket visade sig vara förödande för hela den finansiella sektorn.

Enligt James (2003) är risken med principalens försök att överföra sina mål till agenten är att detta skall genomskådas av agenten. Då kan agenten uppfatta situationen som att principalen enbart vill främja sina egna intressen och genom detta så sänks agentens egna personliga motivation vilket kan resultera i minskad produktivitet för företaget. Denna effekt är välkänd inom litteraturen och inriktar sig då mest på finansiella belöningars tendens att underminera en medarbetares inre motivation (Frey & Jegen, 2001).

3.3 Teorier om belöningar

3.3.1 Individuell lönesättning

Individuell lönesättning slog igenom på allvar i Sverige under 1990-talet. Det fungerar i praktiken genom tilldelande av ett löneutrymme till personalansvariga ledare. Deras uppgift blir därmed att fördela löneutrymmet över deras ansvarsområde. Syftet med individuell lönesättning är att motivera medarbetarna genom att de blir belönade utifrån goda arbetsprestationer vilket sporrar till att fortsätta leverera goda arbetsprestationer (Hällsten & Tengblad, 2006).

Enligt Hällsten & Tengblad (2006) brister individuell lönesättning som motivationsfaktor då det krävs upprepade löneförhöjningar vid goda arbetsprestationer för ett lyckat utfall i längden. Problematiken är de ökade kostnader som upprepade löneförhöjningar leder till, något som inte är ett alternativ för de flesta organisationer (Hällsten & Tengblad, 2006).

En andra sida av lön, eller belöningssystem, som motivationsfaktor är det etiska perspektivet. Risk finns att ekonomiska belöningar kan påverka en medarbetares beteende och moral. Medarbetarna kan då begränsa sina arbetsprestationer genom att inte göra mer än vad som krävs för att uppnå målen för den ekonomiska belöningen. Enligt Hällsten & Tengblad (2006) bör istället ledare hjälpa medarbetaren att finna egna inre drivkrafter för att ständigt prestera på topp, då ett arbete som förtjänar att utföras bör rimligtvis förtjänas ett utförande på bästa sätt.

Många ansvariga inom företag kan känna en oro för vad resultatet ska bli vid införandet av en lön baserad på individens eget kunnande. Det är dock, enligt Lindblom (1996), en ledares skyldighet att bedöma, utveckla och belöna arbetet som utförts av dennes medarbetare.

3.3.2 Prestationsbaserad lönesättning

Lindblom (1996) sammanfattar meningen med att basera lönen på det uppnådda resultat som:

”Målsättningen med resultatlön är att skapa motivation hos alla som berörs, öka lagkänsla och samarbete och öka kunskapen om företagets resultat och dess orsaker. Det handlar ytterst om att vara bättre än konkurrenterna (Lindblom, 1996, s. 57).”

Att göra en direkt koppling mellan resultatet och den utbetalning som den anställda får för sin arbetsinsats är alltså inte bara till för att skapa ren motivation utan också för att den anställda lättare ska lära sig förstå "mekaniken" i företagets produktivitet och handeln med dess kunder.

Gellerman (1995) menar att det finns en ineffektivitetsfaktor med att enbart motivera människor med pengar. Han menar att eftersom människors tid och energi, som de behöver till livet utanför den ordinarie arbetstiden, minskas hela tiden desto mer som går åt i tjänsten vilket gör dessa två faktorer mer värdefulla. Med pengar som enda motivationsfaktor riskerar medarbetarnas pris, det vill säga lön för att ge upp privatid och energi, eskalera till nivåer som organisationer inte längre kan tillmötesgå.

Enligt Gellerman (1995) är dessutom den fasta lörens effekt på medarbetarnas prestationer lika med noll eftersom det inte finns en människa som skulle utföra något utöver det vanliga för att slutligen erhålla samma förutbestämda lön.

3.3.3 Bonussystem

Alla former av bonusar är underordnade prestationer och prestationer definieras, för en organisation, som tydligt uttalade mål för verksamheten. Bonussystem är således viktiga för medarbetarna genom vilka de blir erinrade om vilka mål som är viktiga och motiverar dem att uppnå dessa mål genom goda prestationer. Bonusar kan vara monetära samt icke-monetära såsom befordringar, titlar eller offentliga erkännanden av prestationer vid sammankomster (Merchant & Van der Stede, 2007).

Prestationsbaserade belöningar, det vill säga bonussystem, bidrar till att göra medarbetarna intresserade av företagets mål, både kort- och långsiktiga. De ger framförallt tre fördelar i den ekonomiska styrningen av en organisation, de är *informativa*, *motiverande* och ger *personalrelaterade* fördelar (Merchant & Van der Stede, 2007).

Den *informativa* fördelen får man genom den uppmärksamhet belöningar drar till sig från medarbetarna. Enligt Merchant & Van der Stede (2007) är det skillnad i att upplysa medarbetarna om vikten av god kundservice och införandet av prestationsbaserade belöningar kopplade till kundservice i ett bonussystem. Trots att en positiv effekt på kundservice kan uppnås genom att endast informera medarbetarna så är det mer troligt att effekten blir större om medarbetarna

blir belönade när de tjänar kunderna på bästa möjliga sätt. Man kan därför göra påståendet att bonussystem är informativa då de informerar medarbetarna om vilka områden inom organisationen som är extra viktiga (Merchant & Van der Stede, 2007).

Den *motiverande* fördelen ur bonussystem hjälper medarbetarna att anstränga sig lite mer och utföra sina arbetsuppgifter med bästa möjliga resultat och på så sätt utvecklas. Ibland kan även högpresterande medarbetare behöva motivationen från ett bonussystem för att flytta sina egna gränser genom utförandet av arbetsuppgifter som de normalt sett inte gör, för att gynna företagets bästa såsom avlastning till andra avdelningar eller genom proaktivt arbete på eget initiativ (Merchant & Van der Stede, 2007).

Den *personalrelaterade* fördelen med ett bonussystem gör företaget attraktivt vid nyrekrytering samt gör det lättare att behålla anställda till en rimlig kostnad genom sammanlänkandet av prestation och bonus. En del företag erbjuder medvetet en låg grundlön och kombinerar det med ett lukrativt bonussystem som är kopplat till medarbetarens individuella prestation. Denna ersättningsform tenderar att dra till sig medarbetare som är entreprenörsinriktade snarare än risk obenägna (Merchant & Van der Stede, 2007).

3.3.4 Kollektivt bonussystem

Då vi i dagens moderna samhälle är beroende av ett starkt samarbete mellan olika avdelningar inom en organisation så har implementerandet av kollektiva bonussystem ökat istället för bonussystem på individnivå (Merchant & Van der Stede, 2007). Fortune magazine beskriver det så här:

“Team-based rewards are better than rewards based solely on individual achievement (Stewart, 1994, s. 106).”

En av de positiva effekterna av ett kollektivt bonussystem är att ledarna inom en organisation etablerar en företagskultur vilken hindrar medarbetare att avvika från genomsnittet. Enligt Merchant & Van der Stede (2007) blir effekterna av företagskulturen att medarbetarna själva övervakar varandra genom att ingen vill avvika negativt från normen för en medarbetare inom organisationen.

Enligt Merchant & Van der Stede (2007) finns det även indikationer på kollektiva bonusar har en positiv effekt på medarbetarnas arbetsmotivation trots att medarbetarna generellt sett inte ser kopplingen mellan deras arbetsinsats och om målen för bonusutbetalnings uppnås. De positiva effekterna är snarare bland annat att det främjar ett bra samarbete, erfarna medarbetare lär upp nya medarbetare och det skapar ett grupptryck som ger bättre arbetsinsatser från hela gruppen. Det är med andra ord inte själva belöningen som är styrkan med kollektiva bonussystem utan istället sprids, på ett effektivt sätt, information till medarbetarna om vilka förväntningar som finns på dem, samt en slags aversion mot att avvika från genomsnittet vilket omnämns i stycket ovan.

Även Lawler & Jenkins (1992) menar att det finns fördelar med att ge belöningar kollektivt. Fördelas belöningarna individuellt kan detta skada lagandan bland medarbetarna. Om belöningen istället ges kollektivt så kan detta ge känslan av att det är just det genomförda lagarbetet som belönas och på det sättet stärka lagandan.

Kollektiva bonussystem medför inte enbart positiva effekter på medarbetarnas prestationer. Ett rent kollektivt bonussystem i ett stort företag riskerar att främst motivera personer inom ledningsgrupp och gruppleddare, medarbetarna blir oftast endast måttligt motiverade. Det här fenomenet beror främst på medarbetarnas oförmåga att koppla de egna prestationerna till företagets resultat (Merchant & Van der Stede, 2007).

Ett annat fenomen som lätt kan uppstå är den så kallade *free rider effekten*. Den innebär att några medarbetare kan bidra väldigt lite till resultatet och ändå bli belönade tack vare sina högpresterande kollegor (Merchant & Van der Stede, 2007).

4 Empiri

I kapitlet nedan presenteras bonussystemet hos det undersökta företaget och sammanställningen av intervjuerna som utgör den primära datainsamlingen. De undersökta gruppernas svar har sammanställts och presenteras som en gruppdiskussion under varje fråga.

4.1 Bonussystem hos det undersökta företaget.

Bonussystemet hos det undersökta företaget är uppbyggt som en kombination av ett kollektivt och ett individuellt bonussystem. Medarbetarna kan på egen hand påverka ca 30-40% av den maximala bonusutbetalningen.

Den individuella delen i bonussystemet bygger på kvalitativa mål, såsom kundnöjdhet och tillgängligheten. Kundnöjdheten mäts genom en automatiserad kundundersökning via telefon efter avslutat samtal med medarbetaren och tillgängligheten avser den genomsnittliga kötiden för att komma i kontakt med en medarbetare via telefon.

De kollektiva målen i bonussystemet grundar på företagets rörelseresultat som även styr om bonus betalas ut överhuvudtaget. Bonus betalas ej ut om företaget misslyckas med att uppnå de kollektivt uppsatta målen, oberoende av hur medarbetaren har presterat på de individuellt uppsatta kvalitativa målen. Bonussystemets mål mäts på årsbasis, vilket även innebär att bonus betalas ut en gång per år om målen har uppnåtts.

Inom företaget pågår idag ett testprojekt med ett nytt bonussystem. Medarbetarna på den avdelningen har tre olika typer av mål, finansiella, kvalitativa samt ett mål som bygger på medarbetarnas kunskaper. Bonusmålen är individuella och mäts månadsvis. Bonusen betalas ut efterföljande månad, vilket innebär tätare uppföljning och utbetalningar mot det ovan omnämnda bonussystemet.

4.2 Intervju med medarbetarna

Skapar bonussystem arbetsmotivation?

Ja, generellt sett blir samtliga medarbetare motiverade av möjligheten att kunna erhålla bonus för sina prestationer och tycker att det är lättare att försöka göra det lilla extra i alla lägen om det finns ett bonussystem. Det finns dock vissa reservationer såsom att målen skall kännas möjliga att uppnå, att den möjliga bonusutbetalningen skall vara av en väsentlig summa om den skall betalas ut på årsbasis samt att man skall få tillräcklig information om rörande målen och hur bonussystemet är uppbyggt. I år fick inte alla avdelningar deras individuella mål fastställda förrän under början av tredje kvartalet. Det resulterade i ett visst mått av uppgivenhet då de finansiella målen såg svåra ut att uppnå.

Skulle du göra samma jobb enbart för din fasta lön?

De flesta medarbetarna är överens om att de skulle göra samma jobb idag oavsett om de hade möjligheten till bonus eller ej då alternativet är försöka öka sin fasta lön. Uppfattningen bygger också mycket på att målen i det nuvarande bonussystemet känns avlägsna och svåruppnåeliga. Några av medarbetarna är inne på att man skulle kunna tänka sig att slopa bonussystemet om det gjordes en generell löneförhöjning för samtliga medarbetare, däremot är uppfattningen att det krävs ett bonussystem för att samtliga medarbetare skall hålla en hög kvalitet och effektivitet i sitt dagliga arbete.

Känner du att du kan påverka din egen bonus?

Det råder vissa delade meningar om det är möjligt att påverka utfallet av den egna bonusen. Vissa anser att de helt kan påverka sin bonus medan vissa menar de inte alls kan göra så mycket åt utfallet. Anledningarna till att vissa medarbetare känner sig maktlösa är främst bonussystemets uppbyggnad med det kollektiva tröskelvärde som skall uppnås och att det känns svårt att kunna påverka den kollektiva delen i systemet. En viktig punkt verkar också vara att bonussystemet periodisering är för stor och på det sättet skapar för långsam återkoppling. Även att återkopplingen är för otydlig ses som negativt av vissa. Om man vet hur man ligger till jämfört med målen så är det möjligt för medarbetarna att själva komma med förslag på åtgärder och på så sätt bidra till att målen uppnås.

Känner du till vad som ligger till grund för målen i bonussystemet?

Generellt så verkar vetskapen om vad grunderna till bonussystemets mål vara god. Bland åsikterna finns dock kritik mot att företaget inte informerat om varför de satt upp vissa mål. Ett personligt ansvar i viljan att veta hur allt hänger samman verkar vara en faktor i sammanhanget. Det finns även de som upplever att sättet man mäter kvaliteten i de interna processerna kunde ha utförts på något annat sätt. Det finns på grund av detta en viss känsla av kontrollbehov från företagets sida.

Är möjligheten till bonus en anledning till att du sökte dig till företaget?

Ingen av de intervjuade medarbetarna har aktivt sökt sig till företaget av anledningen att funnits ett bonussystem. I vissa fall fanns inte systemet och i andra så visste inte medarbetaren om att bonus förekom i företaget vid deras ansökningstillfälle. Dock finns en uppfattning om att bonussystemet haussades vid anställningsintervjun, något som visades vara aningen oskäligt. De flesta medarbetarna framhäver även att bonussystem fanns redan hos deras tidigare arbetsgivare.

Är din motivationsnivå högre efter en hög bonusutbetalning?

Alla anser att vetskapen om bonusens existens är en extra morot men inte alla tycker sig reagera positivt i sitt arbetsförhållande mot hög utbetalning. De som motiveras mer efter högre betalningar menar att det uppstår ett glädjers och att de blir extra ”taggade” inför den kommande perioden. Det finns dock de medarbetare som inte känner sig extra motiverade på grund av en stor bonusutbetalning då de känner att de redan presterar på topp oavsett om de erhåller en extra ersättning eller ej. Den extra motivationen som medarbetarna upplever sitter inte i under hela efterföljande bonusperioden då de generellt anser att ett år är en för lång mätperiod.

Är din motivationsnivå lägre efter en utebliven eller relativt låg bonusutbetalning?

Det råder delade meningar om huruvida en lägre eller utebliven bonusutbetalning skulle sänka motivationsnivån. Tydliga indikationer går mot att så skulle vara fallet men då mest i den meningen att just bara motivationsnivån skulle få sig en törn, inte att det i slutändan skulle göras en dålig arbetsinsats på grund av den lägre betalningen. Denna känsla förstärks om det inte sker några förändringar av bonussystemet då bonus för nästa period kommer att kännas svåruppnåelig.

Det finns också tecken på att dessa motivationssänkningar skulle bli en kort period direkt efter utbetalningen och då inte bli bestående under hela följande bonusperioden. De som svarat nej på frågan menar att det finns andra incitament i deras motivation som t.ex. att hänvisa till sina goda individuella resultat vid nästkommande lönesamtal.

Om bonus inte betalas ut letar man då efter en syndabock?

Intervjuobjekten letar inte direkt efter någon syndabock eller någon att skylla på, men däremot är efterfrågan på en större öppenhet kring utfallet stort. Man vill generellt att utfallet ska kunna diskuteras mer öppet och att det ofta, oavsett bonus eller ej, inte kommer någon egentlig förklaring till varför och hur utfallet blivit det som blivit.

Det här gäller alltså även då bonus utbetalats, man vill även då få förklaringar till hur bonusen uppstått och även vilka avdelningar eller personer som kanske dragit ett större strå tills stacken. De nästan genomgående åsikterna är att de förklaringar som tidigare kommit kring bonusens utbetalning varit otillräckliga.

Skulle din motivation öka av införandet av ett individuellt bonussystem?

Alla tillfrågade menade genomgående att motivationen skulle öka vid införandet ett enbart individuellt bonussystem. Däremot finns det ändå indikationer på att det inte skulle vara ett önskvärt scenario bl.a. då man menar att det är en gruppuppgift och därför bör belönas som en sådan. Generellt är åsikterna att ur ren motivationssynpunkt så är ett individuellt bonussystem att föredra eftersom man kan tävla mot sig själv och lättare känna kopplingen mellan prestation och belöning.

Skulle din motivation öka om de individuella delarna i bonussystemet togs bort?

Nästan alla tillfrågade säger att deras motivation inte skulle öka om de individuella delarna togs bort ur systemet. De som svarat nej på frågan menar att de individuella delarna behövs för att kunna se kopplingen mellan sin prestation och belöningen. De vill kunna sammankoppla sig uppgifterna och använda belöningen som en morot vilket då skulle vara lättare med en individuell del. De som svarat ja på frågan menar att en jämn fördelning av bonusutdelningen skulle vara bättre framförallt för lagandan.

Hur tycker du att ett bonussystem skall se ut inom din organisation?

I denna fråga är det i huvudsak tre ämnen som diskuteras av intervjudeltagarna. Det ena är informationen och uppföljningen kring bonusen. Deltagarna menar att många menar att informationen och engagemanget från ledarna varit för lågt och gör att motivationseffekten med systemet tappar lite av sin kraft. Detta stjälpes ytterligare av att uppföljningstiden är för lång. Deltagarna önskar helt enkelt kortare perioder mellan uppföljning och bonusfördelning för att lättare kunna koppla sin prestation till bonusen.

Det andra är huruvida systemet skall vara baserat på kollektiva eller individuella prestationer. Alla varianter diskuteras, enbart individuellt, enbart kollektivt och en kombination av dem båda. Anledningarna de komponenterna i variationerna är dock väldigt lika varandra. De som vill ett individuellt system vill ha det för att kunna använda bonusen som en morot för sin egen arbetsinsats och menar att det är lättare med sammankopplingen om det görs individuellt.

De som vill ett kollektivt system menar att det hjälper lagandan att alla arbetar mot samma mål. Det tredje ämnet för diskussion är att bonusen inte skall vara en belöning i dess rätta bemärkelse utan enbart vara ett vinstdelningssystem. Denna vinstdelning skulle då vara kollektiv fördelas jämnt till alla i företaget.

4.3 Intervju med ledarna

Uppfattar du medarbetarna som mer motiverade beroende av att det finns ett bonussystem?

Alla tre ledarna uppfattar medarbetarna som motiverade av bonussystemet. En av dem understryker att för högt uppsatta mål kan ha negativ effekt på motivationen. En annan pekar på avsaknaden av sammankopplingen mellan motivation och belöning i medarbetarundersökningen.

Tror du att medarbetarna skulle utföra samma arbete som de gör idag enbart för en fast lön utan rörlig ersättning?

Med förbehåll från en av ledarna så menar de att medarbetarna inte skulle utföra sitt arbete med samma slutresultat om fast lön ersatte dagens bonussystem. Den ena ledaren menar samma resultat skulle kunna nås med gott ledarskap och att risken med bonussystemen är att medarbetarna sätter upp mål för personlig vinning bestående av bonus istället för mål i sin arbetsinsats. En annan intressant åsikt från en ledare är att bonus inte kan påverka arbetets mängd utan bara kvalitet.

Uppfattar du att de känner sig delaktiga i uppfyllandet av bonusmålen (att de själva kan påverka utgången av bonusen)?

Tyvärr finns vissa missuppfattningar i frågan då två av ledarna menar att delaktigheten blir stor i ett av dem själv beskrivet framtida bonussystem som inte fungerar som det idag existerande. Detta kan dock tolkas som de vet av brister i dagens system och en av dem menar också att dagens system är för generellt. Sammanfattningen av ledarnas åsikter blir att målen är för stora och att individens koppling till sin egen belöning är för vag.

Uppfattar du att medarbetarna känner till vad som ligger till grund för bonusmålen?

Ledarna är splittrade i sina svar. En svarar ja, en annan svarar nej men det framgår en vetskap om tillkortakommanden i informationsflödet i frågan. En av ledarna understryker att medarbetarna verkar glömma de mjuka värderingarna i systemet och istället enbart fokusera på de rent finansiella målen.

Uppfattar du att möjligheterna till bonus är en anledning till att folk söker sig till företaget?

Generellt är svaret nej på frågan men en av ledarna menar att med sin arbetsgrupp bestående av yngre medarbetare tydligt kan märka att så är fallet.

Uppfattar du medarbetarnas motivation som högre efter en utbetald hög bonusersättning?

Alla ledare märker en tydlig motivationsuppgång en hög bonusutbetalning. Dock menar de att ett år mellan utbetalningarna är för lång tid. Den positiva effekten på motivationen är inte bestående under hela året utan falnar långt innan det är dags för en ny utbetalning som på nytt skall ge motivationen ett lyft. En ledare menar att ju högre upp i hierarkin man kommer i företaget desto lättare har man att använda bonusen i ett långsiktigt perspektiv.

Uppfattar du medarbetarnas motivation som lägre efter en utebliven eller en låg utbetald bonusersättning?

Två ledare har sett tecken på att medarbetarna varit tagna eller besvikna efter att utbetalningen blivit låg eller obefintlig. Inget rent motivationsfall men däremot en form av misströstande. Den tredje ledaren menar att fenomenet kan förekomma och upplevts vid tidigare arbetsplatser men inte att det setts till på det aktuella företaget. En så lång period som tolv månader för att kunna upprätta sina prestationsmissar kan vara en orsak till misströstan och uppgivenhet menar samma ledare.

Om bonus ej betalas ut letar man då efter en syndabock?

Det är ingen som tror att det handlar om att just hitta syndabockar, mer om att få veta varför det blivit som det blivit. Det är viktigt att informationsflödet till de berörda fungerar felfritt så att inget tappas på vägen. En tydligare koppling mellan prestation och belöning är önskvärt för att lättare kunna belöna de som lyckats lite bättre.

Tror du att medarbetarnas arbetsmotivation skulle öka om man införde ett enbart individuellt bonussystem?

Ledarna är överens om att det individuella bonussystemet är det som genererar mest motivation. Någon menar att det syns tydligast hos den yngre generationen och deras vilja att visa framfötterna. Det individuella systemet ses som mer inspirerande.

Tror du att medarbetarnas arbetsmotivation skulle öka om man tog bort de individuella delarna i bonussystemet?

Alla ledare tror inte att motivationen skulle öka om man tog bort de individuella delarna i systemet, snarare tvärtom. Alla är överens om att kärnan i motivationen är de individuella delarna mest för att det är lättare att se kopplingen mellan prestation och belöning. Den kollektiva delen kan också vara viktig för att främja samarbete men kan kräva högre belopp än den individuella för att ge effekt.

5 Analys

I analysen ställs medarbetarnas och ledarnas intervju svar mot varandra. Svaren analyseras utifrån perspektiven motivation och bonussystemets utformning. Insamlad sekundärdata från den teoretiska referensramen vävs in de analyserade intervju svaren.

5.1 Motivation

I det stora hela är båda intervjugrupperna överens om att ett bonussystem ger en ökad arbetsmotivation, något som är förenligt med att medarbetarna befinner sig i de två övre stegen i Maslows behovshierarki och de ser bonussystemet som en motivationsfaktor snarare än hygienfaktor (Kaufmann & Kaufmann, 2010). Det är dock viktigt med ett system som är utformat på ett sätt som känns uppnåeligt vilket medarbetarna menar att det inte är idag.

Om medarbetarna uppfattar målen inom bonussystemet som uppnåeliga så kan en motsatt effekt uppstå och uppgivenhet infinner sig istället för motivation enligt ledarna. Medarbetarnas svar kan tolkas som att svåruppnåeliga mål skjuter bonussystemet mot att bli en hygienfaktor, då bonussystemet riskerar att skapa vantrivsel bland medarbetarna (Kaufmann & Kaufmann, 2010). I detta märks alltså motsättningar och en risk för att det nuvarande bonussystemet skall få motsatt effekt i företaget.

Det råder olika uppfattningar mellan medarbetare och ledare hurvida en omställning till en högre fast lön från dagens lönesystem skulle göra en skillnad i motivationen. Ledarna tror att motivationen skulle minska och att ledarens roll som motivationsmotor skulle bli större, något som är förenligt med uppskattningsmotivet i Maslows behovshierarki. De motiv en medarbetare har för sitt handlande ändras hela tiden så ledaren, som vill motivera medarbetaren, måste leta efter det för stunden ledande "ögonblicksmotivet" (Gellerman, 1995).

Medarbetarna menar dock att motivationseffekten av det befintliga bonussystemet är för liten för att det skulle bli en märkbar skillnad i arbetsinsatsen, de har med andra ord svårt att se det som en motivationsfaktor i dagens läge (Kaufmann & Kaufmann, 2010). Detta skulle enligt medarbetarna bero på att dagens bonussystem har för diffusa mål. Detta faktum gör sig också påmind då tydliga antydningar finns från både ledare och medarbetare att kopplingen mellan bonus och prestation är för otydlig.

Det existerande tröskelvärde i bonusen gör det även svårt för medarbetarna att kunna känna makten att kunna påverka sin egen bonus, detta överensstämmer med Hambergs (2004) idéer om agentkostnad där principalens misslyckande att sammanfoga dennes intressen med agentens vilket i sin tur leder till ökad agentkostnad.

5.2 Bonussystemets utformning

Bonussystemets alltför otydliga mål, brister i informationsflödet kring det och kopplingen mellan prestation och bonus är alla tre återkommande ämnen i intervjuvaren. Trots detta verkar vetenskapen kring bonussystemets grunder vara relativt goda och enligt Merchant & Van der Stede (2007) finns det även indikationer på kollektiva bonusar har en positiv effekt på medarbetarnas arbetsmotivation trots att medarbetarna generellt sett inte ser kopplingen mellan deras arbetsinsats och om målen för bonusutbetalnings uppnås.

Medarbetarna känner ett personligt ansvar när det gäller att ta reda på bonussystemets mål, kopplingen mellan prestation och bonusmålen samt efterfrågar resultatuppföljning men känner till viss del också att bonusmålen är grundar sig i ett kontrollbehov från företagets sida. Enligt Merchant & Van der Stede (2007) blir effekterna av ett kollektivt bonussystem att det bildas en företagskultur där medarbetarna själva övervakar varandra genom att ingen vill avvika negativt från normen för en medarbetare inom organisationen.

Ledarnas tvetydiga svar kring medarbetarnas kännedom om bonusgrunderna kan tolkas som ett tecken på en osäkerhet från ledarnas sida. En menar i en fråga att samma motivationsnivå kan uppnås utan bonus då det är en ledares uppgift att kunna motivera sin personal medan i en annan fråga läggs skuld på medarbetare som "glömmer" detaljer kring systemet. Om det är en ledares uppgift att kunna motivera sin personal så bör ledarens uppgift vara att hålla sina medarbetare uppdaterade och påminna i de motivationsverktyg som företaget tillhandahåller. Enligt Merchant & Van der Stede (2007) är det skillnad i att informera medarbetarna till exempel att god kundservice är viktigt och att inkludera prestationsbaserade belöningar kopplade till kundservice i ett bonussystem. Det är således viktigt att informationen om varför vissa fokusområden belönas genom bonussystemet.

Huruvida någon sökt sig till företaget så är båda parter rörande överens om så inte är fallet förutom vissa tendenser kring yngre medarbetare. Dock upplever sig flera medarbetare vid anställningsintervjutillfället att bonussystemet blivit uppreklamerat vilket de upplevt onödigt. Merchant & Van der Stede (2007) omnämner som den personalrelaterade fördelen med ett bonussystem, som bidrar till att göra företaget attraktivt vid nyrekrytering samt gör det lättare att behålla anställda till en rimlig kostnad genom sammanlänkandet av prestation och bonus. Ledarna ser generellt sett inte bonussystemet som en ”deal breaker” vid anställningssituationer.

Bonusutbetalningarnas goda effekter på medarbetarnas arbetsmotivation är något som de och ledarna väldigt överens om. En relativt bra bonusutbetalning ger medarbetarna en knuff i sin motivation men tyvärr gör den långa periodiseringen att den goda effekten inte håller i sig mellan utbetalningstillfällena.

En istället relativt låg utbetalning har inte alls en motsvarande effekt utan medarbetarna verkar arbeta vidare med gott mod. Dock menar både medarbetare och ledare att en molokenhet tydligt kan märkas, men precis som vid en hög utbetalning så sitter inte effekten i under hela efterföljande bonusperiod. Det här kan ses som en fördel då en missad bonusutbetalning inte verkar påverka arbetsmotivationen mer än under en kortare period. Vad denna modstulenhets har för effekt på arbetsinsatserna i ett större perspektiv kommer vi inte att gå in på här men inget företag kan vilja ha sina medarbetare deppiga. Vid en missad bonusutbetalning lyfts motivationen igen om förändringar på bonussystemet förändras till medarbetarnas fördel det vill säga nya bonusmål som mer realistiska. Den demotiverande effekten, från en missade bonusmål, riskerar att sitta i om ingen förändring på bonusmålen görs till efterföljande bonusperiod.

Svaren pekar på att ledarna har en bra personlig relation till sina medarbetare och har i sin arbetssituation möjlighet att kunna lyssna till deras reaktioner vilket kan sammanlänkas till vikten av alternativa bonusar såsom icke-monetära som till exempel befordringar, titlar eller offentliga erkännanden av prestationer vid sammankomster eller på intranät (Merchant & Van der Stede, 2007).

Tyvärr ger undersökningen i sin helhet en känsla av att aktionerna och svaren på dessa reaktioner inte är snabba och/eller tydliga nog och skapar en viss misströstan hos medarbetarna. Eftersom att denna undersökning begränsats till företagets bonussystem så kan också denna tolkning enbart begränsas till det ämnet inom företaget.

Vad det gäller informationsflödet kring bonussystem så verkar det lämna mycket att önska vilket är något som Merchant & Van der Stede (2007) menar är själva grunden i ett kollektivt bonussystem dvs. att informera medarbetare om vilka förväntningar som finns på dem, så att det infinner sig en slags aversion mot att avvika från genomsnittet. Ledarna ger antydningar om att de är medvetna om problemet. Det verkar vara just information och öppenhet som önskas kring bonussystemet. Medarbetarna vill få veta vad som varit bra och vad som varit undermåligt så att de kan rätta till sina egna fel och behålla de processer som gett bra utdelning. Detta gäller inte bara på individuell nivå utan även på avdelningsnivå, man vill veta vilka som är "hjältar" och vilka som har problem och då kanske behöver hjälp i sin utveckling. Detta betyder inte att medarbetarna vill kunna hitta syndabockar utan att de vill kunna se kopplingen mellan prestation och bonus på en kollektiv och individuell nivå.

Undersökningens deltagare beskriver i sammanfattningsvis ett önskebonussystem som är i huvudsak baserat på individuella prestationer vilket är förenligt med Hällsten & Tengblads (2006) idéer om individuell lönesättning där syftet är att motivera medarbetarna genom att de blir belönade utifrån goda arbetsprestationer vilket sporrar till att fortsätta leverera goda arbetsprestationer. Dock kräver en ren individuell lönesättning, till skillnad från ett bonussystem, enligt Hällsten & Tengblad (2006) upprepade löneförhöjningar vid goda prestationer, något som är ohållbart i längden. Både ledare och medarbetare är överens om att det är ett individuellt bonussystem som ger mest inspiration och motivation i arbetsinsatserna. Det är där den koppling mellan prestation och bonus lättast kan göras och det är något som efterfrågas från alla håll.

Den kollektiva delen i bonussystemet ses dock inte som värdelös, snarare tvärtom. Många av deltagarna menar att en kollektiv bonus kan vara mycket viktig för samarbetet och lagandan något som även Lawler & Jenkins (1992) kommit fram till. De anser att om kollektiva belöningar ges så kan detta ge känslan av att det är just det genomförda lagarbetet som belönas och på så sätt stärka lagandan. En kollektiv bonus skulle till och med vara att föredra enligt några medarbetare som menar att deras arbete är en laginsats. Dock tyder det snarare på en svårighet att mäta de processer som medarbetarna har som huvudsakliga arbetsuppgifter. Det finns en risk att en kollektiv bonus kan vara monetärt dyrare än en individuell för att uppnå samma motivationsnivå enligt en ledare vilket även behandlas av Merchant & Van der Stede (2007) som kallar detta fenomen för *free rider* effekten. Några medarbetare hade med ett individuellt bonussystem troligtvis blivit utan monetär belöning men får detta tack vare högpresterande kollegor som ändå hade blivit belönade.

6 Slutdiskussion

I det avslutandet kapitlet förs en diskussion utifrån den primära och sekundära frågeställningen. Som avrundning presenteras även rekommendationer till det undersökta företaget samt förslag till fortsatt forskning inom ämnet.

6.1 Slutsatser från den primära frågeställningen

Medarbetarna motiveras av ett bonussystem där målen främst är individuella men efterfrågar även kollektiva bonusmål för att stärka känslan av samhörighet och för främjandet av samarbetsförmågan. Genom att ha kortare intervaller för bonusuppföljning och utbetalning, såsom månads- eller kvartalsutbetalningar, maximerar man effekten av monetär bonus som motivationsfaktor.

Ledarna uppfattar medarbetarna som mest motiverande om det finns ett bonussystem med individuellt uppsatta bonusmål där målen skall vara tydliga och rimliga för medarbetarna att uppnå. Ledarna anser även att den positiva effekten av en bonusutbetalning endast sitter i under en begränsad period. Bonusintervallet skall alltså anpassas till att maximera medarbetarnas arbetsmotivation. De förespråkar bonusintervall på månads-, kvartals- eller halvårsbasis.

Författarna har således kommit fram till att medarbetarna och ledarna har en generellt sett homogen syn på vad som motiverar en medarbetare inom organisationen. Samtidigt har också tecken framkommit gällande att ett statiskt bonussystem där bonusmålen ses som orealistiska, ur medarbetarnas synvinkel, riskerar att förflytta bonussystemets effekt som en motivationsfaktor till att istället bli en hygienfaktor. Medarbetarna kan således sakna ambition att överprestera då de inte ser möjligheterna att bli belönade för deras extra arbetsinsats.

6.2 Slutsatser från den sekundära frågeställningen

Medarbetarnas finner bonussystem som motiverande och således ser de grundlönen som en hygienfaktor. Det här medför även att de befinner sig i de två högsta stegen av Maslows behovshierarki vilket överensstämmer med författarnas antaganden. Båda parter uppvisar en vilja att arbeta med ett bonussystem som extra motivationsmotor vilket i teorin är det mest lönsamma för ett företag som väljer individuell lönesättning.

Medarbetarna får dock lägre motivationskraft av dagens system än vad ledarna tycks tro. Motivationskraften av systemet hos medarbetarna är så låg att de menar att ett byte till en fast lön inte skulle göra någon eller liten skillnad. Enligt Gellerman (1995) så finns ingen motivationskraft i den fasta lönen vilket ger slutsatsen om att dagens bonussystem som relativt motivationslöst. Medarbetarna framhäver även svårigheter med koppling mellan den enskilda prestationen och de kollektiva bonusmålen.

Ledarna tror att motivationsnivån skulle sjunka om man ersatte det befintliga bonussystemet med en högre fast lön, vilket betyder att det befintliga bonussystem uppfattas, ur deras synvinkel, som en motivationsfaktor för medarbetarna. Ledarna anser dock att det befintliga intervallet, om 1 år, för bonusutbetalningar är för långt då de positiva effekterna av en bonusutbetalning endast sitter i under en begränsad period. De tankar som ledarna för angående dagens bonussystem, som snarare kan liknas med ett rent kollektivt bonussystem på grund av det tröskelvärde som existerar, överensstämmer med Merchant & Van der Stedes (2007) åsikter att det finns indikationer gällande att kollektiva bonusar har en positiv effekt på medarbetarnas arbetsmotivation trots att medarbetarna generellt sett inte ser kopplingen mellan deras arbetsinsats och om målen för bonusutbetalnings uppnås.

Medarbetarna känner sig alltså inte motiverade med det nuvarande systemet och ledarna anser medarbetarna är motiverade med det nuvarande bonussystemet. Sanningen ligger snarare någonstans mitt emellan. Medarbetare är motiverade av det nuvarande bonussystemet underförutsättningen att det blir ett positivt utfall jämfört med bonusmålen det vill säga att de är motiverade så länge de uppnår bonusmålen och erhåller en bonusutbetalning.

6.3 Råd till det undersökta företaget

Majoriteten av deltagarna i studien förespråkar en kombination av individuella och kollektiva mål i bonussystemet dock skall det inte finnas något tröskelvärde i bonusen som stoppar bonusutbetalning för individuella prestationer om de kollektiva målen inte uppnås. Denna lösning är att föredra då man eliminerar onödiga kostnader genom den så kallade *free rider* effekten, där underpresterande medarbetare blir maximalt belönade genom högpresterande kollegor.

Företaget bör säkerställa att information rörande bonussystemet såsom mål samt kontinuerlig uppföljning under mätperioderna för hur medarbetarna ligger till i förhållande till bonusmålen. Man bör även vara noga att förankra vilka fokusområden som bonussystemet omfattar för att det skall få maximal genomslagskraft och på så sätt minska den agentkostnaden. Genom att säkerställa att medarbetarnas mål överensstämmer med ledarnas mål kan man näst intill eliminera agentkostnaden och på så sätt få högpresterande medarbetare som ser till att företaget når upp till sin fulla potential (Hamberg, 2004).

6.3 Förslag till vidare forskning

För att vidare forska kring det berörda företaget så skulle det vara intressant med en undersökning som ser till det nya bonussystemet som skall införas. Det mest intressanta skulle vara att söka efter förändringar i resultat, eventuell service och statistiska värden. Företaget ges en bra grund för egna undersökningar med denna uppsats. Eftersom företaget bett om total diskretion så kan vi tyvärr inte föreslå att andra studenter eller forskargrupper skall ta tag i tråden men företaget kan själva välja att följa den om de önskar. De denna kvalitativa undersökning gjorts i nära samband med skiftet mellan två system så finns åsikter om det gamla i friskt minne när det nya tar vid vilket kan underlätta forskning kring det nya systemet.

En annan intressant frågeställning som väcks är hur en verklig växling från ett lönesystem med bonusutbetalningar till ett med fast lön skulle te sig. Hur skulle personalen uppföra sig och vad skulle hända med deras motivation? Vad skulle skillnaden i resultat och utfall bli? I denna undersökning menar medarbetarna att det inte skulle bli så stor skillnad medan ledarna trodde att deras motivation skulle sjunka avsevärt.

Skillnaden i motivation mellan de tre varianterna av bonussystem, individuellt, kollektivt och kombinerat skulle vara en viktig pusselbit i en vidare forskning. Denna uppsats visar på att de individuella systemen skulle vara mest effektiva på en rent personlig nivå men att de kollektiva delarna skulle vara viktiga för samarbetet. En bredare forskning som visar på en strukturerad kartläggning av systemanvändningen. Kort och gott när ska ett individuellt, kollektivt eller kombinerat system användas.

7 Källor

7.1 Litteratur

Bengtson, I., 2001, *Ketchupeffekten - Utveckla lag*. Ekerlids, Stockholm

Gellerman, S W., 1995, *Att motivera till ökad insats*. Richters, Malmö

Granqvist, L. & Regnér, H., 2006, *Lön*. SNS, Stockholm

Hamberg, M., 2004, *Strategical financial decisions*, Liber, Malmö

Hertzberg, F., 1966, *Work and the Nature of Man*. World Publishing, Cleveland

Holme, I. M. & Solvang, B. K., 1997, *Forskningsmetodik*. 2:a. Studentlitteratur, Lund

Hällsten, F. & Tengblad, S., 2006, *Medarbetarskap i praktiken*, Studentlitteratur, Lund

Jacobsen, D I., 2002, *Vad, hur och varför? - Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur, Lund

Karlöf, B., 1994, *Affärslivets begrepp och modeller*, Svenska dagbladet AB, Stockholm

Kaufmann, G. & Kaufmann A., 2010, *Psykologi i organisation och ledning*. 3:e, Studentlitteratur, Lund

Lindblom, H., 1996, *Lön och belöning*. Konsultförlaget, Uppsala

Macintosh, N B., 1994, *Management accounting and control systems*, John Wiley & Sons, West Sussex

Merchant, K. & Van der Stede, W., 2007, *Management Control Systems*, 2:a, Pearson Education Limited, Essex

Nilsson, T. & Ryman, A., 2005, *Individuell lön - Lönar det sig?*, Arbetslivsinstitutet, Stockholm

Patel, R. & Davidson, B., 2003, *Forskningsmetodikens grunder*. Studentlitteratur, Lund

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A., 2009, *Research methods for business students*, 5:e, Pearson Education Limited, Essex

Svenska Akademin, 2009, *Svensk ordbok A-L*, 1:a, Svenska Akademin, Stockholm

Thurén, T., 2007, *Vetenskapsteori för nybörjare*, 2:a . Liber, Malmö

7.2 Vetenskapliga artiklar

Bebchuk, L., 2005, The Growth of Executive Pay, *Oxford Review of Economic Policy*. Vol. 21, pp. 283-303, hämtad 2011-12-23, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=648682##

Bebchuk, L., Spamann, H., 2010, Regulating Bankers' Pay, *Georgetown Law Journal*. Vol. 98. No. 2, pp. 247-287, hämtad 2012-01-23, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1410072

Frey, B S., Jegen, R., 2001, Motivation crowding theory: A survey of empirical evidence, *Journal of Economic Surveys*. Vol. 15 (5), pp. 589-611, hämtad 2011-12-13, <http://e-collection.library.ethz.ch/eserv.php?pid=eth:25553&dsID=eth-25553-01.pdf>

Grossman, S J., Hart, O D., 1983, An analysis of the principal-agent problem, *Econometrica*. Vol 51, No 1, Hämtad 2011-10-17, [http://thefinanceworks.net/Workshop/1002/private/4_\(Optional\)%20Corporate%20control/Grossman%20and%20Hart%20on%20principal%20agent%20problem%20Metrica%201983.pdf](http://thefinanceworks.net/Workshop/1002/private/4_(Optional)%20Corporate%20control/Grossman%20and%20Hart%20on%20principal%20agent%20problem%20Metrica%201983.pdf)

James, H S Jr., 2003, Why does the introduction of monetary compensation produce a reduction in performance?, CORI Working Paper, No. 03-01, Hämtad 2011-12-13, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=481942

Lawler, E E., Jenkins, G D., 1992, Strategic reward systems, *CEO Publication*. G92-2 (205), hämtad 2011-12-13, <http://ceo.usc.edu/pdf/T922205.pdf>

Stewart, T. A., 1994, Rate Your Readiness to Change, *Fortune magazine*, 1994-02-07, Hämtad 2011-12-10, http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1994/02/07/78933/index.htm

Bilaga 1 Frågor som stått till grund i de semi-strukturerade intervjuerna.

Frågorna har anpassats för att kunna ställas till båda grupperna. Skillnaden i utformningen kan ses nedan.

Medarbetare

Ledare

Skapar bonussystemet i din mening motivation?	Uppfattar du medarbetarna som mer motiverade beroende av att det finns ett bonussystem?
Skulle du göra samma jobb enbart för din fasta lön?	Tror du att medarbetarna skulle utföra samma arbete som de gör idag enbart för en fast lön utan rörlig ersättning?
Känner du att du kan påverka din egen bonus?	Uppfattar du att de känner sig delaktiga i uppfyllandet av bonusmålen (att de själva kan påverka utgången av bonusen)?
Känner du till vad som ligger till grund för målen i bonussystemet?	Uppfattar du att medarbetarna känner till vad som ligger till grund för bonusmålen?
Är möjligheten till bonus en anledning till att du sökte dig till företaget?	Uppfattar du att möjligheterna till bonus är en anledning till att folk söker sig till företaget?
Är din motivationsnivå högre efter en hög bonusutbetalning?	Uppfattar du medarbetarnas motivation som högre efter en utbetald hög bonusersättning?
Är din motivationsnivå lägre efter en utebliven eller relativt låg bonusutbetalning?	Uppfattar du medarbetarnas motivation som lägre efter en utebliven eller en låg utbetald bonusersättning?
Om bonus inte betalas ut letar man då efter en syndabock?	Om bonus ej betalas ut letar man då efter en syndabock?
Skulle din motivation öka av införandet av ett individuellt bonussystem?	Tror du att medarbetarnas arbetsmotivation skulle öka om man införde ett enbart individuellt bonussystem?
Skulle din motivation öka om de individuella delarna i bonussystemet togs bort?	Tror du att medarbetarnas arbetsmotivation skulle öka om man tog bort de individuella delarna i bonussystemet?

Bilaga 2 Medarbetarnas fullständiga svar

Skapar bonussystemet i din mening motivation?

Medarbetare 1: Nej, inte med det bonussystem vi har idag. I och med att vi fick reda på förutsättningarna så sent under året (under 3:e kvartalet, intervjuarens. anm.). Det känns inte som att vi kan påverka det eller rättare sagt så är det en så liten del som vi kan påverka. Man skall inte heller behöva få reda på förutsättningarna så sent på året som vi fick. Jag blir mer motiverad om man får reda på det tidigare under året

Medarbetare 2: Ja, det skulle jag vilja säga, generellt sett. I de jobben som jag har haft är det ingen tvekan om att det skapar motivation, för mig. Jag vet att det inte gör det för alla. Sedan kan jag vara frågande till de stora bonussystemen som man läser om i tidningarna. Frågan är hur motiverad man bli utav enbart pengar men det är svårt att svara på en generell summa eller generellt belopp som gäller för samtliga.

Medarbetare 3: Ja, det gör det. När man vet att man har chans till bonus så jobbar man på lite extra och man kan ta ut det där lilla extra. Om man har ett gemensamt mål så hjälper man varandra ännu mer. Man kanske är lite mer entusiastisk än annars om man vet att man har bonus som väntar. Så det motiverar definitivt mig.

Medarbetare 4: Ja, det tycker jag absolut Det gör att man hela tiden försöker att överprestera.

Medarbetare 5: Ja, men det beror på hur bonussystemet är utformat och framförallt beroende på om den möjliga bonusen är stor i förhållande till grundlönen. En förutsättning är självklart att det är greppbart, möjlig att uppnå.

Medarbetare 6: Ja, men det är väldigt viktigt att vara noggrann när man konstruerar dem så att de inte blir kontraproduktiva. I grunden så tror jag att det ökar arbetsmotivationen.

Skulle du göra samma jobb enbart för din fasta lön?

Medarbetare 1: Om den höjdes i så fall. Jag känner att man som tjänsteman skall ha en fast lön och något bonusrelaterat. Då tror jag att man kan få ut mesta möjligt av alla vilket skulle bli bäst för alla parter.

Medarbetare 2: Ja, det skulle jag nog göra. Det beror på vilka punkter man mäts på, jag har varit med om bonussystem där det har känts väldigt avlägset att jag själv med min enskilda insats kan påverka om det blir bonus eller till vilken storlek det blir bonus. Jag upplever redan idag, med det nuvarande bonussystemet, att jag jobbar enbart för min fasta lön.

Medarbetare 3: Jo, men det skulle jag. Det låter kanske lite motsägelsefullt till tidigare svaret. Det känns som man gör det egentligen för någonstans vill man ju även sträva efter att få högre lön så man kämpar ju alltid för någonting. Har man bonussystemet så kämpar man extra för det och om man inte har det så kämpar man extra för att få en högra lön. Man vill ju visa sig duktig på sitt jobb så att man blir uppskattad. Bonusen kanske kan få en att göra det där lilla extra om man är nära att uppnå målen för bonus.

Medarbetare 4: Ja, det skulle jag. Jag jobbar med något som jag tycker är roligt så för min del hade det inte spelat någon roll. Bonus blir bara en extra grej som gör att man kanske ökar tempot lite de dagar man inte tycker är lika roliga. Vissa dagar kan jag gynnas av att påminna mig om att jag har möjlighet att få bonus, men det är inte så att jag behöver det varje dag.

Medarbetare 5: Ja.

Medarbetare 6: Nja, troligtvis anstränger jag mig mer med ett bonussystem.

Känner du att du kan påverka din egen bonus?

Medarbetare 1: Nej, det är det svårare att göra om det är uppbyggt på nuvarande sättet. Det är bara en liten del, minoritet kanske 30 % som man kan påverka själv resterande del beror på hur företaget går. Jag tror att man kan få bonusen lite roligare och mer anknytning till vad vi gör i nutid så skall inte bonus baseras på årsbasis utan kvartalsvis. Det tycker jag hade varit lämpligt. Månadsvis är väl ännu bättre men kvartalsvis är helt ok. På så sätt får man tätare uppföljningar. Då är man mer taggad hela tiden. Jag tror att de flesta är funtade på samma sätt, vi jobbar här för att tjäna pengar. Självklart skall vi ha kul och utvecklas men har man möjlighet att tjäna extra pengar så är det en drivkraft för många. För mig är det så i alla fall.

Medarbetare 2: Egentligen så känner jag det eftersom vi kan sätta in extra åtgärder, kampanjer, och komma med egna idéer om hur vi skall uppnå bonusmålen. Man känner ju i och för sig av att finanskrisen även har påverkat oss och det känns extra svårt att påverka bonusen när ledningen inte har fullföljt sina åtaganden för att ge oss möjligheten att klara våra bonusmål som baseras på budget. Då känner man sig maktlös, alltså om man inte får de rätta förutsättningarna för att kunna uppnå målen. Hade bonusmålen grundat sig på vad jag eller min grupp gör då anser jag att vi har stora möjligheter att påverka bonusen.

Medarbetare 3: Nej, i dagsläget i väldigt liten utsträckning. Generellt sett får jag väldigt lite återkoppling om hur mycket som jag faktiskt påverkar resultatet. Jag har även andra administrativa uppgifter som är svåra att bedöma vilken påverkan de har på företagets resultat.

Medarbetare 4: Ja det tycker jag absolut att jag kan göra.

Medarbetare 5: Ja.

Medarbetare 6: Ja, som det ser ut idag. Det är en motivationshöjare att kunna påverka sin egen bonus. Visserligen krävs det ju att företaget uppnår ett visst resultat för att bonusen betalas ut. Det är faktiskt en ganska lite del som jag själv kan påverka idag. Jag skulle bli extra motiverad om jag kunde påverka min egen bonus oavsett om företaget uppnår ett specifikt resultat.

Känner du till vad som ligger till grund för målen i bonussystemet?

Medarbetare 1: Ja, det tror jag.

Medarbetare 2: Nej, det tycker jag inte att jag känner mig så upplyst om. Jag tycker att man sagt vad vi skall uppnå men inte så mycket varför man lägger fokus på vissa mål.

Medarbetare 3: Ja, det gör jag definitivt.

Medarbetare 4: Nej, men det är enbart slöhet från min egen sida. Jag har inte satt mig in i det där särskilt mycket. När de gick igenom bonussystemet i höstas, för två-tre månader sedan, så kände jag att jag nickade till redan vid punkt två eller tre och drog mig in i drömmarnas land för att det blev så ointressant. Jag minns inte exakt vad det var som gjorde att det kändes helt hopplöst, jag kommer inte ens ihåg vad kriterierna var. Det jag kommer ihåg det är de här kontrollerna som skall göras av de interna processerna för att säkerställa kvalitén. Blir det för många fel rapporterade så uteblir bonusen.

Medarbetare 5: Ja, de känner jag till. Man har ju läst igenom dem någon gång under året. Ja.

Medarbetare 6: Ja.

Är möjligheten till bonus en anledning till att du sökte dig till företaget?

Medarbetare 1: Det var bonus när jag först började inom företaget. Även hos min tidigare arbetsgivare hade vi ett bonussystem. Det tycker jag är en bra morot. Det skulle kunna vara en anledning till att jag sökte en tjänst inom detta företag.

Medarbetare 2: Ja, vid anställningsintervjun fick jag information om att det finns ett väldigt bra bonussystem. Bonussystemet har dock arbetats om därefter och det är tråkigt då min lön var något lägre än vad jag begärt p.g.a. det fanns ett så bra bonussystem som kommer att väga upp.

Medarbetare 3: Nej, verkligen inte. När jag sökte mig hit fanns för tillfället inget bonussystem. Jag har aldrig känt att bonus har varit avgörande när jag sökt jobb tidigare eftersom att jag vet att bonus aldrig är något som är garanterat det är något som företaget med enkelhet kan plocka bort och förändra. Det skulle aldrig vara en anledning till att söka ett jobb. Jag är mer för hög fast lön och lägre bonus.

Medarbetare 4: Nja, det är en definitionsfråga. Det var snarare andra förmåner som fanns inom organisationen som lockade mer då jag redan hade möjlighet till bonus hos min tidigare arbetsgivare.

Medarbetare 5: Nej, det hade jag även hos min tidigare arbetsgivare. Jag föredrar dock att välja en högre grundlön om det andra alternativet är lägre lön med bonus.

Medarbetare 6: Nej, inte alls.

Är din motivationsnivå högre efter en hög bonusutbetalning?

Medarbetare 1: Ja, det är ju helt klart så. När jag jobbade för min tidigare arbetsgivare där lönen var kanske 80 % bonusbaserad så kan man säga att det var mycket lättare att jobba efter den 25:e om man fått en bra bonusutbetalning. Då kände man verkligen av att det lönade sig att jobba, men det var också kul att jobba på den nya månaden när man fått reda på resultatet från den tidigare månadens resultat, om det var bra. Varje gång någon hade lyckats extra bra och bonusen var extra stor så var det ju mycket snack på kontoret och man gratulerade varandra och då kändes det ju kul även om det var någon annan som lyckades. Då kände man ju att det hände någonting. Oftast var lönen relativt jämn men ibland smällde till även för mig. Jag hade istället en god utveckling och ökade den rörliga lönen jämt fördelat över tiden.

Medarbetare 2: Ja, det är det kort och gott.

Medarbetare 3: Ja, definitivt. Man blir så otroligt laddad efter utbetalningen och inför nästa års bonus som man hoppas skall bli ännu bättre.

Medarbetare 4: Nej, jag tycker alltid att jag kämpar på i samma tempo. De enda gångerna jag behöver påminna mig om att jag har möjlighet till bonus är de dagarna jag kommer hit och är extra trött och tänker att nu måste jag skärpa mig lite och öka tempot. Det är inget jag tänker på varje dag. Jag tycker att det är jättebra att man kan få det och påverka sin egen lön men det inte det som styr att jag gör ett extra bra jobb.

Medarbetare 5: Ja, det är en sporre och även innan bonusen betalas ut. Man jobbar helt enkelt hårdare för att försöka uppnå bonusmålen.

Medarbetare 6: Med förutsättningen att bonussystemet är kontinuerligt så skulle jag känna en högra motivation. Om förutsättningarna inte ändras markant så sitter det nog i ett tag.

Är din motivationsnivå lägre efter en utebliven eller relativt låg bonusutbetalning?

Medarbetare 1: Ja, jag är rädd för det. Vet inte hur mycket mer man kan sväva ut.

Medarbetare 2: Nej, jag skulle inte säga att den är lägre men den kanske är oförändrad. Att en bonusutbetalning oavsett belopp gör en extra taggad, det går inte att komma ifrån. Man gör alltid ett bra jobb och det tycker jag fortsätter även om bonusen uteblir som t.ex. i år. Det har inte påverkat min motivation eftersom jag jobbar på så jag får ett bra resultat så att jag kan dra upp det med en positiv utgång vid min löneförhandling.

Medarbetare 3: Nej. Jag tror att skillnaden är att om tar ett jobb där det finns bonus och det är något man sålt in från början och där det sedan plockas bort så finns det risk att det känns som att man fått lägre lön och blir mindre motiverad. Bonus här är något som är relativt nytt för mig.

Medarbetare 4: Nja, det kan väl bli så att man kanske jobbar långsammare efter en missad bonus. Lite känslan av att luften går ur. Man gör inte ett sämre jobb kvalitetsmässigt men man kanske inte lägger in den där högre växel.

Medarbetare 5: Om inte förutsättningarna för bonussystemet ändras så blir det troligtvis en liten dipp i motivationsnivån. Motivationen skulle kunna öka igen genom att man gör justeringar i bonussystemet så att det känns mer realistiskt.

Medarbetare 6: Ja, det är det definitivt. Det är särskilt tungt om man jobbat länge med ett ärende som det senare visar sig att det inte blir något.

Om bonus inte betalas ut letar man då efter en syndabock?

Medarbetare 1: Det beror på vad man mäter, det är svårt att hitta bra mätpunkter som ger en rättvis bonus och då upplever jag det som svårt att hitta en syndabock. Om vi har haft gruppbonus på min tidigare arbetsplats så hade jag nog reagerat då det faktiskt fanns de som jobbade där och i princip satt och pratade privata samtal nästan hela deras arbetspass. Detta var något jag hade jättesvårt att förstå eftersom den fasta lönen var mycket låg. Även om man hittar syndabocken så tror jag inte att det är säkert att det skulle lösa problemet. Så nej, jag skulle nog bara knutit handen i fickan och mumlat vidare.

Medarbetare 2: Ja, det tycker jag absolut att man skall titta på, varför vi inte lyckats. Är det någon grupp/avdelning eller chef som inte har presterat så tycker jag att man skall kunna prata om det.

Medarbetare 3: Om man ser till företaget så vet jag inte direkt om man letar efter en syndabock utan det känns mer som man får lite halvdana förklaringar till varför det inte blev någon bonus.

Om man ser till sig själv så kanske man inte letar efter en syndabock men man vill ändå ha en förklaring vad som gick snett. Osäkerheterna kring bonusen förra året resulterade i att alla fick en extra månadslön trots att det fanns avdelningar som inte alls nådde upp till deras mål något som leder till att de avdelningar som faktiskt nådde målen och kanske till och med överpresterade inte fick någon extra uppmärksamhet. Alla kanske inte alltid är värda bonus. Jag letar med andra ord inte efter en syndabock utan en anledning.

Medarbetare 4: Nej, det gör jag inte i alla fall. Jag har erfarenhet av tidigare arbetsplatser där man diskuterat mätningarna av prestationerna vid en utebliven bonus. Framförallt då skillnaden mellan mål och utfall är lite och kunnat göra stor skillnad i den enskildes plånbok.

Medarbetare 5: Jag vill gärna veta anledningen till varför det inte blir en bonusutbetalning och tyvärr är inte organisationen tydlig med vad som gick snett. Någon förklaring brukar det komma men den har inte alltid varit så tydlig. Det känns som att företaget kan bli bättre på det.

Medarbetare 6: Nej, jag har inget behov av det. Man gör det i dagsläget inte inom organisationen men man kanske borde presentera en förklaring till varför vi inte uppnådde bonusmålen.

Skulle din motivation öka av införandet av ett individuellt bonussystem?

Medarbetare 1: Personligen tror jag att det skulle vara positivt. Min motivation skulle öka även om mina prestationer endast gynnade mig. Jag tycker ändå att det skall vara rättvist och att man oavsett arbetsuppgifter skall kunna bli belönade för goda prestationer. Jag tror att generellt sett är individuell belöning en motivationsfaktor.

Medarbetare 2: Ja, för mig skulle det absolut öka motivationen. Det beror visserligen på utformningen av bonussystemet och vad man mäter och om målen är lätta att nå eller svåra att nå. Det skall inte vara för lätt eller för svårt. Jag vet att man i branschen har svårt för att göra bonussystem kopplat till inbetalda pengar, men jag tycker det är rimligt eftersom pengarna sitter på företagets konto. Det är inte säkert heller att alla har samma förutsättningar på grund av extra arbetsuppgifter. Någon kanske är sjuk, men sett över lång tid så tror jag man får någon slags balans i det. Jag skulle som sagt gärna vilja ha det, men det beror på hur det är utformat. Förhoppningsvis kan vi själva få vara med och påverka det om det nu inte blir bra från första början.

Medarbetare 3: Jag är en tävlingsmänniska så det skulle nog påverka. Jag är nog mer för att ha ett bonussystem på gruppnivå. Jag tycker att gruppmål lönar sig eftersom man jobbar gemensamt mot ett mål och ett avdelningsmål samt ett mål för hela företaget. Vilket skulle betyda att man får fullpott om hela företaget klarat det så klart. Kanske till och med att lägga in en individuell del så att man kan få 25 % för varje del av den maximala bonusen.

Medarbetare 4: Ja, det skulle den nog göra.

Medarbetare 5: Ja, det hade det nog gjort men jag vet inte om det är önskvärt bara för den sakens skull.

Medarbetare 6: Ja, på något sätt hade det garanterad gjort det. Det hade nog inte påverkat mig varje dag. Jag tror mer att bonus skal hjälpa till att motivera de dagarna som man inte känner sig på topp. Annars upplever jag att man oftast presterar på topp.

Skulle din motivation öka om de individuella delarna i bonussystemet togs bort?

Medarbetare 1: Nej, jag tycker att man skall hitta en kombination där en stor del är individuell men där man skall ha en bonus på grupp nivå och företagsnivå. Man måste kunna påverka mer själv då blir det mycket mer motiverande. Desto längre ifrån man kommer och inte kan påverka desto mindre motiverande blir det.

Medarbetare 2: Nej, det skulle inte påverka något. Det känns ungefär som vi har det idag. Jag tycker för min egen del att det skulle kunna bli lite stressande som tävlingsmänniska att jag kanske skulle göra lite för mycket i förhållande till andra. Vissa kanske behöver gemenskapen som en motivation för att prestera men inte jag. Jag skulle nog inte bli mindre motiverad än var jag är idag med vårt nuvarande bonussystem.

Medarbetare 3: Är det inte det vi har idag?

Intervjuare: Nja, det finns individuella delar men bonusen betalas endast ut om hela företaget uppnår ett visst resultat.

Medarbetare 3: Jag vill att målen skall kunna reduceras till min prestation. Jag är van vid att få uppföljning från tidigare arbetsgivare och i uppföljningen ligger det ett visst mått av en kontrollfunktion och sporre för mig. Jag kan inte se mig själv som mer sporrad av att enbart ha en kollektiv bonus. Det kommer för långt ifrån min egen insats. Det beror i och för sig vilken grupp man ser till, företaget, avdelningen eller gruppen.

Det är som när man inom politiken pratar om det regionala, kommunala eller nationella, kanske till och med den federala såsom EU. Beslutet känns alltid skönt om de fattas så nära verkligheten som möjligt. Lite på samma sätt känner jag om bonussystem också. Jag har lättare att ta till mig och känna mig driven av det på ett positivt sätt om det fattas på en nivå nära mig. Så länge vi har siffrorna och kan göra uppföljningen så kan vi också skapa ett bra bonussystem, men det hänger ju i sin tur på att det presenteras och uppföljs på ett entusiasmerande och motiverande sett från cheferna. Om man använder siffrorna för att trycka ner eller jag någon med blåslampa så är inte det säkert att det funkar.

Vi har ju inte den typen av kultur här i Sverige. Jag inbillar mig i alla fall inte att vi är lika tävlingsinriktade som exempelvis amerikanerna. Det tror jag också spelar in. Jag tror att det är många som blir skrämde av det här med siffror och uppföljning. Om det görs på rätt sätt så tror jag att man har vant sig vid det inom några månader och kommer att fråga efter det. Det gäller att det görs på rätt sätt och en inkörsperiod kommer säkerligen att behövas.

Medarbetare 4: Ja, så ser jag hellre på det. Gärna något liknande oktagonen hos Handelsbanken som är ett rent vinstandelssystem. Jag tycker att det är svårt att bygga ihop ett bra bonussystem med individuella delar då det kräver vissa tekniska detaljer. Vi håller ju på med någon form av lagarbete där alla avdelningar är viktiga för slutresultatet.

Medarbetare 5: Nej. Jag tycker att bonus är bra och att när man överpresterar mot budget är det något man skall ha men det är inte något som skulle få mig att jobba extra fort. Jag tycker att man ändå gör sitt bästa. De dagarna man dippar så är det bra med en morot.

Medarbetare 6: Vid avsaknaden av ett bonussystem så skulle den göra det. Känslan av att alla drar mot ett mål.

Hur tycker du att ett bonussystem skall se ut inom din organisation?

Medarbetare 1: Behandlas i frågan ovan.

Medarbetare 2: Behandlas i frågan ovan.

Medarbetare 3: En mix av individuell och kollektiv bonus, som vi pratade om i tidigare frågan, tror jag är det bästa. Det skulle nog vara orättvist om jag skulle ha en ren individuell bonus, vi har haft det en kort period här och det kan slå helt fel beroende på vilka arbetsuppgifter man har inom företaget t.ex. om man jobbar i produktionen är inom någon av stödfunktionerna. Kanske till och med fifty-fifty mellan individuellt och på grupp-/företagsnivå. Vi diskuterade även tidigare under intervjun att de passar nog med kortare uppföljningsintervall än 1 år. Informationen har varit väldigt knapphändert det sista året och det är självklart inget bra. Jag har svårt att tro att våra chefer kan gilla att ha det så och att de inte agerar mer för att förändra situationen med rapportering.

Medarbetare 4: Ett rättvist rent kollektivt bonussystem så att alla får lika stor del oavsett titel eller arbetsuppgifter. Ett slags vinstdelningssystem hade varit det bästa.

Medarbetare 5: Om det skall finnas ett bonussystem så tycker jag att någon del skall vara individuell och någon del skall vara på gruppnivå vilket jag tror kan bidra till bättre samarbete inom gruppen men det är framförallt viktigt med en egen del som man själv kan stå för. Det är orättvist om man hamnar i en grupp där det bara är en person som presterar och alla får dela på bonus. Jag tycker att de individuella delar skall kunna betalas ut även om inte gruppen når sitt mål, alltså inte som vi har det idag då grupp målet är övergripande och avgör om bonusen skall betalas ut eller inte.

Medarbetare 6: Jag föredrar ett vinstandelssystem men från företagets sida så verkar man vilja koppla det till den individuella prestationen. Jag tycker det mer är upp till varje chef att se till att individen är motiverad.

Bilaga 3 Ledarnas fullständiga svar

Uppfattar du medarbetarna som mer motiverade beroende av att det finns ett bonussystem?

Ledare 1: Ja, det gör jag. Alla vill så klart påverka sin lön och tjäna så mycket pengar som möjligt. Det utvecklar framförallt att man blir medveten om vad man tjänar mest på i sitt eget arbete och att man blir mer affärsmässig i sitt eget arbete.

Ledare 2: Ja, det gör jag. Det finns alltid ytterligheter i det här. Det gäller att målen är relevanta för medarbetaren. Det kan också vara demotiverande om de är onåbara, och den typen av situationer. Har du bra välvägd mål så ja, då är det motiverande. Det finns så klart de som känner sig lite jagade och stressade av om man jobbar med bonusmål medan andra tycker att det är motiverande att ha något att sträva efter. Det är svårt att säga om det ur ett helhetsperspektiv ger en positiv effekt på medarbetarna.

Ledare 3: Ja. Jag tycker medarbetarna uppfattas som mer engagerade när det finns möjlighet till bonus och ett större intresse att följa hur företaget går rent ekonomiskt. Dock har vi inte någon fråga i medarbetarundersökningen Voice som gör kopplingen mellan motivation och bonussystem. Motivation tas däremot upp.

Tror du att medarbetarna skulle utföra samma arbete som de gör idag enbart för en fast lön utan rörlig ersättning?

Ledare 1: Nej, det tror jag inte. Anledningen till det är jag tror att man skulle jobba lika mycket och troligtvis lika hårt men det man kan göra med ett bonussystem är att styra inriktningen på arbetet. Du kan få lite annorlunda arbete utfört om man verkligen vill styra mot kvalitet eller kvantitet i produktionen. Du har då en förmåga att med ett bra bonussystem styra fokus så det kan man definitivt påverka. Kvantiteten på arbetsinsatsen kan man inte styra med ett bonussystem utan hur arbetsinsatsen utförs.

Ledare 2: Ja, möjligtvis beroende på ledarskapet. Om man hade en ersättning idag som anpassad till det man gör eftersom en bonus är tänkt att representera en extra insats utöver det normala. Om man förväntas göra det lilla extra och bli lönesatt efter det och sedan har en ledare och ett arbetssätt som påminner om att det var den grundläggande dealen så kan jag se att det skulle kunna ske. Den extra motivationen som ett bonussystem läggs framförallt på att hitta en möjlighet att tjäna pengar inom ramarna för bonussystemet och inte direkt på själva arbetet.

Ledare 3: Nej, eftersom majoriteten av medarbetarna inom organisationen idag har levt med olika former av bonussystem under många år. En generell löneförhöjning och att man tar bort bonussystemet så tror jag det endast ger en kortsiktig positiv effekt.

Uppfattar du att de känner sig delaktiga i uppfyllandet av bonusmålen (att de själva kan påverka utgången av bonusen)?

Ledare 1: Ja, om målen är uppsatta på ett bra sätt. Om vi blickar både bakåt och framåt så har de bonussystem vi haft hittills så tycker jag att de är alldeles för generella. Vi har inte haft möjlighet att sätta målen tillräckligt nära individen så att man skall kunna känna graden av påverkan på ett bra sätt. Så man kan säga att medarbetarna troligtvis inte känt sig delaktiga hittills men om man gör det på rätt sätt kan de göra det.

Ledare 2: Ja, väldigt mycket. Vi testar ett nytt individuellt bonussystem som bygger på månatlig uppföljning och utbetalning. Det är uppdelat i tre delar, finansiella, kvalitativa och kunskapsmål. Alla delar kan man påverka själv.

Ledare 3: Nej, kanske inte såsom bonussystemet har varit utformat de senaste åren. Där målen som måste uppfyllas är för stora och är inte kopplade till den enskilde medarbetarens arbetsinsats.

Uppfattar du att medarbetarna känner till vad som ligger till grund för bonusmålen?

Ledare 1: Ja, men vi har inför implementeringen och nu under testperioden så har vi pratat om målen då och då, så att de bör absolut vara medvetna om dem och det tror jag att de också är. Dessvärre upplever jag att de lätt glömmer bort de lite mjukare värderingarna som kvaliteten i interna processer och kunskapsmålen och kommer ihåg de enbart finansiella.

Ledare 2: Nej, och det är inte medarbetarnas fel utan vi har nog inte varit tillräckligt tydliga med vad siffrorna grundar sig på. Med vi menar de inom organisationen med arbetsledande funktion.

Ledare 3: Ja, det tror jag. På de vi har haft så har bonusmålen varit relativt tydliga så det tycker jag att de gör.

Uppfattar du att möjligheterna till bonus är en anledning till att folk söker sig till företaget?

Ledare 1: Nej, det vill jag inte påstå. Min erfarenhet från anställningsintervjuer så kommer tal om bonus fram ganska sent i den processen, det är egentligen när man är framme vid ett erbjudande om anställning som den diskussionen tas upp.

Ledare 2: Nej, och det hoppas jag att det inte är.

Ledare 3: Ja, absolut. I min grupp arbetar många yngre medarbetare i som är 20-30år. Intresset för tjänsten ökar definitivt när man diskuterar möjligheterna till bonus under anställningsintervjun. De märks att den yngre generationen som etablerar sig på arbetsmarknaden är individualister och är väldigt måna om sina rättigheter och vill bli belönade för sina prestationer.

Uppfattar du medarbetarnas motivation som högre efter en utbetald hög bonusersättning?

Ledare 1: Ja, det tycker jag. Det ger ju en liten känsla av tillfredsställelse när man lyckats uträtta något som man fått något extra för. Effekten sitter dock inte i tillräckligt länge med dagens bonussystem. Det skiljer sig lite på hur länge effekten sitter i beroende på befattning och ansvarsroll. Ledningen jobbar på ett sätt som påverkar organisationen mer långsiktigt och påverkar kanske det totala resultatet på ett annat sätt så tycker jag det är ok att ha långsiktiga mål. Men en medarbetare som jobbar i produktionen så tycker jag det blir större effekt om man kan ha en kortare tidshorisont och tätare mellan uppföljningstillfällena och då bonusutbetalningarna för att kunna motivera men också korrigera arbetsinsatserna om man inte riktigt når upp till målen.

Ledare 2: Ja, genom åren så har de stora bonusutbetalningarna påverkat motivationen och viljan att uppnå en liknande bonus igen. Vi har testat på både kvartalsbonus och helårsbonus. Den där extra motivationen sitter inte i hela året utan fungerar bättre på kortare bonusperioder. Det kan genom kortare mätperioder ge en extra motivation i flera perioder som nästan sitter i under hela året.

Ledare 3: Ja, det gör jag. Hos de som fått bonus med det nya systemet så ser jag definitivt en ökad arbetsmotivation. Innan de fick första bonusen så uppfattade de målen som svåra att uppnå men när några av dem lyckades få bonus och det till och med gett ganska mycket extra i plånboken så visades ett helt nytt engagemang och det var inga problem att fylla upp arbetspassen.

Uppfattar du medarbetarnas motivation som lägre efter en utebliven eller en låg utbetald bonusersättning?

Ledare 1: Vid en utebliven bonus så upplever de som fått bonus tidigare det nästan som att man har blivit fråntagen något och dit vill de inte komma. Visuellt så kan de uppfattas som mindre motiverade men jag är inte övertygad om att de förlorat motivationen utan det kan snarare vara så att de blir mer på tårna under nästa mätperiod.

Ledare 2: Nej, inte vad jag har sett tidigare. Så det tror jag inte det gör. Ser jag till andra erfarenheter från tidigare arbetsgivare så har det funnits sådana tendenser kortsiktig om inte ledarna är skickliga nog på att motivera och hjälpa medarbetarna. Det gäller ju att förstå varför man inte uppnått målen och vad man kan göra för att uppnå målen nästa gång. Det är det som är problemen med de här lite mer långsiktiga bonussystemen för att det blir inte riktigt greppbart. Har man missat bonusen denna gång så vet man inte vad som händer om 12 månader. Därför kan det bli lite demotiverande, så tar man istället uppföljningen efter en kortare period så har man möjlighet att direkt återhämta sig och ladda batterierna för nästa bonusperiod.

Ledare 3: Ja, det kan jag se tendenser till. Först och främst brukar man kunna skönja ett missnöje och det verkar som att man under en kort period inte litar på företaget och tycker att företaget har satt för tuffa mål.

Om bonus ej betalas ut letar man då efter en syndabock?

Ledare 1: Behandlas ej.

Ledare 2: Det kanske är vid en missad utbetalning, som jag sa tidigare, kanske först att man misstror målen. Jag tycker nog att vår ledning är bättre på att förklara vad som gått snett och varför vi inte nått upp till bonusmålen däremot är det nog inte alltid den informationen förs vidare till medarbetarna genom avdelningschefer och gruppchef.

Ledare 3: Vårt nuvarande bonussystem går ut på att vi skall nå våra långsiktiga ekonomiska mål och då handlar det egentligen inte om att hitta syndabockar och ta reda på vem som har gjort fel. Utan det handlar om egentligen om att vi gemensamt skall uppnå målen, sedan om det har gått lite bättre i ett hörn och lite sämre i ett annat hörn så är det en annan diskussion. Det handlar snarare om att förbättra respektive organisationsgren. Jag tycker inte detta är ett problem med nuvarande system, men jag skulle nog vilja ha en tydligare koppling mellan prestation och bonus så att de som faktiskt lyckas bra har en möjlighet att få lite mer i ersättning och de som lyckas lite sämre riskerar att få lite mindre ersättning.

Tror du att medarbetarnas arbetsmotivation skulle öka om man införde ett enbart individuellt bonussystem?

Ledare 1: Jag är lite konservativ men inbillar mig att yngre medarbetare är mer positivt inställda till individuell bonus än kollektiv bonus. Det verkar som att det är åt det hållet som det går. Det är inte bara företagsledningen som drar åt det hållet utan det märks även på medarbetarna. Nu är det fler som vågar sticka ut och visa vad de presterat. Tidigare kändes det som att fokus låg mer på att gruppen hade jobbat bra tillsammans och att det var gruppen som hade presterat när man uppnått ett mål. Idag upplever jag det som att fler vill stå på scenen och visa framfötterna och vet sitt värde, om man nu kan uttrycka sig.

Ledare 2: Jag tror på det individuella, att det är det som får människor mest motiverade. Jag tror att det finns många poäng med kollektiva bonussystem men då främst organisatoriskt riktade.

Ledare 3: Ja, det tror jag. Ett individuellt bonussystem har två sidor av samma mynt som jag nämnde inledningsvis. Det finns ju de som tycker individuella mål är lite tufft och inte blir motiverade, men jag tror nog huvudparten av medarbetarna skulle se det som motiverande. Det är ju upp till oss som ledare då att vara duktiga på att förklara varför man vissa mål. Det är som jag sa tidigare inte meningen att man skall jobba mer utan ha smartare fokus och arbetssätt och arbetsmetoder som gör att man kan uppnå de här målen och ha möjlighet till att få bonus. Så jag tror att det individuella är lite mer inspirerande.