

Södertörns Högskola  
Institutionen för ekonomi och företagande  
Företagsekonomi  
Kandidatuppsats 10 poäng  
Handledare: Hans Richter  
Höstterminen 2006



# Bonussystem

**En undersökning av Max Hamburgarrestauranger AB**

**Författare:**  
Manoilidis Eliséos  
Rouchetto Mauro

## **Förord**

Vår C-uppsats handlar om bonussystem som används av företag, för att bland annat belöna, engagera, och behålla sin personal. Vi har valt att fokusera denna studie på Max Hamburgarrestauranger AB. Vi har djupstuderat bonussystemet som används på Max emot sina olika enhetschefer, och jämfört dessa med cheferna som inte får bonus, för att försöka analysera bonusens inverkan på personalen.

Studien har utförts vid Företagsekonomiska Institutionen på Södertörns Högskola i Stockholm under höstterminen 2006.

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Hans Richter för en god vägledning, våra opponenter och de övriga seminariedeltagarna för konstruktiv kritik och goda synpunkter, samt ledningen och alla restaurangchefer på Max för deras avgörande medverkan i studien.

Stockholm, januari 2006

.....  
Eliséos Manoilidis

.....  
Mauro Rouchetto

## **Abstract**

Incentive programs are one of the most important strategies that a corporation has in order to achieve its major policies and goals. The purpose of this paper is to identify these goals and their function, so that we later can analyze the incentive system's effectiveness. The paper's focus is on Max Hamburgarerestauranger AB's incentive system, that is directed to the managers of all of its restaurants.

We had interviews with the CEO, as well as the head of the Economics Department of Max H. AB in order to understand the purpose and the dynamics of the incentive system through the leadership's point of view. It seems that the major goal of the system is to encourage corporate growth, by stimulating an array of desirable effects on the managers' and employees' labor attitudes.

We analyzed restaurant managers' attitudes with a questionnaire survey that was sent out to them. In this way we examined the effectiveness and success of the incentive system, comparing its goals with the survey results and with reference to the existing theories on corporate incentives.

The overall conclusion of this paper is that the incentive program has a positive impact on the restaurant managers' motivation and behavior. In this way the incentive program is effective because it has a significant effect on Max's need of expansion; but it can be further improved by introducing intangible rewards, so it can become more accurate.

## **Sammanfattning**

Belöningsystem i ett företag kan vara ett av ledningens viktigaste styrredskap för att uppfylla strategiska mål. Syften med den här studien är att identifiera dessa mål och funktioner, för att sedan undersöka i hur hög grad dessa mål har uppnåtts. Studiens undersökningsfall är bonussystemet på Max Hamburgarerestauranger AB, som används gentemot restaurangcheferna.

Vi har intervjuat företagets VD, samt dess ekonomichef, för att undersöka ledningens perspektiv på bonussystemet. Det visade sig att företaget har ett bonussystem som syftar till att få affärsrörelsen att växa, genom att stimulera en rad önskade attityder, främst hos sina restaurangcheferna, men också hos de övriga medarbetarna.

Vi studerade restaurangchefernas attityd till bonussystemet och dess effekter i en enkät som vi skickade till dem. På så sätt kunde vi senare, utifrån enkätstudiens resultat samt den befintliga teorin, dra några slutsatser om bonussystemets effektivitet.

Vid analysen av det empiriska materialet och teorin framkom att Max bonussystem har en positiv effekt på chefernas motivation och attityder. På så sätt är bonussystemet effektivt, eftersom det har en signifikant påverkan på Max mål av att expandera; men vi anser att bonussystemet kan ytterligare förbättras och preciseras genom att ickemateriella belöningar införs vilka kan göra det ännu mer resultatrikt.

## Innehållsförteckning

<b>1 Inledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Problembakgrund .....	1
1.2 Problemdiskussion .....	1
1.3 Problemformulering .....	2
1.4 Syfte .....	2
1.5 Avgränsningar .....	2
1.6 Målgrupp.....	2
1.7 Kort om Max Hamburgarrestauranger AB.....	3
<b>2 Metod</b> .....	<b>5</b>
2.1 Undersökningsansats .....	5
2.2 Deduktiv forskningsmetod .....	6
2.3 Kvalitativ och kvantitativ forskningsansats .....	6
2.4 Datainsamling .....	8
2.5 Analysmetod .....	10
2.6 Metodproblem .....	10
<b>3 Teoretiskreferensram</b> .....	<b>12</b>
3.1 Bakgrund.....	12
3.2 Belöningar .....	12
3.3 Motivationsteorier .....	14
3.4 Attityd till arbete .....	18
3.5 Teorisammanfattning.....	19
<b>4 Empiri</b> .....	<b>20</b>
4.1 Intervjuempiri: Max behov och kriterier för ett belöningsystem .....	20
4.2 Belöningsystemets Genesis .....	22
4.3 Enkätsvaren .....	25
<b>5 Analys</b> .....	<b>34</b>
5.1 Intervjuempiri: Max behov och kriterier för ett belöningsystem .....	34
5.2 Analys av enkätsvaren .....	35
5.3 Validitet och Reliabilitet .....	42
<b>6 Slutsatser</b> .....	<b>43</b>
6.1 Syftet: Frågeställningar och svar .....	43
6.2 Förslag till fortsatt forskning .....	44
<b>7 Referenslista</b> .....	<b>45</b>
<b>8 Bilagor</b> .....	<b>1</b>
Bilaga 1 .....	2
Bilaga 2 .....	4
Bilaga 3 .....	5

# 1 Inledning

---

*Detta kapitel börjar med en problemdiskussion av allmän karaktär för att senare introducera läsaren till undersökningsämnet, dvs. bonussystemet hos Max Hamburgerrestauranger AB. Ämnet förklaras mer konkret i problemdiskussionen och sammanställs i problemformuleringen, som utmynnar i undersökningens syfte.*

---

## 1.1 Problembakgrund

Det brukar ofta sägas att duktiga och engagerade ledare är en av de viktigaste drivkrafterna för ett företags framgång. Många företag använder sig idag av bonussystem för att motivera, samt för att attrahera sina nyckelanställda. Bonussystemet kan ha olika syften men huvudsyftet är oftast att belöna och därmed uppmuntra den sorts beteende som hjälper företaget att uppnå sina mål.

Svenska företag använder sig i högre grad än förr av bonussystem som en motivationsfaktor. Bonussystemet blir ett allt vanligare verktyg för företag, med vilken de belönar och motiverar sina anställda. Det har på senare tid förekommit stora skandaler inom svenskt näringsliv, där storföretag som Skandia, ABB, och Ericsson varit inblandade och som fått stor massmedial uppmärksamhet. Skandalerna har bidragit till att bonussystemets mål och funktion ifrågasätts, och kritiserats.

## 1.2 Problemdiskussion

Ämnet kommer att analysera den bonus som finns för de nyckelanställda i ett företaget. Med nyckelanställda menas de olika enhetschefer som finns hos företaget. Max Hamburgerrestauranger AB har chefer som leder bolaget på högsta nivå från huvudkontoret i Luleå, samt från Stockholm. På regional nivå finns det distriktschefer som är ansvariga för ett flertal restauranger som befinner sig inom deras distrikt. På lokal nivå, finns det enhetschefer som är ansvariga för enstaka restauranger.

Bonussystemet hos Max kallas för medpartnerskapslön. Medpartnerskap är den relation som vissa chefer har till företaget, och som möjliggör bonusersättning. Relationen innebär att medpartners-cheferna utöver den fasta månadslönen får också en årlig bonusersättning, medan de övriga restaurangchefer får endast en fast månadslön. Max bonussystem kan tänkas ha lett till positiva resultat eftersom systemet fortlever. Bonussystemet verkar vara en viktig företagsstrategi för att Max ska attrahera och motivera sina duktiga platschefer.

Bonussystemet finns för att enhetscheferna ska prestera positiva resultat och på så sätt ytterligare förbättra och utöka Max verksamhet.

### **1.3 Problemformulering**

Undersökningens problem lyder: Fungerar verkligen bonussystemen?

### **1.4 Syfte**

Undersökningens syfte är att se om Max Hamburgarrestaurangerna AB bonussystem är effektivt.

#### ***1.4.1 Underliggande frågeställningar***

För att kunna svara på syftet, undersöks dessa underliggande frågeställningar.

- (a) Vad är syftet med införandet av bonussystemet på Max Hamburgarrestauranger AB?
- (b) Hur fungerar bonussystemet på Max H. AB; vilka är dess effekter?

Genom att få svar på fråga (b) kan vi se ifall bonussystemet lyckas med att uppfylla syftet som fråga (a) avser.

### **1.5 Avgränsningar**

Studien avgränsas till att endast undersöka det bonussystem som används av Max i förhållande till sina platschefer på de olika restaurangerna runt om i landet och jämföra dessa med de chefer som inte får bonus. Det betyder att vi inte kommer att behandla belöningsystemet som används i andra företag. Vi kommer inte heller inte ta hänsyn till de andra medarbetarna i företaget, eller de chefer som finns på distrikts samt centralnivå. Vi avgränsar bonussystemets effekter till att endast omfatta dess effekter på chefernas beteende, attityd och inställning som sker i samband med bonus. Vi har inte tagit hänsyn till andra effekter som bonussystemet kan ge upphov till, som t.ex. ökning eller minskning i lönsamhet och andra ekonomiska mått.

### **1.6 Målgrupp**

Studien vänder sig till ekonomer och andra akademiker som vill få en större insyn i det unika bonussystemet som används av Max H. AB. Studien kommer att ytterligare upplysa hur bonussystemet inverkar på chefer, och på så sätt kan den tänkas vara intressant för personer och organisationer som vill öka sin kunskap om belöningsystem.

Studien kommer att belysa syften och funktionen av medpartnerskap och bonus hos Max, och därför kunna vara till hjälp för Max och dess intressenter. Undersökningen kan också vara ett verktyg för företag som vill utforma ett liknande bonussystem som tillfredsställer dess behov av ökad motivation och arbetsprestation hos sina nyckelanställda.

### **1.7 Kort om Max Hamburgarrestauranger AB**

Max Hamburgarrestauranger AB, är efter McDonalds, Sveriges näst största hamburgarkedja. Max grundades 1968 i Gällivare Lappland av Curt Bergfors. Företaget är inte börsnoterat, och ägs fortfarande av Curt Bergfors. Max drivs av Curts två söner, Richard Bergfors och Christoffer Bergfors som VD och VVD. Företaget har sitt säte och huvudkontor i Luleå i Norrbotten, men försäljningschefs och VD: s kontor ligger i Stockholm. Max sysselsätter cirka tre tusen anställda på sina femtio restauranger i Sverige. Företagets mål är att fram till år 2009, det skall finnas åttio restauranger runt om Sverige. Max kommer också att öppna restauranger i Norge, Danmark och Finland under de kommande åren. (<http://www.max.se/max.aspx?page=utveckling>) Max är det enda företaget som någonsin lyckats konkurrera ut McDonalds. Detta hände i Lappland och i Norrbotten under början av 90-talet. Då tvingades McDonalds för första gången i historien att stänga de flesta av sina restauranger på grund av konkurrens från Max. Företaget har vuxit enormt den senaste tiden framförallt mellan 1998 och 2004 då omsättningen fördubblades. Max hamburgarrestauranger AB omsatte i 2005: 570 miljoner kronor, och hade en vinst på sextiofem miljoner kronor. ([http://www.svd.se/dynamiskt/naringsliv/did\\_6294498.asp](http://www.svd.se/dynamiskt/naringsliv/did_6294498.asp)) Framgången beror väldigt mycket på produkterna som Max erbjuder. Enligt en marknadsundersökningsföretag, ISI Wissing har Max branschens mest nöjda kunder tre år i rad. Max har också de godaste hamburgare i Sverige enligt en undersökning som har gjorts av ISI Wissing och SIFO i år 2005. Max är ledande i branschen på att erbjuda nya produkter och koncept; som bl.a. lågkalori, nyckelhåls och grönmärkta hamburgare, fria menyvariationer, samt revolutionerade idéer som bike-in, och trådlös Internet på sina restauranger. ([http://sv.wikipedia.org/wiki/Max\\_Hamburgerrestauranger](http://sv.wikipedia.org/wiki/Max_Hamburgerrestauranger))

### **1.8 Begreppsdefinitioner**

De nedanstående begreppsdefinitionerna finns med för att underlätta förståelsen av ämnet. Begreppen kommer att ytterligare behandlas och förklaras senare i resultatdelen.



### **1.8.1 Bonussystem**

I studien kommer vi att behandla begreppen bonussystem och belöningsystem som synonymer, det vill säga att bägge begreppen har samma innebörd. Enligt nationalencyklopedin är bonus ”gottgörelse som utgör belöning, tillägg, återbäring eller rabatt av något slag”. System förklaras som ”helhet sammansatt av flera delar”. Med bonussystem menar vi alltså, den rörliga delen av lönen som betalas ut till de restaurangchefer som är medpartner på Max. Bonus hos Max benämns som *medpartnerskapslön*, som är den rörliga delen av lönen och som finns i samband med medpartnerskap. Vi kommer att inrikta oss in på den individuella ekonomiska belöningen. Det bonussystem som används av Max H. AB innebär högre lön, och högre lön betraktar vi som ekonomisk belöning.

### **1.8.2 Medpartnerskap**

Medpartnerskap är ett belöningsystem som ledningen erbjuder till de duktigaste restaurangcheferna på Max. Relationen innebär att cheferna som är medpartners varje år får en viss summa, dvs. från 15 % upp till 20 % av restaurangvinsten, som kompensation för sina insatser, då dessa leder till framgång. Vi kommer att benämna de restaurangchefer som får bonus som medpartners-cheferna, och de som hittills inte får bonus som potential-cheferna.

### **1.8.3 Motivation**

Detta begrepp är en viktig del av vår studie, då den bidrar till den önskade framgång som bonussystemet syftar till. Begreppet kommer att behandlas djupgående i teoridelen, men vi bifogar nedan en kort definition för att underlätta för läsaren redan här. Enligt nationalencyklopedin är motivation: ”Inre behov, eller önskan som ligger bakom visst (potentiellt) beteende.” Motivation används av oss som synonym till *engagemang*: ”inriktning av krafter och intresse mot något mål” ([http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i\\_art\\_id=O143159&i\\_word=engagemang](http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=O143159&i_word=engagemang)).

### **1.8.4 Nyckelanställda**

Studien fokuserar sig på alla de nyckelanställda hos Max. Med nyckelanställda menar vi alla restaurangchefer som just nu sysselsätter sig hos Max. Dessa restaurangchefer är ansvariga för sin specifika enhet, dock endast en restaurangenhet per varje chef.

## 2 Metod

---

Metodkapitlet innehåller en presentation av varför det aktuella ämnet valdes, samt studiens forskningsansats. Därefter följer en redogörelse av vald undersökningsansats och metod vid tillvägagångssättet. Avslutningsvis diskuteras vilka metodproblem som uppstått under arbetsgång, samt för och nackdelar med metoden.

---

### 2.1 Undersökningsansats

Vi har valt att skriva om bonussystem, för att vi tycker att det är ett väldigt intressant ekonomiskt redskap, som används för att skapa framgång. Det vi tycker gör ämnet intressant, är dess unika sätt att kombinera en mångfald av ekonomiska, psykologiska och sociala egenskaper mot gemensamma mål.

Vårt intresse för ämnet växte ytterligare under den tidiga datainsamlingen av sekundära källor, då vi mötte en pluralism av teorier, åsikter, och studier som behandlade belöningsystem. Dessa sträckte sig i sin mening från alltifrån de övergivande positiva slutsatser, till de alldeles negativa som behandlade vår samtids stora ekonomiska skandaler som orsakats av olika bonussystem. Dessa var t.ex. fallen om Skandia, och om ABB. Skandia använde sig av höga bonusprogram med USA:s företagskultur som förebild. Dessa bonusprogram som gällde för ledningen var aktiekurskopplade. Programmen på Skandia kostade aktieägarna miljarder kronor och utlöste juridiska processer som frågosatte dess legitimitet. (se referenser el. källor 4) Den ovannämnda pluralism, i mening av källorna har bidragit till stor svenskt massmedial uppmärksamhet, som framförallt gett en ganska kritisk bild av bonussystemen. Detta ifrågasättande klimat kring bonus och dess effekter har invävt i vår egen problematisering kring ämnet. Resultatet av den sistnämnda synergien har framhävts i studiens syfte som undersöker bonussystemets effektivitet.

För att kunna utföra en undersökning av ämnet har vi sökt information angående olika företag i Sverige som använder sig av ett bonussystem. Efter att ha granskat informationen om de olika företagen, valde vi att undersöka djupare på Max Hamburgarrestauranger AB. Hamburgarekedjan skulle utgöra studiens forskningsobjekt på grund av att det är ett väldigt framgångsrikt företag som har olika restaurangenheter med sina specifika chefer. Vissa av de cheferna mottar bonuslön och vissa inte. På så sätt blir det möjligt för oss att jämföra mellan de två aspekterna, för att kunna dra slutsatser om bonusens inverkan på organisationen.

## **2.2 Deduktiv forskningsmetod**

I denna studie är sammanhanget mellan teori och empiri av huvudsaklig betydelse. Ämnets angreppssätt är deduktiv. Vi kommer att använda de befintliga teorier som utgångspunkt för att presentera och analysera fallet genom att utifrån teorin, göra antaganden som undersöks empiriskt. Avslutningsvis kommer vi att dra logiskt sammanhängande slutsatser om hur effekterna av belöningsystemet sammanfaller med teorin och de företagsmässiga syftena. Denna metod valde vi på grund av att vi ansåg att den skulle vara mest lämplig för att uppfylla vårt syfte.

## **2.3 Kvalitativ och kvantitativ forskningsansats**

Det finns två vetenskapliga sätt att bearbeta och analysera data, beroende på hur problemet har preciserats och vilken kunskap som söks. Dessa två metoder är den kvantitativa samt den kvalitativa ansatsen. Denna undersökning präglas av en kombination av kvalitativa samt kvantitativa metoder. Vi valde att kombinera bägge forskningsansatser för att använda oss av deras egenskaper, så att forskningsproblemet kan behandlas på bästa möjliga sätt.

Kvalitativa undersökningar baseras på användning av ord medan de kvantitativa riktas mot analys av siffror. De kvalitativa forskningssätt fokuserar mest på beskrivningarna av händelser eller människor. Statistiska metoder är då tillämpliga inom kvantitativa metoder.

De kvalitativa undersökningarna anpassar sig bäst till småskaliga studier. Medan kvantitativa blir mest relaterad till storskaliga studier av större kvantiteter. Fokus inom kvalitativa studier ligger utifrån ett holistiskt perspektiv. Det kopplas med en benägenhet att analysera det som undersöks inuti dess kontext och observera hur samverkan mellan det och dess kontext. Detta kommer att inriktas mot den enskilda objekt och även isolera dessa från sina miljöer.

Inom det kvalitativa forskningssättet är det möjligt att forskaren invecklas inom undersökningen, dvs. att undersökningen påverkas av forskarens karaktär. Inom kvantitativa undersökningar förväntas forskaren ha en mer neutral karaktär. Kvalitativa forskningar förväntas vara mer öppna i sin forskningsform medan de kvalitativa kan vara mer bestämda i förväg.

Descombe (2000) påpekar att båda tillvägagångssätten inte är ömsesidig uteslutande. Detta betyder att om uppsatsskrivaren använder både kvalitativ och kvantitativ forskningsansats,

kommer detta att leda till ett bättre resultat. De här två sätten att undersöka verkliga fall behöver inte vara skilda från varandra. Hur data behandlas kommer att vara avgörande inom distinktionen från båda sätten.

Det som har eftersträvats var (a) att skapa en djup förståelse av bonussystemet utifrån ledningens perspektiv, och sedan (b) statistiskt analysera restaurangchefernas attityd mot bonusen och dess effekter, för att kunna bedöma dess effektivitet.

Vi har använt oss av två kvalitativa besöksintervjuer med VD Richard Bergfors, samt med ekonomichefen Lars Olsson. Enligt Jan Trost (2001) har kvalitativa metoden primärt ett förstående syfte, och denna egenskap passar väl vårt behov av att förstå ledningens perspektiv på bonussystemets mål och funktion. Vi använde oss av besöksintervjuer, eftersom dessa ger mer detaljerade svar än telefonintervjuer. Personintervjun var också viktig för att kunna skapa personlig kontakt med ledningen, och de olika enhetscheferna. Resultaten av dessa två intervjuer svarar på delfråga (a) i syftet, som behandlar varför bonussystemet används av Max.

Undersökningens andra delfråga (b), analyserar effekterna på bonussystemet. I empirin behandlas den av oss statistiskt och kvantitativt. Genom en enkät som vi skickat till alla restaurangchefer på Max har vi fått svar på frågor som berör chefernas attityd gentemot medpartnerskap och bonus. Vi har behandlat det empiriska materialen både kvantitativt och kvalitativt, för att senare dra kvalitativa slutsatser i analysen, om vad cheferna tycker och hur bonusen berör dem, och deras arbete.

### ***2.3.1 Skalnivåer***

Data från kvantitativa forskningar kan behandlas genom fyra sorters skalnivåer. Dessa nivåer är ordinal, nominal, intervall samt kvot nivåerna.

Vi har i denna studie använt oss av en nominalskala för att kategorisera restaurangchefernas svar på enkäterna. Datavariablerna på nominalnivå kan uppdelas inom olika kategorier och rubriker. Dessa kategorier har inga kvantitativa egenskaper.

I datainsamlingslistorna i empirikapitlet har vi rangordnat chefernas svar i en skala som omfattar alla femtio chefer. Rangordningen sker alfabetiskt genom att presentera kommunens

namn där restaurangen befinner sig. Exempelvis presenteras enkätsvaren från chefen på restaurangen i Barkaby längst upp i listan samt chefs svar ifrån restaurangen i Örnsköldsvik längst ner. Restaurangcheferna benämns med förkortningen RC och får ett nummer från ett till femtio på listan. Även om en chef ersätts av en annan, så kommer detta att inte påverka ordningen i listan, pga. rangordningen sker alfabetiskt efter restaurangens belägenhetsplats. När det finns flera restauranger på samma område har ledningen numrerat dem, utifrån sin egen ordning. Vi har utgått från en telefonlista som vi har fått av ledningen där restaurangerna är rangordnade på det ovanstående sättet.

## **2.4 Datainsamling**

### ***2.4.1 Litteraturstudier***

Denscombe (2000) poängterar att alla undersökningar som skall benämnas forskning bör börja med en litteraturöversikt. På det sättet kan forskaren fastställa den existerande kunskapen inom området och med utgångspunkt i detta, fastställa forskningsfrågorna.

Efter att ha definierat undersökningsproblemet började vi med att söka efter lämplig litteratur som behandlar de befintliga teorierna kring ämnet. Vi valde litteratur som är skriven av teoriernas upphovsmän, snarare än andra uttolkare av teorierna. Böckerna som användes hittades genom Libris sökdatabas. För att ytterligare hitta relevant litteratur till vår forskning sökte vi upp artiklar på: Media Arkivet, Dagens Industri och Google. Sökorden som vi använde var: Max, bonus, belöning, bonussystem, belöningsystem, incentiv, medpartnerskap, motivation.

### ***2.4.2 Sekundärdata***

Användandet av sekundärdata var av väsentlig karaktär i förberedelsen av den senare undersökningen, för att vi på så sätt bildade kunskap, och specificerade undersökningsproblemet. Teorier, medieartiklar och associerbara undersökningar vars användning utnyttjades för att belysa samt bedöma bonussystemen, var data som erhålls ifrån böcker, tidningar samt Internet. Studien av dessa datakällor har minskat på behoven av primärdata. Intervjutiden har på så sätt minskats, och riktats emot djupgående frågor.

### ***2.4.3 Primärdata***

Primärdata är data som inte har existerat förr, och som har uppkommit som resultat av forskarnas undersökning. Studiens primära data utgörs av de två intervjuer, samt de femtio

enkäter som skickades ut till alla restaurangchefer på Max. Den utgör den väsentliga delen av undersökningens empiri, samt analysen, och resultaten som följer därpå.

#### **2.4.3.1 Intervjuer**

Vi intervjuade två personer från ledningen på Max. De intervjuade personerna var VD Richard Bergfors samt ekonomichefen Lars Olsson. Intervjuerna bestod av öppna frågor som handlade om bonussystemets syfte, och funktion. Ett fåtal av frågorna som ställdes till dessa personer var identiska. Detta gjordes för att vi behövde bilda oss en giltig verklighetsuppfattning, genom att få primär information om ämnet från två pålitliga källor.

Den första intervjun genomfördes på Max huvudkontor i Luleå Norrbotten, med Lars Olsson. Olsson är ansvarig för ekonomifrågor på Max, och var en av de personerna som var med och skapade medpartnerskapskonceptet. Frågornas syfte var att ge oss information som inte kunde inhämtas sekundärt. På grund av den bidragande ökande kunskapen, ledde denna intervju vägen till nya frågor som behandlades i den andra intervjun. Den andra intervjun var på VD: s kontor på Östermalm i Stockholm. Vi tog upp frågor som behövde dubbelverifieras, samt nya som var följden av den förras ökande kunskap och problematisering kring ämnet.

#### **2.4.2.2 Enkäten**

En väsentlig del av studiens resultat frambringandes genom enkäten som skickades till de femtio restaurangchefer på Max restauranger runt om i landet. Enkäten formades på Microsoft Excel för att kunna skickas ut till cheferna elektroniskt via e-post. Den skickades till samtliga chefer tillsammans med ett brev som innefattade information angående studien, och anvisningar för enkäten.

Enkäten består av totalt tjugofyra frågor som uppdelades i fyra delar. Första delen, med frågor ett till tolv, var tänkt att besvaras av samtliga chefer, både av de som får bonus samt de som inte får det än, och innehöll låsta svarsalternativ. Andra delen, med frågorna tretton till nitton, var tänkt att besvaras av endast de som får bonus; och innehöll låsta svarsalternativ. Del tre, med frågorna tjugotvå till tjugotvå, var tänkt att besvaras av endast de chefer som inte får bonus, och innehöll också låsta svarsalternativ. Del fyra, var en öppen fråga till samtliga chefer. Den frågade om det var någonting ytterligare om bonussystemet som cheferna ville kommentera om. (*se bilaga 2*)

Fördelen med att använda sig av en e-enkät, är att det sker smidigt, det vill säga med mindre behov av logistiskt efterarbete. E-enkäten var också ett säkert, och betydligt snabbare sätt än en traditionell postenkät, att kommuniceras med respondenterna. Den enda nackdelen som vi har upplevt med e-enkäten, är att det tar mer tid att skapa och programmera, än en postenkät. Enkätsvaren presenteras i empiri kapitlet. Vi använder oss av figurer och diagram för att presentera svaren.

## **2.5 Analyismetod**

### **2.5.1 Hermeneutik**

Denna studie byggs på en hermeneutisk analys av det empiriska materialet. Hermeneutik är tolkningslära på grekiskan, och innebär att förstå betydelsen av olika ontologiska problem. Eriksson och Wiedersheim-Paul (2001) menar att tolkning är precis som mätning en grundläggande metod att finna meningen i observationer. Till skillnad från mätningen sker tolkningen genom språk, inte genom siffror. Fortfattarna säger att hermeneutiska metoder är passande för att analysera mänskligt beteende, värderingar samt kulturer. Hermeneutisk metod innebär alltså att en person, t.ex. forskaren förstår en annan persons handlingar (Eriksson och Wiedersheim-Paul, 2001, s. 107).

## **2.6 Metodproblem**

Belöningar har olika betydelser för olika människor. Restaurangcheferna är individer, som värderar saker på olika sätt. Det har därför varit svårt att kategorisera och fokusera ämnets olika beståndsdelar. För respondenterna kan t.ex. bonus, arbetstillfredsställelse, och motivation betyda olika saker. Bonus är en form av rörlig lön, men den kan uppfattas som någonting materiellt av vissa som t.ex. ökning i pengar; eller någon form av ickemateriell belöning som t.ex. status (Svensson & Wilemsson, 1988).

### **2.6.1 Validitet**

Eriksson och Wiedersheim-Paul (2001) definierar validitet som ett mätinstruments förmåga att mäta det som forskaren avser att mäta. Enligt författaren är det problematiska med validitet, att det blir väldigt svårt att bestämma om en metod är valid eller inte.

Undersökningens validitet har ökat genom feedback om undersökningsansatsens beståndsdelar: intervjuens samt enkätformulärens frågor, som vi fick från vår handledare och andra kamrater innan vi använde den. Vi lät de kritiskt granska frågorna, och använde sedan

feedbacken till att förändra och förbättra de samt för att undvika missförstånd från respondentens sida. Validiteten har också påverkats positivt genom att vi utförde en totalpopulationsundersökning, som är absolut representativ för undersökningsobjektet. Validiteten ökar ju flera perspektiv som behandlas i undersökningen. Denna undersökning analyserar effekterna av bonussystemet, utifrån den högsta ledningen och restaurangchefernas perspektiv samt har även tagit hänsyn till sekundära källor som behandlat ämnet ytterligare. På så sätt styrks undersökningsansatsens validitet.

Validiteten kan också påverkas av kontrolleffekten. Denscombe (2003) kommenterar att med kontrolleffekten menas situationen då respondenterna som ingår i undersökningen kan reagera på ett ovanligt sätt. Genom att respondenterna blir medvetna om observationen, påverkas deras beteende, så att den inte kan vara exakt relaterad till sin verkliga responsnatur. Denna faktor kan ha behandlats positivt, genom att cheferna som svarade på enkäten fick veta att vi hade kommit i kontakt med ledningen, samt för att bonusen karaktär kan tjänas vara känsligt. På så sätt kan chefernas svar ha påverkats till att de inte fullständigt redogör för verkligheten.

### **2.6.2 Reliabilitet**

Eriksson och Wiedersheim-Paul (2001) säger att reliabilitet handlar om att andra forskare ska kunna komma till samma resultat om det har använt samma forskningsansats. En metod antas ha hög reliabilitet/tillförlitlighet, när den är oberoende av vem som utför undersökningen. Reliabilitet innebär att ett mätinstrument som t.ex. ett enkätformulär ska ge tillförlitliga och stabila utslag. (Eriksson och Wiedersheim-Paul, 2001, s. 40)

Tidsgränsen för undersökningen är en av de centrala begränsningarna till resultatet. Det kan tänkas att det vid mer tid skulle vara möjligt att reflektera över ämnet ytterligare och på så sätt åstadkomma annat resultat. Undersökningens resultat är väldigt beroende av tidpunkten, då det är möjligt att få annorlunda resultat vid en annan tillfälle. Exempelvis kan antalet chefer som får bonus förändras, vilket kommer att ha en inverkan på respondenternas svar, samt undersökningens resultat. Det kan också vara möjligt att Max bonussystem förändras i framtiden, och då kommer undersökningens resultat att inte vara lika valid som just nu.



### 3 Teoretiskreferensram

---

*Teorikapitlet presenterar de befintliga teorier för en utformning av ett lyckat bonussystem. Vi fokuserar till stor del på motivationen, för att den är en väsentlig faktor till framgång. De olika sorters belöningar som syftar till att motivera de anställda kommer att presenteras i första hand. Avslutningsvis granskar vi teorier om de anställdas attityder till arbete.*

---

#### 3.1 Bakgrund

Vi kommer att behandla bonussystemet som en synonym till ett belöningsystem, dvs. som en mekanism som erbjuder en viss reaktiv ersättning utöver den proaktiva fasta lönen till de anställda inom en organisation.

Svensson och Wilhemson (1998) säger att i vissa fall räcker det inte till med endast en fast lön för prestationsbelöning. Författarna säger att ”De flesta organisationer har inget belöningsystem som kan användas proaktivt för att stimulera önskvärda prestationer. I stället har vi på arbetsmarknaden ett ersättningssystem som man kan säga är reaktivt.” (s. 11). De vill poängtera att en vanlig lön skapar ingen extra stimulans hos en anställd. ”Den uppfordrar inte till extra ansträngningar. Den uppfattas inte som en belöning.”(s. 11). Bonussystemets syfte är att kunna få ut bästa möjliga prestation av de anställda i en organisation. Jacobsen och Thorsvik (1997) menar också att belöningsystem innebär ett bytesförhållande mellan organisationen och de anställda. Svensson och Wilhemson (1998) förklarar att det är viktigt att skapa ett belöningsystem där man på ett medvetet sätt premierar handlingar som leder till för organisationen nödvändiga resultat. Bruzelius och Skärvard (1995) påpekar att lönen är belöningsgrunden, men att medarbetarna också måste belönas på andra sätt.

#### 3.2 Belöningar

Vi kommer att undersöka hur olika sorters belöningar kan klassificeras beroende på dess egenskaper och syfte. De grundläggande orsakerna och behoven av belöning finner vi hos Gröjer och Gröjer (1986, s. 8), som beskriver sex typer av motiv för belöningar:

- belöningar är ett bra sätt för arbetsgivaren att visa sin uppskattning
- belöningar motiverar anställda för att anstränga sig mer i arbetet
- belöningar är något att se fram emot och sträva efter
- belöningar är bra som morot och nödvändigt eftersom duglig personal inte alltid kan befordras. Då behövs något annat
- belöningar leder till arbetsglädje

- belöningar borde vara något självklart, annars blir man inte stimulerad

Gröjer och Gröjer (1986) beskriver att man med belöningen avser arbetsgivarens visade ekonomiska och sociala uppskattning till individer eller kollektiv utöver vad som antingen betraktas som normal ersättning för en prestation, eller som allmänna förmåner som gäller alla anställda. Svensson och Wilhemson (1998) kommenterar också att det antingen kan vara individer som tar emot belöningar eller att det kan handla om kollektiva inslag.

I Jacobsen & Thorsvik (1997) om moderna organisationers funktion får vi se att belöningar syftar till att: 1) Skapa vilja och motivation hos personer som organisationer vill rekrytera och behålla. 2) Motivera de anställda till att uppföra sina uppgifter som de siktar på. 3) Ge de anställda en drivkraft, för att förbättra sig.

### ***3.2.1 Inre och yttre belöningar***

Herzberg, Mausner och Bloch (1959) diskuterar i deras studie att en inre belöning är något som individen ger sig själv. Detta kan t.ex. vara positiva känslor knutna till insats eller uppnådda resultat i arbetet. Individerna kan uppleva en känsla av tillfredställelse på grund att de ger sig själva erkännande och uppmuntran.

Yttre belöningar avspeglar en socialsätt av erkännande. Då blir de ett tecken på en lyckad insats som kommer från omgivningen. Yttre belöningar är sådana som individen mottar från organisationer eller andra. Lön och extraförmåner är exempel på yttre belöningar menar Jacobsen och Thorsvik (1997).

### ***3.2.2 Materiella och immateriella belöningar***

I rapporten av Gröjer & Gröjer (1986) definieras belöningar efter dess innehåll och dess mottagare. Detta betyder att man sorterar belöningar i fyra kategorier: ekonomiska, sociala, individuella, samt kollektiva. Vi behandlar materiella belöningar som ekonomiska regleringar, medan de sociala hänförs till den ickemateriella typen. Materiella belöningar är exempel på saker individen kan behöva köpa. Dessa har oftast ett pengamässigt värde. Svensson & Wilhemson (1988) menar att materiella drivkrafter kan definieras som konsumtion av varor och tjänster. Pengamässiga belöningar uppmuntrar till att skapa ett incitament av ekonomisk karaktär, som leder till ökad prestation. Författarna säger att ”Men även om lönen är den

tydligaste och mest grundläggande värderingen finns det andra uttryck för värderingar av de dagliga insatserna som i många fall påverkar oss mer.” Svensson & Wilhemson (1988, s. 10)

Ickemateriella belöningar baseras på att tillfredsställa individernas känslomässiga behov. Fisher (2005) poängterar att vi kan observera att utökning av pengamässiga eller materiella belöningar, har ingen motivationseffekt på de anställda. Författaren säger att pengar kan vara den värsta motiverande faktorn. Han menar att pengar inte alltid är det bästa sättet att skapa motivation. Efter en viss gräns av tillfredställelse kommer de anställda inte att reagera på materiella incitament. Det kan kopplas till Maslows teori om hur man ser på de olika behov som tillkommer, men endast efter att de grundbehoven är tillfredsställda. Bruzelius och Skärvard (1995) menar också att inte bara pengar, utan även andra förmåner kan tjäna som incitament för den enskilde medarbetaren. Samtidigt tillägger författarna att status och frihet kommer att vara några efterlängta faktorer som individer kan koppla till pengar.

### **3.3 Motivationsteorier**

#### ***3.3.1 Motivationsverkan***

Bruzelius och Skärvard (1995) beskriver begreppet motiv som ett behov eller ett önskemål av olika slag. När ett motiv aktiveras, stimulerar den och driver en individ till att handla på ett visst sätt. Detta drivande känslotillstånd benämner författarna som motivation. Om motivation skapas hos medarbetare skulle den leda till att belöningsystemet uppfyller sitt mål. Jacobsen och Thorsvik (1997) menar i deras bok att ”oavsett om man definierar motivation som vilja att prestera, arbetstillfredställelse eller engagemang, har motivation i de flesta fall behandlats som ett psykologiskt fenomen. Det grundläggande antagandet är att man för att förstå motivation måste förstå vad som får människor att handla.” (s. 223). Det är väldigt svårt att på ett direkt sätt mäta människors motivationsgrad. Men det finns vetenskapliga teorier som behandlar motivationen genom ett indirekt sätt.

#### ***3.3.2 Tillfredställelse skapar en ny nivå av motivation.***

Utifrån Maslows välkända motivationsteori, observerar vi hur den mänskliga motivationsmekanismen alltid strävar efter en högre nivå av tillfredställelse. Abraham Maslow beskriver (1954) hur de olika behovsnivåerna måste uppfyllas så att en ny källa av motivation kliver fram. Behovsnivåerna rangordnas hierarkiskt, där mer grundläggande ett behov är desto mindre viktig kommer de nästkommande behoven att bli. De nästkommande

behoven kommer att påverka den humana organismen så länge grundbehoven är tillfredställda.

### **De olika stegen i Maslows behovsteori är:**

#### 1. De fysiologiska behoven.

Behoven av näring i form av mat och vatten är bl.a. den mest betydelsefulla drivkraft som stimulerar och motiverar individens mest grundläggande behov. Andra fysiologiska/kroppsliga behov som nämns i den här gruppen är: sömn/att vila, och sexuellt beteende.

#### 2. Trygghetens behov.

Säkerhetsrelaterade faktorer ingår i den här behovsgruppen. Trygghet är nu den behovsfaktor som avgör individens motivation, eftersom hennes fysiologiska behov redan är uppfyllda.

#### 3. Tillhörighet och kärleksbehov.

Den tredje nivån av behov relateras till de sociala aspekter som kan påverka individens motivation, och på så sätt hennes beteende. Det handlar om ett behov som individen behöver tillordna sig själv i uppfattning att inte uppleva ensamheten. Även de som klarat sitt liv i ensamhet längtar efter ett tillhörande i någon typ av samhälle eller socialt umgänge. Det märks att ifrån den tredje sortens behov, tillkommer en tydligt känslomässig faktor av motivation.

#### 4. Uppskattnings behov.

Att vara uppskattad är det behov som skapas när de andra lägsta behoven är tillfredställda. Åsikt som individer kan ha om en annan människa samt åsikten som den själva människa har om sig själv, kan bli en källa av motivation. Här speglas längtan av en viss status och socialterkännande.

#### 5. Det självförverkligande behov.

Olika människor tillfredställer detta behov på olika sätt, beroende på personligt karaktär och intressen. Den här sista motivationskällan uppstår när en människa längtar efter ett och självförverkligande mål som egentligen syftar till att uppfylla behoven genom att utveckla sin personligpotential.

### **3.3.3 Motivation – hygien teorin**

Herzberg, Mausner och Bloch (1959) skrev en berömd studie som heter ”the motivation to work”. Där kunde författarna skilja på två olika grupper av påverkande faktorer inom de anställdas relevanta attityder. Dessa gav form till Motivations – Hygien teorin. Författarna till teorin ville analysera respondenternas attityder till fjorton teoretiska faktorer. Studien syftade till att finna variationsmönster samt analysera orsakerna till de anställdas prestationer. Dessa

attityder är enligt studien väldigt relevanta till individens arbetsmotivation. Författarna använder i sin studie 14 faktorer som kan påverka en individs förhållande till sitt jobb. Teorin försöker att analysera och klassificera de olika faktorer som påverkar individens arbetsprestation.

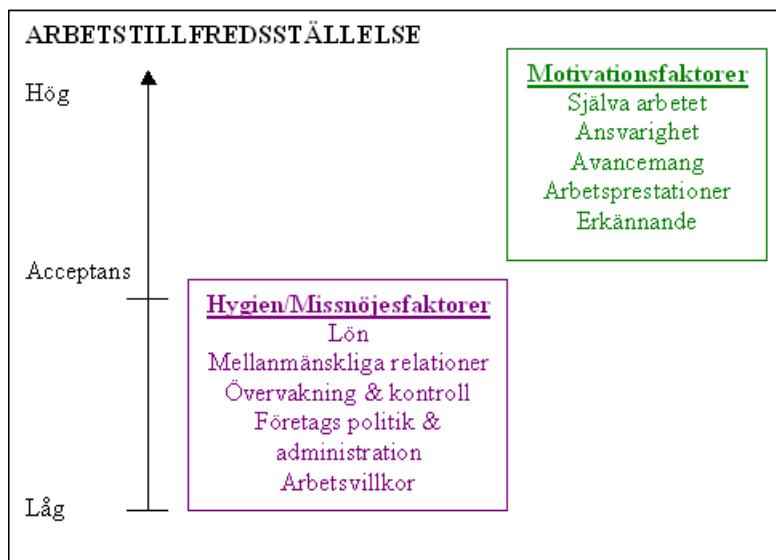
De 14 faktorer som författarna använde sig av i studien var:

1) Erkännande	8) Ansvarighet
2) Arbetsprestationer	9) Företags politik & administration
3) Utvecklings möjlighet	10) Arbetsvillkor
4) Avancemang	11) Själva arbetet
5) Lön	12) Personliga livs faktorer
6) Mellanmänskliga relationer	13) Status
7) Övervakning & kontroll	14) Säkerhet

Både missnöje och tillfredställelse är helt avgörande för medarbetarnas respons i klassificering av de ovanstående 14 faktorerna.

Herzberg, Mausner och Bloch kom fram till vad som skiljer dessa faktorer åt och på så sätt byggde upp teorin. De motiverande faktorerna avspeglar koncepten som de anställda känner sig nöjda med. Faktorer som uppkom vid resultatet är: arbetsprestationer, erkännande, själva arbetet, ansvarighet samt avancemang. Dessa beskrivs som tillfredställande och kan betecknas som motiverande faktorer för de anställda på arbetsplatsen.

Faktorerna som de anställda uppfattar ge upphov till missnöje är: företagspolitik och administration, övervakning och kontroll, lön, mellanmänskliga relationer och arbetsvillkor. Dessa faktorer bidrar negativt till personalens motivation. Författarna grupperar de svarade koncepten som hygienfaktorer. Dessa faktorer belyser de eventuella faror som kan leda till arbetsmissnöje hos de anställda därför behöver ledningen "rensa bort dessa faktorer" enligt författarna. Studien belyser också det att de anställda efterlängtar att de behandlas på ett känslomässigt sätt, dvs. att inte endast få materiella belöningar av sin ledare.



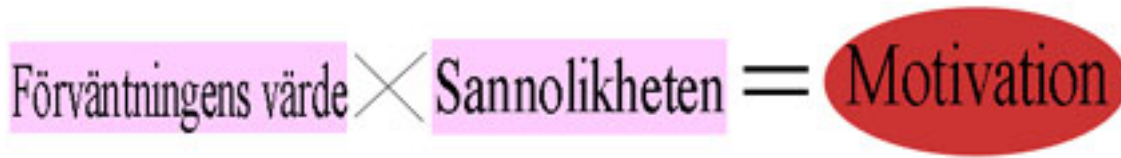
*Diagram 1: Motivations - Hygien teori.*

Enligt Maslows teori skulle de behoven uppstå när de andra grundläggande behoven redan är tillfredställda, d v s att de hygieneoretiska behoven inte är grundläggandebehov. Bruzelius och Skärvard analyserar också kopplingen mellan dessa faktorer och Maslows teori: ”De två sista behoven i Maslows behovshierarki är exempel på motivationsfaktorer medan de tre första behoven i Maslows behovshierarki är hygiefaktorer.” ( s. 248).

### **3.3.4 Vrooms förväntningsteori**

Enligt Vroom (1964) påverkas en individs beteende och prestationer av hennes förväntningar. Författaren menar att ju mindre sannolikt det är för en människa att nå det förväntade resultatet desto mindre kommer hon att anstränga sig. Med sannolikhet menas det som inte kan påverkas av individen. Vroom benämner detta för ”expectations” dvs. förväntningar. Förväntningarnas värde, å andra sidan avser individens betydelsegrad av ett önskat resultat. Det som skapar en viss mängd ansträngning, är den personliga värderingen/betydelsen av det önskade resultatet. Om individen värderar resultatet högt, anstränger hon sig mer för att uppnå det. Det förväntade önskade resultatet kan värderas annorlunda av de olika individerna. Även för en individ kan resultatens värdering variera över tid. Produkten av värderingar av det som förväntas och dess sannolikheter genererar mängden drivkraft/motivation hos individerna som anstränger sig för att uppnå mot målet. (se diagram 2, sid. 18) Förväntningarnas sannolikheter beräknas in i en skala från noll till ett.

Med denna matematiska formel visar Vroom att om värderingar eller sannolikheten är noll kommer det inte att finnas någon ansträngning eller prestation. Denna tanke kopplas till motivationens relevans för den anställdes prestanda, vilken genereras inte bara av skicklighet, utan också av ansträngning.



*Diagram 2: Vrooms motivationsformel.*

Vroom säger också att det som ligger bakom de anställdas motivation är inte bara själva lönen. I sin bok "Work and motivation" finns en beskrivning av olika faktorer som motiverar yrkesval och även förväntningar som kan förknippas med olika arbetsroller. Vroom menar att genom att sikta mot en högre position inom organisationen, siktar man också mot högre social status, som är en tydlig drivkraft. En person vill också arbeta för att hon förväntar sig att detta kommer att påverka hennes sociala status positivt. Personen förväntar sig att på så sätt bli accepterad av andra.

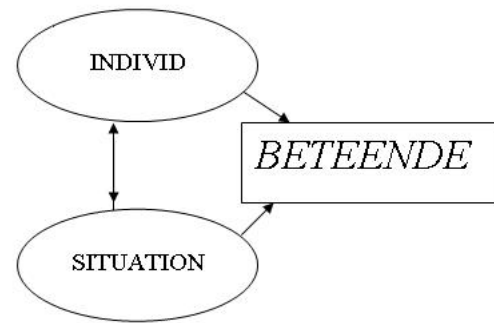
### **3.4 Attityd till arbete**

Precis som i motivation - hygiene teorin, där vi kunde observera hur motivation kan relateras till arbetsattityden, så kan vi också läsa hos andra författare beskrivningar gjorda utifrån denna teori.

Svensson och Wilhemson (1998) säger att arbetsuppgifterna kan bli en belöning i sig. Effekten blir att kvaliteten ökar och kunden blir nöjd med den service hon får, samtidigt som de anställda blir nöjda med det arbete de har utfört. Författarna menar också att de attityder som anställda har kan påverkas av effekter av själva prestationen.

Jacobsen och Thorsvik (1997) skriver att "... motivationen är först och främst knuten till innehållet i arbetsuppgifterna, vilka utmaningar och utvecklingsmöjligheter som uppgifter innebär, och individens upplevelse av att bemästra utmaningarna." (s. 254) En viktig reflexion som vi citerar från Svensson och Wilhemson (1998) är den som belyser arbetsförhållandet: "Synen på arbetet präglar också synen på den anställde." (s. 21)

Den individuella attityden till arbetet är väldigt relevant för resultatet av en prestation. Bruzelius och Skärvard (1995) kommenterar att självuppfattning och självförtroende, attityder och värderingar, kunskaper och färdigheter, behov samt känslor är det som kan påverka beteendet hos individen till sitt arbete. De menar att beteende kommer att påverkas både av situationen såväl som av individens egenskaper.



*Diagram 3: Bruzelius och Skärvard (1995, s. 242)*

Att få en viss respons från företagsledningen kan upplevas som en motivationskälla. Fisher (2005) påpekar att i motivation –hygiene teorin kommer individerna att anstränga sig mer i arbetet utifrån de olika motivationsfaktorerna. Enligt Fisher kommer de hygieniska faktorerna bara att skapa en viss lojalitet utan att motivera de anställda. Genom att de anställda får en önskad respons från ledningen påverkas deras attityd till arbetet positivt. I motivation - hygiene teorin möter vi beskrivningen av attityden som kommer att påverkas beroende av hur personalens erkännande uppbyggs från ledningen. Det kan vara både en positiv eller en negativ kritik/kommentar. Vroom (1964) menar att när anställda får verbala rapporter och kommentarer av sitt arbete, värderas detta lika mycket som själva prestationen för dem.

### **3.5 Teorisammanfattning**

Bonussystemet konstrueras för att uppmuntra och motivera de anställda. Det kan uppnå sitt mål beroende av diverse faktorer som berör de enskilda organisationerna. Individerna förväntas också reagera utifrån enskilda faktorer. Att de anställdas prestation relateras till deras motivation är det som teorierna visar. Vi observerar att inte endast materiella belöningar kommer att tillfredställa de anställdas ansträngning i deras arbete. För att skapa ett väl fungerande system måste ledningen ta hänsyn även till de känslomässiga faktorer som uppmuntrar medarbetare att generera en ännu högre prestation. Det som vi ser utifrån dessa teorier är att motivationen hos en individ kan också påverkas av framtida förväntade belöningar. Längtan efter en viss värderad situation kan upplevas också som en källa av motivation. Attityden som en anställd har till sitt arbete kan påverkas av olika faktorer som själva arbetet innebär. Attityderna till arbete är relevanta element som avgör graden av ansträngning som en person använder i sin arbetsprestation.



## 4 Empiri

---

*I detta kapitel kommer undersökningens empiri att presenteras. Kapitlet inleds med en kort beskrivning av bonussystemets genesis. Därefter kommer bonussystemets syfte och funktion utifrån ledningens perspektiv att beskrivas. Avslutningsvis presenteras enkätstudiens resultat som belyser effekterna av bonussystemet.*

---

### 4.1 Intervjuempiri: Max behov och kriterier för ett belöningsystem

#### 4.1.1 Behoven

Max Hamburgare AB befinner sig i en väldigt betydelsefull utvecklingsfas. Ledningen har planer på att ytterligare utöka verksamheten och öppna nya restauranger i Sverige och i Skandinavien. Ekonomichefen Lars Olsson definierar ändamålet som: ”The sky is the limit.” Stora planer leder till stora behov. För Max som öppnar nytt hela tiden betyder restaurangcheferna en väsentlig del av utvecklingsförmågan. Därför har Max instiftat ett bonussystem för att underlätta måluppfyllelsen och tillfredsställa behoven.

Syftet med Max bonussystem är att få restaurangcheferna att prestera produktivt och för att på så sätt få företaget att växa. Syftet uppnås genom att uppfylla några viktiga företagsmässiga behov. Dessa behov är:

- att ytterligare motivera restaurangcheferna
- att skapa lojalitet och samhörighet så att personalen känner sig som en del av en stor ”familj” och att de följer ledningens riktlinjer
- att behålla restaurangcheferna under längre tid än marknadsgenomsnittet
- att attrahera kompetent och erfaren personal från konkurrenterna
- att engagera ytterligare personal utöver restaurangcheferna

#### 4.1.2 Kriterierna

Det grundläggande kravet för mottagande av bonus är att man först och främst är restaurangchef. Kriterierna för att en chef ska bli erbjuden bonus är att ledningen är nöjd med chefens insatser. Enligt Lars Olsson ska en person ha de kvaliteter som diskuteras nedan för att lyckas med restaurangchefsbefattningen. En chef ska förutom den dagliga restaurangverksamheten, som innebär att producera och sälja mat, även kunna vara en bra ledare. Chefen måste leda och motivera personalen mot företagets mål samt ta ansvar för normaldriften av sin enhet. En chef ska kunna mycket om restaurangdrift, administration,

personalhantering, hygien och lagstiftning. För att ledningen ska vara nöjd, behöver de ha kunskap om chefens insatser. Därför är det oftast så att de flesta medpartners-cheferna är personer som jobbat på Max under en längre tid. Ledningen har därför haft tid att lära känna chefen och hans insatser. Chefsrollen är mycket krävande. Restaurangbranschen är mycket konkurrenskraftig och därför behövs det ledare som är mycket tävlingsinriktade.

Många duktiga chefer har genom tiderna sagt upp sig, trots väldigt hög lön, för att byta till jobb med betydligt lägre lön. Detta sker för att arbetsuppgifterna är väldigt stressande och kräver mycket fysisk och psykisk ansträngning. Det finns ett stort dilemma för cheferna som måste offra mycket av sin tid för att uppfylla arbetsuppgifterna. Enligt Olsson måste cheferna brinna för sina uppgifter som restaurangsansvariga. Olsson säger att bonussystemet och lönenivån inte är de viktigaste faktorerna som får en individ att bli restaurangchef. VD:n Richard Bergfors menar att man måste ha kul och trivas på jobbet.

På grund av att Max är ett väldigt innovativt företag som skapar nya koncept hela tiden, måste cheferna vara lyhörda för förändringar. Chefens framgång baseras på att vara trevlig och se till att kunden har det bra och trivs hos Max. Således kommer resultatökningen som en naturligt följd av hög kundtillfredsställelse.

#### ***4.1.3 Personalens utvecklingstrappa***

Vägen till medpartnerskap och de höga lönerna är inte så lång. De flesta chefer har tidigare varit kökspersonal som valt att göra karriär på Max. De duktiga och erfarna personerna kan uppgraderas till att bli arbetsledare. Nästa steg är att söka till att bli biträdande restaurangchef på samma eller en annan Max restaurang. Så småningom blir man restaurangchef om en biträdande restaurangchef uppfyller kriterierna och om det finns ett behov för. Exempelvis att det finns en nyöppnad restaurang som saknar chef eller att en chefsposition blir ledig. Man kan senare också bli distriktschef och vara ansvarig för ett antal restauranger, men för detta eftersöks oftast andra kompetenser.

VD: n Richard Bergfors vill ha chefer som är "hungriga", dvs. att de eftersträvar personlig utveckling. Max vill ha chefer som till skillnad från McDonalds franchise konceptet är kunniga men saknar de finansiella tillgångarna för att bli egna företagare. Oftast är restaurangcheferna i början av sina karriärer när de börjar jobba på Max, de är angelägna av att jobba hårt och Max ger de möjligheten av att driva eget utan att behöva ta för stora risker

som en franchise lösning innebär. Richard Bergfors önskar sig att restaurangcheferna lyckas i sina karriärer och köper sig Porsche. Han säger att när cheferna köper en Porsche och så höjer de sin status, samtidigt höjs också deras lojalitet för Max ökar.



Diagram 4: Anställdas utvecklingsmoment hos Max.

## 4.2 Belöningsystemets Genesis

### 4.2.1 Delpartnerskap

Richard Bergfors säger att Max började experimentera kring olika slags belöningar på nittiotalet. Delpartnerskapsägande var det första belöningsredskapet som instiftades år 1991. Delpartnerskapsägande instiftades för chefer som uppfyllde ledningens belöningskriterier, och fungerade i samband med en fast månadslön. Konceptet fungerade genom att förvandla varje restaurangsenhet till aktiebolag. Bolagen börsnoterades dock inte. Aktierna från varje restaurangbolag delades mellan moderbolaget och cheferna på varje restaurang. Chefen fick 9,9 procent av aktierna som minoritetsägare, och moderbolaget erhöll de resterade 90,1 procent. Minoritetsägandet var viktigt för detta koncept därför att moderbolaget då kunde köpa och lösa in delpartnerskapet, när en chefs kompetens inte längre var vid behov. Om ett restaurangbolag gick väldigt bra så steg aktiepriset. Chefen kunde då få sitt delpartnerskaps bonuspengar, genom att sluta jobba på Max och lösa in aktierna till ledningen. Det främsta problemet med delpartnerskap var att en chef var tvungen att säga upp sig och lösa in sina aktier för att få pengarna. På så sätt skapade systemet problem pga. att ledningen ville behålla kvar de duktiga cheferna. Ett annat problem med systemet var att det var mycket kostsamt och

ineffektivt. Det behövdes ett enormt logistiskt arbete för att sköta många små aktiebolag, som behövde bildas, årsredovisas, och behandlas separat.

#### ***4.2.2 Det aktuella medpartnerskapssystemet***

Lars Ohlsson säger att bonussystemet medpartnerskap, utformades centralt på Max, av den nuvarande ledningen. Grundtanken med systemet har varit ägarfamiljens varmhjärtade syn på att dela med sig av vinsterna med personalen som har ansträngt sig och lyckats med att skapa de (Lars Olsson). För att bli medpartner och få bonus måste man först uppfylla de ovannämnda kriterierna. Man kan då erbjudas medpartnerskap från ledningen, eller söka det själv. För det sistnämnda sättet måste ledningen granska uppgifterna och sedan godkänna eller föreslå förbättringar så att chefen kan bli medpartner i framtiden.

Andelen av resultatvinsten som betalas ut i form av medpartnerskapsbonus, förökas varje år. Den börjar från femton procent på enhetens resultat det första året då man blir medpartner och ökar med en procent varje år, till att uppgå till maximalt tjugo procent det sjätte året efter införandet. Bonuslönen som betalas i samband med medpartnerskap är inte den enda löneformen de anställda erbjuds på Max. Restaurangcheferna får också en marknadsmässig fast månadslön, som inte påverkas av några arbetsmässiga faktorer. Enligt Lars Olsson ligger den fasta månadslönen väldigt nära marknadsgenomsnittet. Det är inte alltid hela resultatbeloppet som utgör grunden till medpartnerskapslönen. Hos många restauranger finns det, ett av ledningen givet resultat som måste uppnås av den specifika restaurangen och dess chef. Resultatet utöver det givna taket är det som utgör grunden till medpartnerskapsbonusen.

#### Exempel på hur bonussystemet fungerar:

<p>Det kan finnas ett resultat på restaurang X som ligger på två miljoner kronor per år. Restaurangchefen på X är medpartner med en bonusmarginal på sjutton procent. Restaurang X har haft ett bra år och tack vare bland annat chefens insatser har uppnått ett resultat på tvåmiljonertvåhundrausen kronor. Då kommer grunden till bonusen att uppgå till tvåhundrausen kronor, och bonusen kommer att bli trettiofyrausen kronor. Resultatet bestämts i ett avtal som sker mellan Max och cheferna.</p>
---

Ibland kan resultathöjningar på restaurangerna orsakas av prishöjningar som görs på central nivå, samt av konjunkturcykeln. Max Hamburgarestauranger AB gör inga avdrag från chefernas bonusbelopp såvida resultatet påverkas av yttre faktorer. Bonusbeloppen fastställs

och betalas ut i samband med årsredovisningen. Men cheferna kan genom hela året se sitt bonusutfall, genom restaurangens pågående resultatavräkning.

#### ***4.2.3 Bonussystemets problem & svårigheter***

Enligt Lars Olsson kan bonussystemet också ha oönskade resultat, då vissa chefer kan tänka sig att jobba mindre på grund av att det tjänar alldeles för mycket pengar. På så sätt hämmas Max utveckling. Exempelvis kan en chef som tjänar en månadslön på sjuttiofemtusen kronor, jobba mindre, tjäna sextiotusen kronor och vara lika glad med detta. Av den orsaken är rimligheten i bonusnivån väldigt betydelsefull. Ledningen jobbar hela tiden på att förbättra och effektivisera systemet. Systemet måste kombinera dess sätt att skapa positiv effekt på organisationen, samtidigt som den måste vara rättvis och rimlig. Ledningen anser att det är bättre att ha en erfaren chef som är nittio procent motiverad; än att ha en ny och okunnig chef som är hundratjugo procent motiverad. Det sistnämnda faktumet bidrog till att bonusnivåerna sänktes under år 2002 och 2003. Bonussystemet kan ibland också orsaka intern konkurrens mellan personalen som vill ta chefspositionen på de attraktiva restaurangerna.

Ohlsson påpekar att bonussystemet är ett redskap som måste vända sig till de rätta personerna för att det ska vara effektivt. Cheferna måste befinna sig i ett livsstadium som överensstämmer med yrkesbehoven. Att vara ensamstående kvinna med små barn, är kanske inte det bästa tillståndet att befinna sig i om man ska driva en restaurang. Familjelivet är oftast en av de saker som krockar med det mycket krävande yrket.

Enligt Richard Bergfors ligger resultattaget på många restauranger oftast på noll. Detta betyder att medpartners på dessa restauranger får sin bonusandel på hela beloppet av resultatet som enheten genererar. Detta gäller dock oftast för de nyöppnade restaurangerna, under de första åren. Ett annat problem med systemet är att det ibland kan finnas chefer som är oerhört bra, och presterar i högre grad än många andra, men som inte får bonus på grund av att restaurangs resultat påverkas negativt av yttre faktorer. Dessa yttre faktorer kan vara av olika slag som bl.a. lokalisering, konkurrens, väder, kommunikation osv. När problemet består av sådana faktorer som är omöjliga för restaurangchefen att lösa, brukar ledningen bedöma situationen och sedan försöka lösa det på egen hand. Ett sådant problem hade man på en av restaurangerna i Uppsala, då E4: ans uppbyggnad orsakade problem som drabbade en närliggande Max restaurang. VD: n menar att Max måste ha rättvisa regler i sin bedömning av personalens insatser. Därför har man försökt bedöma och korrigera problem som inte beror på

personalens insatser. När det gäller fallet i Uppsala, försöker man nu lösa problemet så att varken företaget eller personalen förlorar på detta. Ett bevis på att ledningen vill vara rättvis, är ett avvikande fall i Max historia, där det betalades ut bonus, till en chef på en restaurang som haft negativt resultat.

## 4.3 Enkätsvaren

### 4.3.1 Svar på fråga 24

Enkätens sista fråga nr. 24 är en öppen fråga. Den lyder: ”Är det något angående bonussystemet på Max som du vill kommentera. Vad god och skriv nedan.” Vi valde att ha med denna fråga för att möjliggöra för cheferna att ge sina synpunkter angående bonussystemet, samt för att kunna ta emot och analysera information som de låsta svarsalternativen i de övriga enkätfrågorna inte kunde erbjuda.

Vid utformning av frågan räknade vi med att majoriteten av cheferna inte skulle svara på den. Cheferna själva har behandlat den som en extra fråga. Endast fyra av de totala femtio chefer svarade på den. Deras svar presenteras nedan.

- Restaurangchef 9: Pengar som motivationsfaktor är överskattat. Mitt jobb har jag för den frihet och ansvar det ger mig.
- Restaurangchef 22: Pengar motiverar inte en människa. Jag lägger inte ner min själ för att få mer pengar, men det funkar som en bra sporre då man vill ge lite extra. Att vara partner och tjäna pengar på vinsten är ibland negativt för företaget då restaurangchefer håller kvar personal istället för att se till deras egen utvecklings bästa.
- Restaurangchef 39: Det är unikt! Att så många kan ta ut så stora pengar (totalt sett) är för oss fantastiskt. Det underlättar också i många avseenden, t.ex. när man vill motivera någon duktig att gå vidare så pratar man bara om sin egen situation (rent ekonomiskt) och ger de ett faktum, dvs. inte något de hört eller läst om.
- Restaurangchef 41: Jag anser att Max skulle kunna se över möjligheten till att hitta fler saker man kan göra för sin bonus. Skattereglerna ändras väl då och då. Då det kan finnas möjligheter till fler alternativ till löneväxling som skulle vara positivt för alla parter tror jag.

### 4.3.2 Svar på frågor 1 – 2

#### Frågor:

- 1) Hur länge har du jobbat på Max Hamburgarrestauranger AB?
- 2) Hur länge har du varit chef, på denna restaurang?

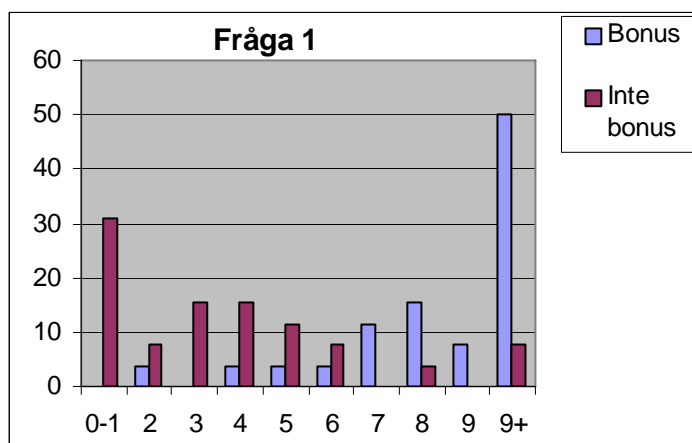


Diagram 5: Tid som cheferna har jobbat hos Max (%)

I svaren på fråga ett ser vi att de flesta medpartners-cheferna har jobbat i längre tid hos Max än de potential-cheferna.

### 4.2.3 Svar på frågor 3 – 12

#### 3) Jag trivs med mitt jobb och i min arbetsmiljö.

Som vi ser på diagrammet trivs 91% av restaurangsin arbetsmiljö. 9% av respondenterna trivs delvis och respondenterna trivs inte med dessa två faktorer

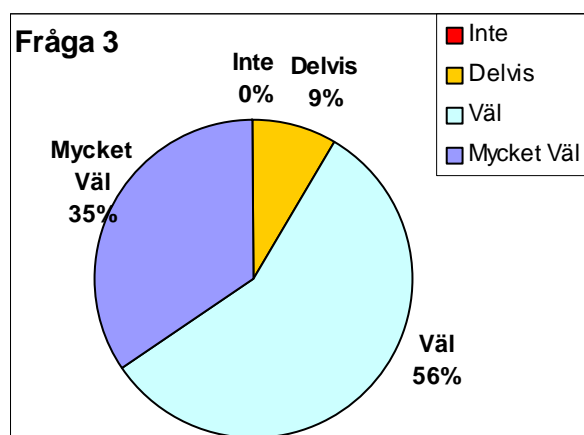


Diagram 6: Chefernas arbetstrivsel hos Max

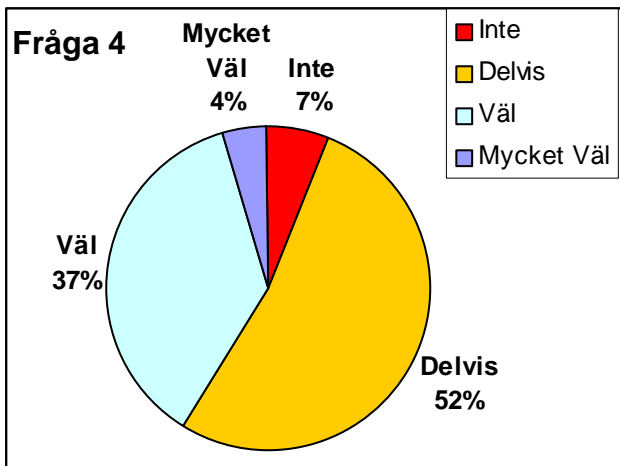


Diagram 7: Arbetsuppgifternas standardiseringsgrad

**4) Mina arbetsuppgifter är standardiserade**

På diagrammet ser vi att 52% av restaurangcheferna tycker att påståendet stämmer delvis. 37% av respondenterna tycker att den stämmer väl, följt av 7% som svarade på att påståendet stämmer inte. 4% av respondenterna tyckte att påståendet stämmer mycket väl.

**5) Min arbetsprestation är väldigt resultat orienterad.**

Respondenternas svar på påståendefråga 5: 44% tycker att påståendet stämmer väl, 41% anser att det stämmer mycket väl följt av 13% som anser stämma delvis och 2% som tycker att påståendet inte stämmer.

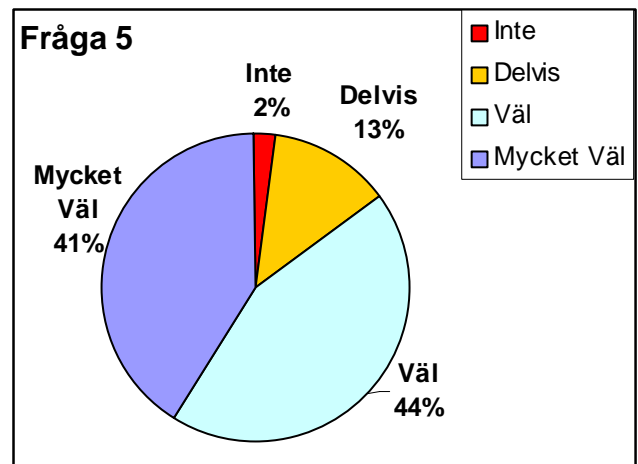


Diagram 8: Resultatorienterad arbetsprestation

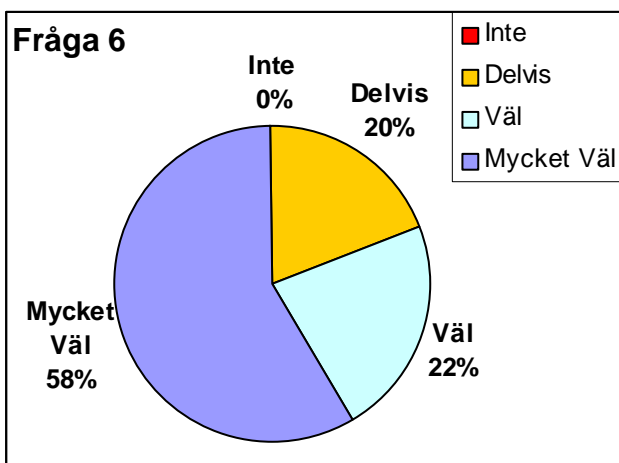


Diagram 9: Bonus speglar uppskattning

**6) Bonussystemet är ett bra sätt att visa uppskattning för enhetschefernas insatser.**

Respondenternas svar på påståendefråga 6: 58% tycker att påståendet stämmer mycket väl, 22% anser att det stämmer väl följt av 20% som anser stämma delvis och 0% som tycker att påståendet inte stämmer.



7) *Bonussystemet är ett bra redskap för att skapa samhörighet dvs. att enhetschefer känner sig vara en viktig del av Max.*

Respondenternas svar på påståendefråga 7 är: 48% tycker att påståendet stämmer mycket väl, 28% anser att det stämmer väl följt, av 13% som anser stämna delvis och 11% som tycker att påståendet inte stämmer.

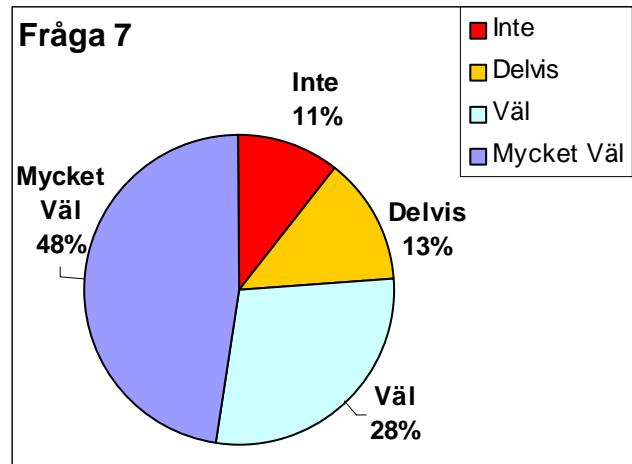


Diagram 10: Bonus skapar samhörighet

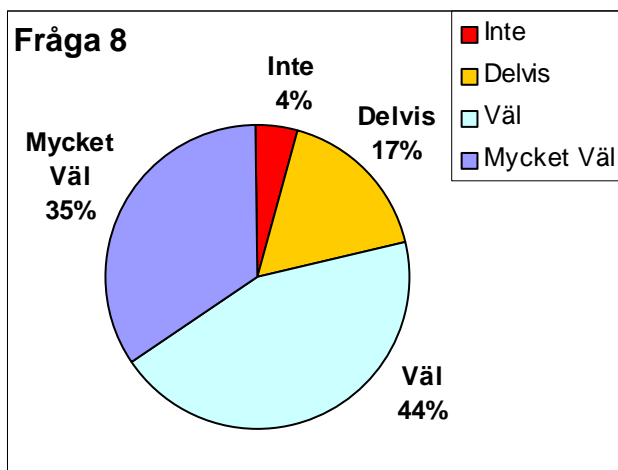


Diagram 11: Bonus skapar positiv anda

8) *Bonussystemet är ett effektivt redskap att skapa en positiv anda i företaget.*

Respondenternas svar på påståendefråga 8 är: 44% tycker att påståendet stämmer väl, 35% anser att det stämmer mycket väl, följt av 17% som anser stämna delvis och 4% som tycker att påståendet inte stämmer.

9) *Balansen i form av pengar, eller annan form av belöning borde vara:*

Respondenternas svar på påståendefråga om belöningsformens karaktär är: 65% önskar sig att belöningsformen är en balans mellan monetär och ickemonetär karaktär, 22% av cheferna svarar på att de föredrar övervägande monetära belöningar medan 7% anser vilja ha övervägande ickemonetära.

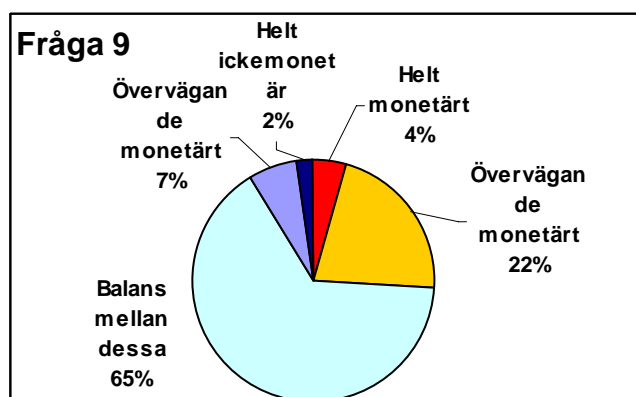


Diagram 12: Önskat belöningsform

4% av cheferna föredrar helt monetära belöningar och de resterande 2% vill ha helt ickemonetära belöningar.

**10) Kommunikationen mellan mig och den centrala ledningen är konstruktiv.**

Respondenternas svar på påståendefråga 10 är: 48% tycker att påståendet delvis, 35% anser att det stämmer väl, följd av 13% som anser stämma mycket väl och 4% som tycker att påståendet inte stämmer.

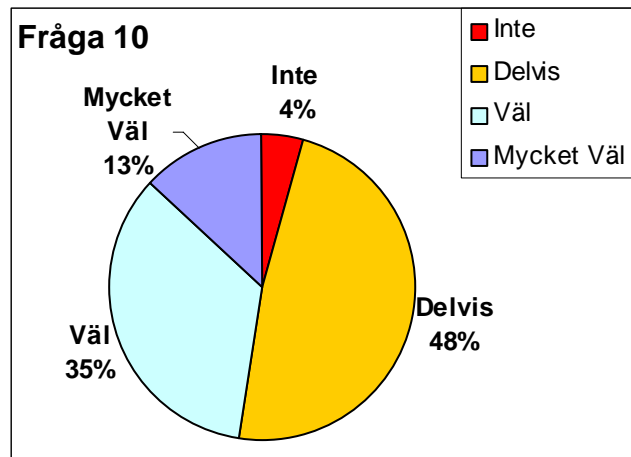


Diagram 13: Kommunikation

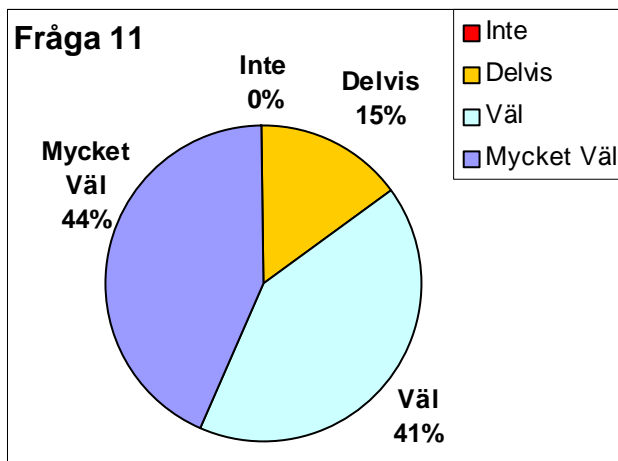


Diagram 14: Bonus förbättrar lönsamhet

**11) Bonussystemet leder till bättre lönsamhet för företaget.**

Respondenternas svar på påståendefråga 11 är: 44% tycker att påståendet stämmer mycket väl, 41% anser att det stämmer väl, följd av 15% som anser stämma delvis och 0% som tycker att påståendet inte stämmer.

**12) Är du medpartner på Max Hamburgerrestauranger AB och får bonus?**

57% av cheferna, 26 av 46 är medpartner och får bonus. De resterande 43%, 20 av 46 får inte bonus hittills.

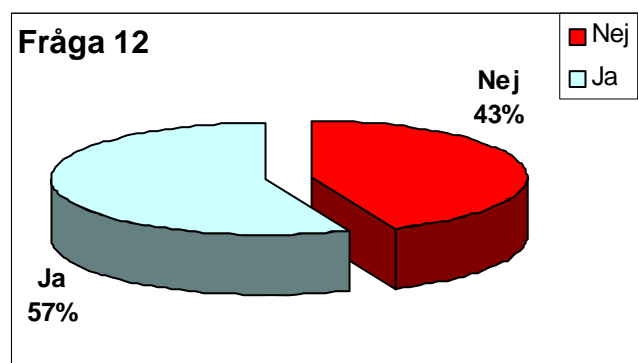


Diagram 15: Antal medpartners

#### 4.3.4 Svar på frågor 13 – 19

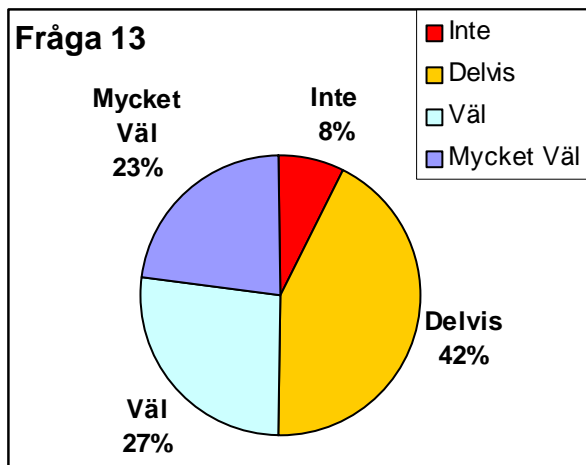


Diagram 16: Motivation

#### 13) *Bonussystemet har stor betydelse för min arbetsmotivation.*

Respondenternas svar på påståendefråga 13 är: 42% tycker att påståendet stämmer delvis, 27% anser att det stämmer väl, följt av 23% som anser stämmer mycket väl och 8% som tycker att påståendet inte stämmer.

#### 14) *Bonussystemet påverkar min arbetstillfredsställelse.*

Respondenternas svar på påståendefråga 14 är: 38% tycker att påståendet stämmer delvis, 35% anser att det stämmer väl, följt av 15% som anser stämma mycket väl och 12% som tycker att påståendet inte stämmer.

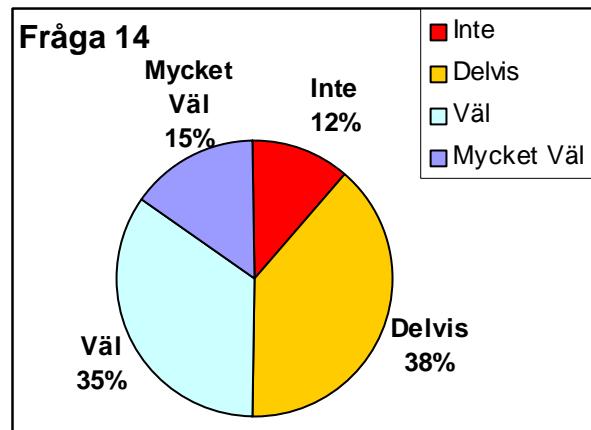


Diagram 17: Arbetstillfredsställelse

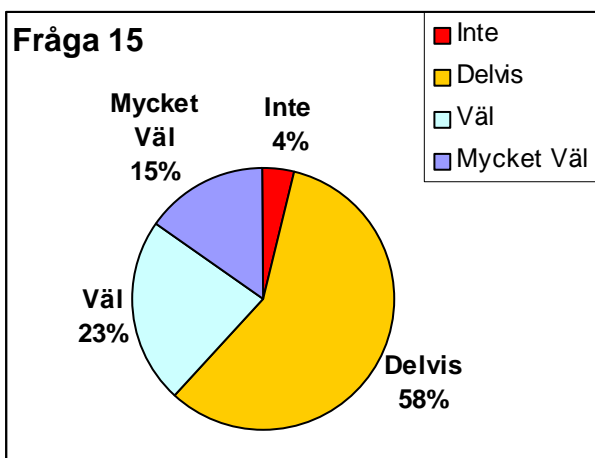


Diagram 18: Jobba kvar hos Max

#### 15) *Bonusen gör att jag vill stanna kvar i företaget i längre tid.*

Respondenternas svar på påståendefråga 15 är: 58% tycker att påståendet stämmer delvis, 23% anser att det stämmer väl, följt av 15% som anser stämma mycket väl och 4% som tycker att påståendet inte stämmer.

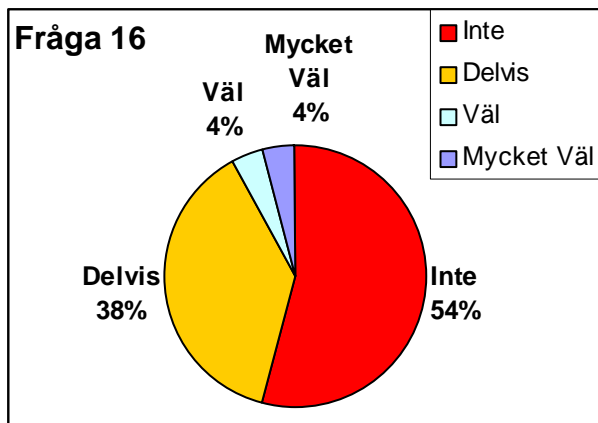


Diagram 19: Beslutstagning

**16) Om jag inte fick bonus skulle jag fatta beslut på annorlunda sätt.**

Respondenternas svar på påståendefråga 16 är: 54% tycker att påståendet inte stämmer, 38% anser att det stämmer delvis, följd av 4% som anser att det stämmer väl och 4% som mycket väl.

**17) Bonussystemet ger mig stort ansvar och frihet att handla, samt att kunna ta egna beslut.**

Respondenternas svar på påståendefråga 17 är: 57% tycker att påståendet stämmer delvis, 23% anser att det inte stämmer, följd av 12% som anser stämmer väl och 8% som tycker att påståendet stämmer mycket väl.

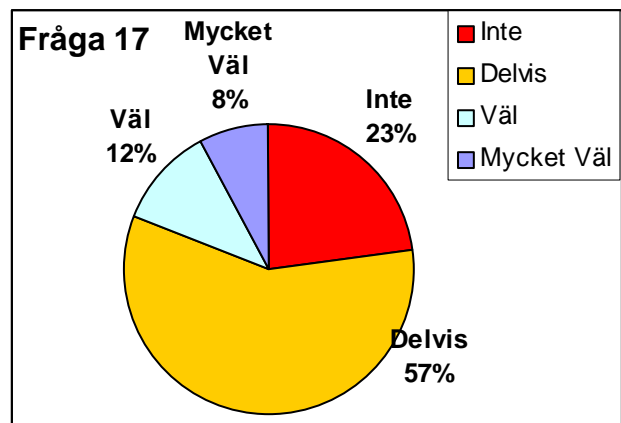


Diagram 20: Ansvar och Frihet

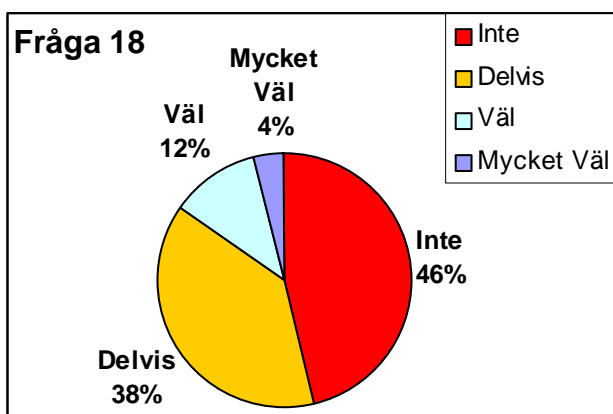


Diagram 21: Arbetsituation

**18) Min arbetsituation är mycket annorlunda nu jämfört med när jag endast hade fast månadslön.**

Respondenternas svar på påståendefråga 18 är: 46% tycker att påståendet inte stämmer, 38% anser att det stämmer delvis, följd av 12% som anser stämmer väl och anser att påståendet stämmer 4% mycket väl.

**19) Jag är nöjd med det nuvarande bonussystemet.**

Respondenternas svar på påståendefråga 19 är: 38% tycker att påståendet stämmer mycket väl, 31% anser att det stämmer väl, följt av 31% som anser stämma delvis och 0% som tycker att det inte stämmer.

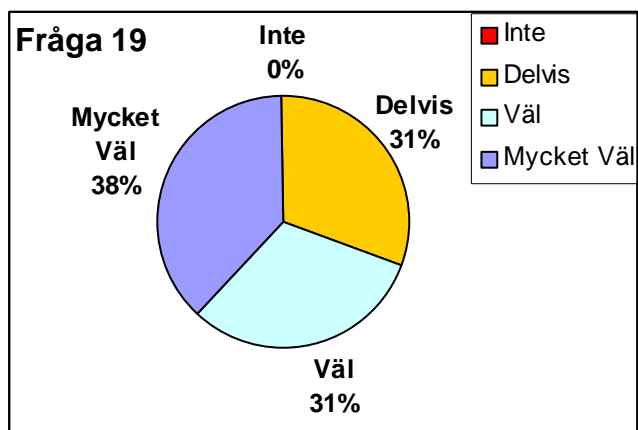


Diagram 22: Nöjd med Bonussystemen

**4.3.5 Svar på frågor 20 – 23**

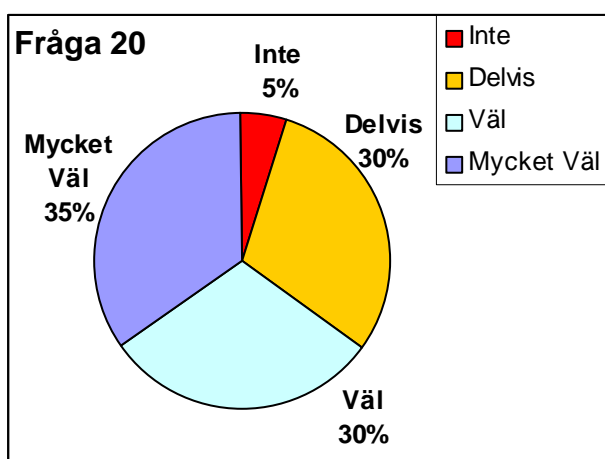


Diagram 23: Arbetsmotivation

**20) Bonussystemet skulle bidra väldigt mycket till min arbetsmotivation.**

Respondenternas svar på påståendefråga 20 är: 30 % tycker att påståendet stämmer väl, 35 % anser att det stämmer mycket väl, följt av 30 % som anser stämma delvis och 5% som tycker att det inte stämmer.

**21) Bonussystemet skulle ha stor betydelse för min arbetstillfredsställelse.**

Respondenternas svar på påståendefråga 21 är: 40% tycker att påståendet stämmer mycket väl, 35% anser att det stämmer väl, följt av 15% som anser stämma delvis och 10% som tycker att det inte stämmer.

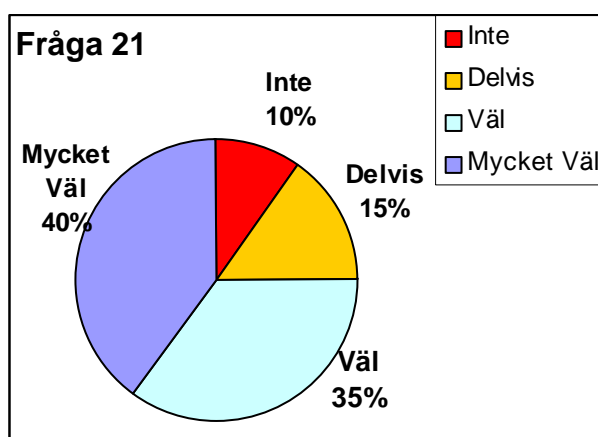


Diagram 24: Arbetsmotivation

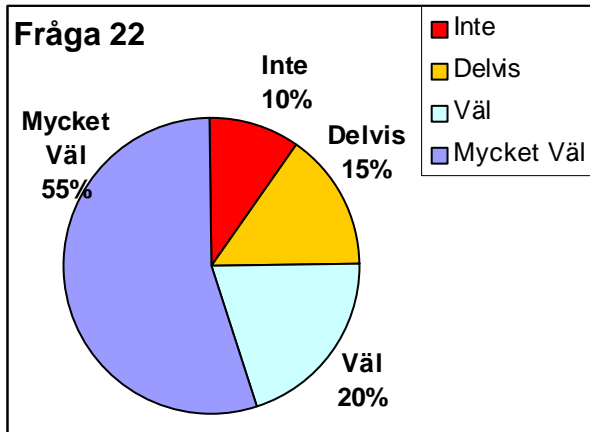


Diagram 25: Jobba kvar hos Max

22) *Bonusen skulle bidra till att jag stannade kvar i företaget i längre tid.*

Respondenternas svar på påståendefråga 22 är: 55% tycker att påståendet stämmer mycket väl, 20% anser att det stämmer väl, följd av 15% som anser stämna delvis och 10% som tycker att det inte stämmer.

23) *Om jag fick bonus skulle jag fatta beslut på annorlunda sätt.*

Respondenternas svar på påståendefråga 23 är: 55% tycker att påståendet inte stämmer, 35% anser att det stämmer delvis, följd av 5% som anser stämmer väl och 5% som tycker att det stämmer mycket väl.

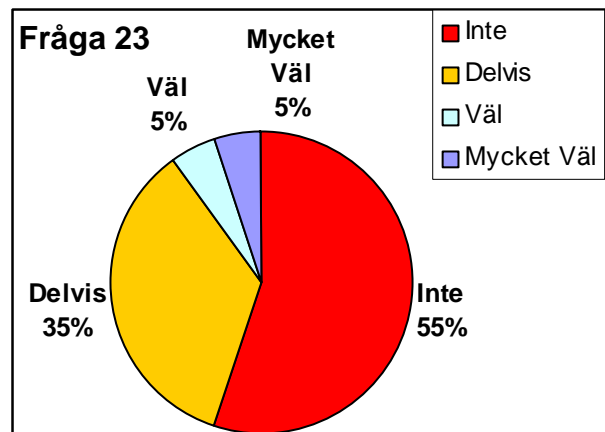


Diagram 26: Beslutstagning

## 5 Analys

---

*I detta kapitel analyseras vad vi förvärvat ifrån det empiriska data. Vi kommer att analysera och tolka de empiriska resultaten mot bakgrund av de teorier vi har berört. Sedan kommer vi att kommentera löpande dessa empiriska data med våra egna slutsatser*

---

### 5.1 Intervjuempiri: Max behov och kriterier för ett belöningsystem

Ekonomichefen Lars Ohlsson menar att den höga lönen inte är den viktigaste faktorn som får en chef att anstränga sig i sin befattning. I ”motivations - hygien teori” som belyser de viktigaste motivationsfaktorerna, tillhör lön de hygieniska faktorer som inte är de mest motiverande och som måste ”rengöras/förbättras”. Vi ser att ledningen på Max genom bonus försöker förvandla lön från att vara en hygienfaktor till att bli en betydelsefull motivationsfaktor för restaurangcheferna. Alltså vill ledningen genom bonus och lön motivera personalen. Lönen i början uppfattades vara en hygienfaktor, som var fast, proaktiv och opåverkad från personalens insatser. Den var en källa av missnöje för att personalen inte kände någon påverkansmöjlighet över den. Lönen kunde ibland då också kännas orättvis av personalen. Genom att Max har infört ett bonussystem har lön förvandlats till att vara en motivationsfaktor. Nu kan restaurangcheferna påverka lönen spridning och utfall med sina egna insatser. De kan nu känna sig vara medpartners, en befattning som är väldigt nära till att vara en egen företagare. Även de *potential-cheferna* som inte får bonus kan nu önska sig medpartnerskap, och kan själva jobba på att få den. Egenföretagarkänsla är en positiv och väldigt viktig effekt av bonussystemet. Enligt Ohlsson måste cheferna brinna för sina uppgifter och sitt ansvar, för att klara av yrket och egenföretagarkänsla förstärker detta. Bonus är ett verktyg för att få cheferna att vissa sitt intresse för företagets bästa, precis som deras eget bästa. Detta är ett bra sätt att få cheferna att motstå yrkessvårigheterna som finns. Personalens och chefernas utveckling sammanfaller med Max till bägge parter fördel.

Bonussystemet är ett redskap som måste vända sig till de rätta personerna för att det ska vara effektivt. För en lyckad karriär som överensstämmer med det privata livet måste cheferna befinna sig i ett livsstadium som inte hamnar i konflikt med yrkesbehoven. Att vara ensamstående kvinna med små barn, är kanske inte det bästa tillståndet att befinna sig i om man ska driva en restaurang. Enligt ledningen kan det vara svårt för cheferna om dem befinner sig i detta familjelivsstadium. Det kan tänkas att vissa av cheferna som befinner sig i början av sina karriärer möter svårigheter med att anpassa karriärerna till privatlivet och

familjen. Familjelivet är oftast en av de saker som hamnar i konflikt med det mycket krävande yrket. På så sätt blir det svårt för cheferna att motiveras av ett monetärt bonussystem som hamnar i konflikt med immateriella behov som t.ex. kärlek, säkerhet och social trygghet, vilka befinner sig högre upp i Maslows behovshierarkiskala.

VD:n Richard Bergfors menar att karriären hos Max med hjälp av bonusersättningen, erbjuder en tydlig ökning i status. Detta argument överensstämmer med Vrooms beskrivning av att status utgör en viktig del av individernas begär i sina arbetsliv. Drivkraften som ligger bakom restaurangchefernas längtan uppmuntras av Max genom bonussystemet. Att använda sig av status som motivationskälla gäller inte endast för restaurangcheferna. Även de övriga anställda eftersträvar en viss status. Genom att se sina chefer utvecklas kan de på samma sätt välja att fortsätta sina karriärer på Max och anstränga sig för att bli medpartners-cheferna. Restaurangchef 39 anser att: "Det (bonus) underlättar också i många avseenden, t.ex. när man vill motivera någon duktig att gå vidare så pratar man bara om sin egen situation (rent ekonomiskt) och ger de ett faktum, dvs. inte något de hört eller läst om." Ledningen bestämmer resultatet på Max restauranger utifrån sin bedömning av verksamheten. Ibland kan det vara svårt för ledningen att bestämma den rätta och effektiva nivån på resultatet i de olika restaurangheterna, speciellt på de nyöppnade restaurangerna. Bedömningsprocessen måste göras försiktigt, för att inte göra det alldeles för enkelt, men inte heller ouppnåbart att få bonusersättning. Vi vet ifrån VD:n att resultatet oftast ligger på noll kronor i de nyöppnade restaurangerna under de första åren. Detta betyder att medpartners-cheferna på dessa restauranger får sin bonusandel på hela beloppet av resultatet som enheten genererar. Ledningen enligt Lars Ohlsson, bemöter detta problem genom att vara generös än att vara sträng. Man kan ifrågasätta effektiviteten med denna åtgärd, då chefen kan tänkas bli "bjuden" på massor med pengar, eftersom restaurangen kommer trots allt, generera någon vinst.

## **5.2 Analys av enkätsvaren**

I svaren på fråga tre som behandlar arbetsmiljö och arbetstrivsel nivå syns det väldigt tydligt chefernas positiva ställning till Max och deras befattning. Svensson och Wilhelmsson (1998) beskriver att själva prestationen är en belöning i sig. Det kan uppfattas att restaurangcheferna blir motiverade av jobbet och miljön som de befinner sig i. Som vi kan se på diagram 27 är de flesta chefer väldigt nöjda med sina jobb och på så sätt kan arbetet för cheferna bli en belöning i sig. Belöningen kan sedan uppstå som ett motiv som styr attityderna mot ett



specifikt önskat ändamål. Detta ändamål är oftast att förbättra sin arbetsprestation, och samtidigt öka på enhetsrestaurangernas lönsamhet. Hertzberg, Bloch och Mausner (1959) menar att när de anställda trivs med sina jobb, påverkas deras arbetsmotivation positivt.

Vi kan se att medpartners-cheferna trivs ännu bättre med sina jobb och arbetsmiljön än de potential-cheferna som inte får någon bonus. De potential-cheferna kan tänkas trivas bättre ifall de får bonus genom att vara medpartners-cheferna. Högre ersättning som sker i samband med bonus kan då tänkas vara en betydelsefull faktor för chefernas

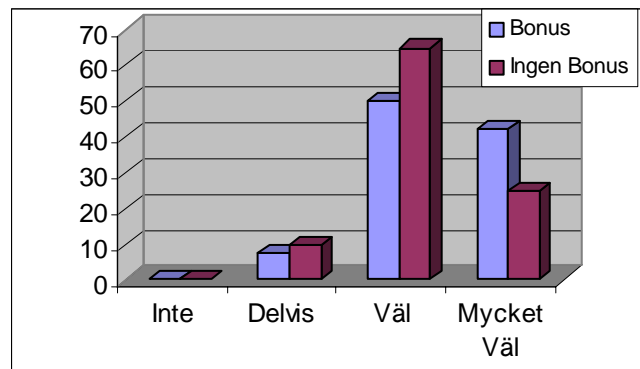


Diagram 27: Arbetstrivsel (%)

arbetstrivsel. En annan faktor som kan vara viktig för arbetstrivseln är tiden som cheferna har jobbat på sina befattningar. De potential-cheferna har jobbat kortare tid på Max och på så sätt är mindre erfarna än medpartners-cheferna. Därför kan deras trivsel bero på att de bemöter flera svårigheter som drabbar deras arbetstrivsel negativt.

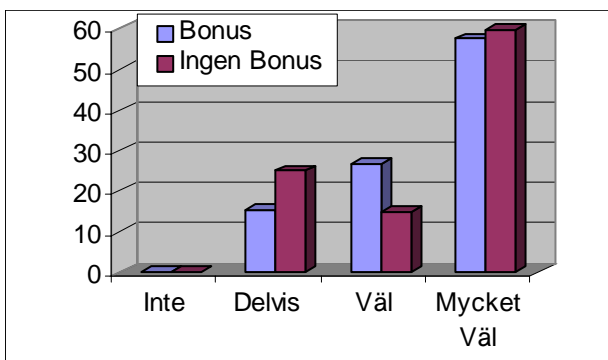


Diagram 28: Bonus visar uppskattning (%)

på att påståendefrågorna stämmer i stort sett. De menar att implementeringen av bonussystemet på de lokala enheterna skapar samhörighet i företaget samt att den är ett bra sätt för ledningen att visa sin uppskattning för personalen. I Abraham Maslows behovsteori rangordnas behoven hierarkiskt. Då ligger samhörigheten på tredje och uppskattning på det fjärde steget i

I svaren på frågorna sex och sju som behandlar två av bonussystemets egenskaper, att skapa samhörighet och att visa uppskattning, ser vi inga stora skillnader mellan medpartners-cheferna och potential-cheferna attityder. De flesta respondenterna av bägge grupper svarar

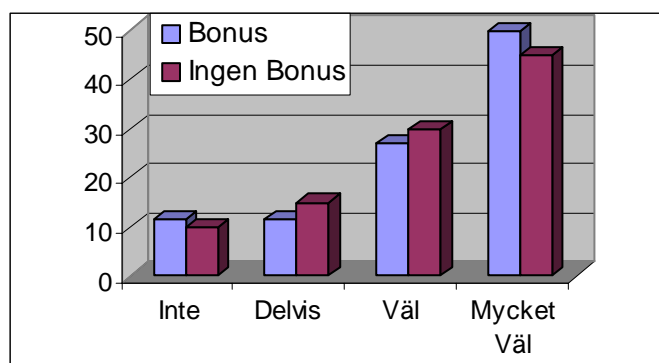


Diagram 29: Bonus skapar samhörighet (%)

hierarkin. Respondenternas svar meddelar tydligt, att bonussystemet är positivt kopplat till dessa mänskliga behov (samhörighet och uppskattning). På så sätt kan det tänkas att de chefer som får bonus har en högre tillfredsställelsegrad på dessa hierarkiska behov än de potential-cheferna har. Medpartners-cheferna kan enligt teorin eftersträva nästa behovsnivå som är självförverkligande och på så sätt önska sig kvaliteter som bonussystem inte kan erbjuda som t.ex. icke-materiella och känslomässiga belöningar. Detta kan tydligt ses ovan, på diagram 28 och 29. Det finns ytterligare andra skillnader mellan cheferna. Diagram 30 och 31 förmedlar

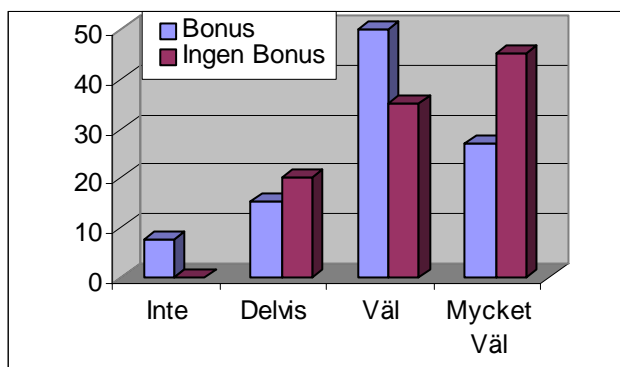


Diagram 30: Positiv anda (%)

längtan till bonus som finns för de potential-cheferna till bonuscheferna. Cheferna som inte får bonus tenderar oftast att se de positiva egenskaperna av bonussystemet som någonting som stämmer mycket väl. Medpartners-cheferna tenderar att svara ”väl” i högre grad än de potential-cheferna som svarar mest på ”mycket väl”. Medpartners-

chefernas svar kan tänkas vara mer skeptiskt och realistiskt pga. att de får bonus och därför har större kunskap om den än de potential-cheferna har. Så blir det möjligt för medpartners-cheferna att göra en jämförelse mellan bonus och icke bonus, och svara på ett mer behörigt sätt. Medpartners-cheferna vet redan vad bonussystemet innebär och vad det har för effekter.

De har varit potential-cheferna förut, och vet i högre grad än de potential-cheferna om skillnaden mellan att få bonus och inte. Jacobsen och Thorsvik menar att belöningar kan påverka de anställdas motivation, deras vilja att stanna längre i företaget, samt deras vilja av att förbättra sig. Bägge typerna av chefer svarar kontinuerligt att

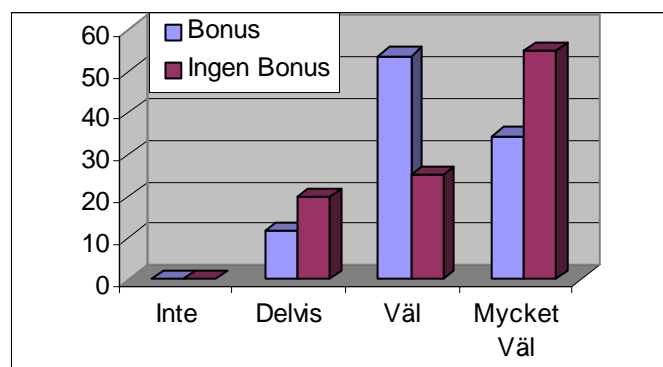


Diagram 31: Bonus leder till lönsamhet (%)

bonusen har väldigt goda egenskaper. Chefernas svar visar tydligt att bonus påverkar dem på ett positivt sätt. Enligt författarna kan vi konstatera att bonussystemet har lyckats i sitt syfte.

Kommunikation mellan den centrala ledningen och cheferna som en konstruktiv faktor till arbetet är också en väldigt viktig fråga. Det är genom kommunikationen som cheferna kan få en viss respons som innehåller en del av de yttre belöningar som de önskar sig. Vi anser att båda sorts cheferna tycker att kommunikationen kan förbättras ytterligare. Vi tolkar kommunikationen som informationsbyte men också som känslomässig kontakt. På bägge fallen innebär kommunikationen att restaurangcheferna har kontakt med ledningen. Om vi ser det utifrån ett känslomässigt perspektiv kan det kopplas till Maslows motivationsteori där individerna längtar efter en viss typ av tillhörighet och kärleksbehov när de andra grundläggande behoven redan har blivit tillfredställda. Svaren kan också kopplas till motivationshygien teori, där det finns ett betydelsefullt behov av att kommunicera om de motiverande faktorerna. Dessa faktorer är t.ex. erkännande, ansvarighet, samt avancemang. Att få ett visst erkännande för deras arbetsprestation är för cheferna något som motiverar dem och möjliggör avancemang. Det innebär att de får ett högre ansvar inom arbetet. Om vi anser kommunikationen innebära informationsbyte, kan vi tolka svaren som bevis på chefernas behov av förbättrad kommunikation mellan dem och ledningen. Ett annat behov kan också vara att cheferna behöver bättre kommunikation och informationsutbyte med ledningen för att bemöta problem som uppstår på restaurangerna. På diagram 32 ser vi att de potential-cheferna svarar i stort sätt på att kommunikationen uppfattas av dem att inte vara lika positivt som för medpartners-cheferna. Utifrån ett praktiskt perspektiv kan vi förstå svaren; för att de potential-cheferna har mindre erfarenhet än medpartners och på så sätt har också större behov av information och vägledning.

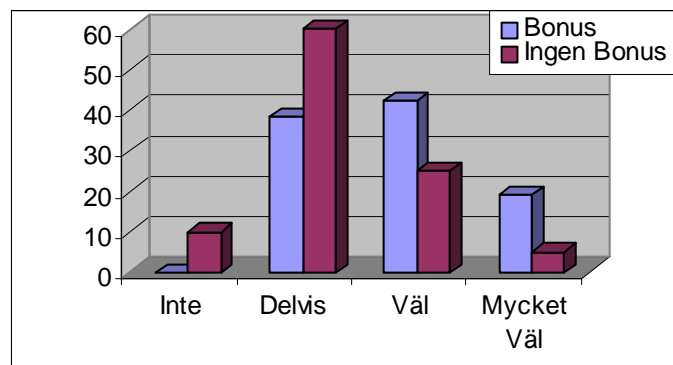


Diagram 32: Kommunikation (%)

Fråga nio belyser betydelsen av belöningar utifrån restaurangchefernas perspektiv. Det visar sig att en väldigt stor andel av restaurangcheferna önskar sig få en balanserad typ av belöningar som täcker både deras materiella och immateriella behov. Vi uppfattar monetära och icke monetära belöningar som materiella respektive immateriella. De potential-cheferna svarar till större andel att de önskar sig få övervägande monetära belöningar för att de har generellt lägre lön än medpartners-cheferna har. Detta behov behandlas i Maslows behovsteori där känslomässiga behov tillkommer endast när de grundläggande behov är redan

tillfredsställda. Medpartners-cheferna är i viss omfattning mer intresserade av belöningar av icke-monetär karaktär än de potential-cheferna. Detta pga. att de redan får bonus som tillfredställer sina materiella behov. Chefernas svar sammanfaller med Fishers argument för monetära belöningsformer. Enligt Fisher (2005) är pengar ibland det mest olämpliga sättet att motivera människor med. Detta sker för att människornas personliga värdering av pengar minskas desto mer pengar de har. Fishers argument kan relateras till cheferna på Max och speciellt till medpartners-cheferna som får mycket högre löner än marknadsgenomsnitt. Vi anser att medpartners-cheferna har en progressiv förminskade behov av pengamässiga ersättningar. De behöver istället större utveckling av sina känslomässiga karaktärer.

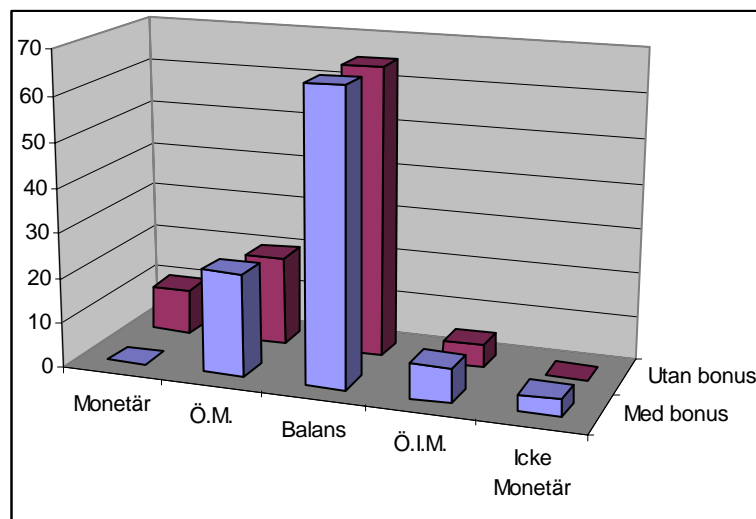


Diagram 33: Önskat belöningsform (%)  
 Ö.M: övervägande monetär  
 Ö.I.M: övervägande icke-monetär

På fråga nitton som handlar om hur nöjda medpartners-cheferna är med bonussystemet ser vi tydligt att de är väldigt tillfredsställda med det. Även om majoriteten verkar vara mycket nöjda hittar vi en del som är kritiska till bonussystemet. Ungefär en fjärdedel av respondenterna svarade att de är delvis nöjda med bonus. Detta kan bero på att chefernas preferenser inte påverkas av pengar i hög grad. Enligt restaurangchef 22: ”Pengar motiverar inte en människa. Jag lägger inte min själ för att få mer pengar, men det fungerar som en bra sporre då man vill ge lite extra.” Restaurangchefen 22 svar påminner oss om Fishers (2005, s. 92 ) observation att ”money is the worst motivator”.

*Nedan kommer vi att analysera olika frågor som har samma innebörd, och som vänder sig till medpartners- och potential-cheferna. Dessa frågor syftar till samma sak men de har formulerats på annorlunda sätt så att de passar i de motsatta situationer som medpartners- och potential-cheferna befinner sig i.*

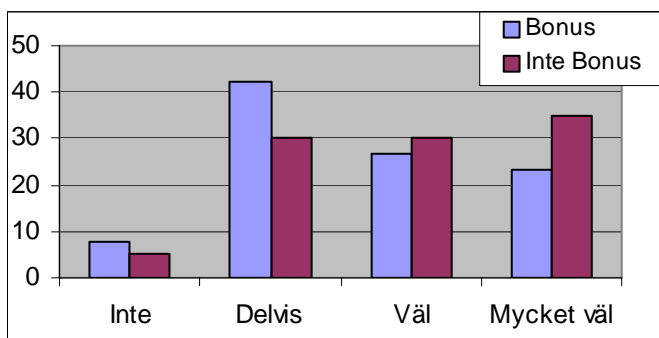


Diagram 34: Bonus & arbetsmotivation (%)

I chefernas svar på frågorna tretton och tjugo om bonusens effekt på arbetsmotivation, ser vi tydliga skillnader mellan medpartners- och potential-cheferna attityder. Generellt är de potential-cheferna mer positiva till bonussystemets synergi med motivation. Medpartners-cheferna anser att bonusens påverkan på motivation inte är så stark som för de potential-cheferna. De potential-cheferna svarar på de flesta enkätfrågor positivare än medpartners-cheferna, och där syns det tydligt deras förväntningar till att få medpartnerskap och att få bonuslön. För de potential-cheferna är bonus en motivationsfaktor, en ”morot”. Vroom (1964) beskriver i sin förväntningsteori att en individs beteende och prestationer påverkas av hennes förväntningar och förväntningens värde. Vroom säger också att ju större sannolikhet som finns för att ett önskat resultat ska uppnås (det som förväntas) desto mer motiverade blir de anställda. För potential-cheferna är förväntningens värde hög och ganska fast då de flesta eftersträvar att bli medpartners-cheferna och få högre lön i form av bonus. Sannolikheten är däremot annorlunda från chef till chef beroende till deras individuella arbetsattityder, erfarenheter, och kvalifikationer. För medpartners-cheferna är förväntningsvärdet på bonus varierande för att den är beroende på restaurangens resultat medan sannolikheten är fast pga. att de redan är godkända som medpartners och får bonus. För att medpartnerskap ska vara effektivt, dvs. att den ska uppfylla sina mål måste den samtidigt vara realistiskt och uppnåbar. I jämförelse med Vrooms teori (1964) när de potential-cheferna har en stor sannolikhet till att bli erbjudna medpartnerskap, kan detta motivera dem till att handla på önskat sätt så att de blir medpartners-cheferna.

Om det finns en liten sannolikhet och medpartnerskap är ouppnåbar kommer potential-cheferna inte att motiveras av bonus. Alltså bonussystemet måste vara realistiskt i sina mål och krav, så att dessa kan uppnås av cheferna; annars kommer det inte att generera den önskade motivationen. Vi bedömer att om bonusen blir ouppnåbar, och på så sätt orealistisk, kommer det att skapa missnöje samt konflikter i organisationen. Vi kan se samma positiva svarsmönster som ovan

I chefernas svar på frågorna tretton och tjugo om bonusens effekt på arbetsmotivation, ser vi tydliga skillnader mellan medpartners- och potential-cheferna attityder. Generellt är de potential-cheferna mer positiva till bonussystemets synergi med motivation. Medpartners-cheferna anser att bonusens påverkan på motivation inte är så stark som för de potential-cheferna. De potential-cheferna svarar på de flesta enkätfrågor positivare än medpartners-cheferna, och där syns det tydligt deras förväntningar till att få medpartnerskap och att få bonuslön. För de potential-cheferna är bonus en motivationsfaktor, en ”morot”. Vroom (1964) beskriver i sin förväntningsteori att en individs beteende och prestationer påverkas av hennes förväntningar och förväntningens värde. Vroom säger också att ju större sannolikhet som finns för att ett önskat resultat ska uppnås (det som förväntas) desto mer motiverade blir de anställda. För potential-cheferna är förväntningens värde hög och ganska fast då de flesta eftersträvar att bli medpartners-cheferna och få högre lön i form av bonus. Sannolikheten är däremot annorlunda från chef till chef beroende till deras individuella arbetsattityder, erfarenheter, och kvalifikationer. För medpartners-cheferna är förväntningsvärdet på bonus varierande för att den är beroende på restaurangens resultat medan sannolikheten är fast pga. att de redan är godkända som medpartners och får bonus. För att medpartnerskap ska vara effektivt, dvs. att den ska uppfylla sina mål måste den samtidigt vara realistiskt och uppnåbar. I jämförelse med Vrooms teori (1964) när de potential-cheferna har en stor sannolikhet till att bli erbjudna medpartnerskap, kan detta motivera dem till att handla på önskat sätt så att de blir medpartners-cheferna.

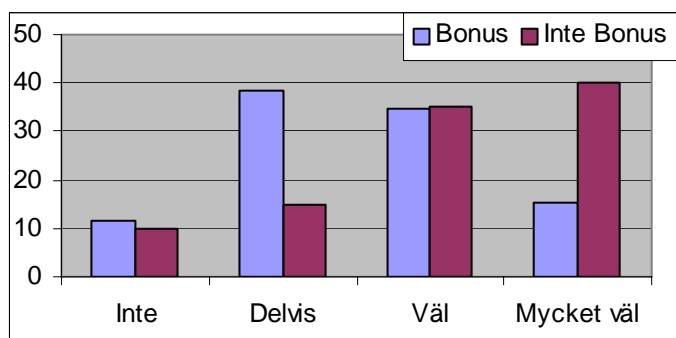


Diagram 35: Bonus & arbetstillfredsställelse (%)

på frågorna fjorton och tjugotta som handlar om chefernas arbetstillfredsställelse. Genom att se de positiva mönsterna på två sorters frågor kan svarens validitet vara stark. Vi uppfattar utifrån svaren att motivationen och tillfredsställelse är väldigt starkt korrelerade till varandra.

Att få de duktigaste cheferna att stanna längre tid kvar på företaget är något som Max siktar på med sitt bonussystem. Enligt Lars Ohlsson är detta delmål en av de viktigaste avsikterna med bonussystemet. Den är viktig för att Max befinner sig i en expansionsfas där de behöver ett stort antal restaurangchefer för att bemanna sina nyöppnade restauranger. Max känner ett visst tryck från sin omgivning för att behålla de duktigaste restaurangcheferna. Cheferna kan lämna Max för bättre lön och arbetsförhållande; hos andra konkurrenter men också pga. att befattningen är väldigt krävande och svår. På frågorna femton och tjugotvå ser vi chefernas respons på bonusens bidrag till att de jobbar kvar i längre tid hos Max. Det finns en stor skillnad mellan medpartners- och potential-cheferna, då de förstnämnda svarar i mindre grad att påståendet stämmer ”mycket väl”.

Vi anser att de potential-cheferna visar en gång till sitt intresse för bonus. Vi ser också att människor har en tendens att oftast svara positivt för saker som de vill prova på, speciellt när detta inte kommer att drabba dem på något negativt sätt. Medpartners-cheferna svarar generellt positivt till att bonus påverkar dem att jobba kvar på Max. Men de svarar inte att bonus gör detta mycket väl som de potential-cheferna tycker. Vi tänker att de svarar på ett realistiskt sätt för att de redan får bonus och de vet hur stor effekt bonusen har på dem.

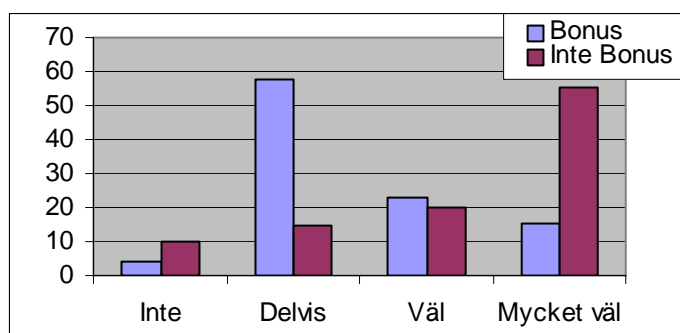


Diagram 36: Bonus bidrar till att jobba kvar. (%)

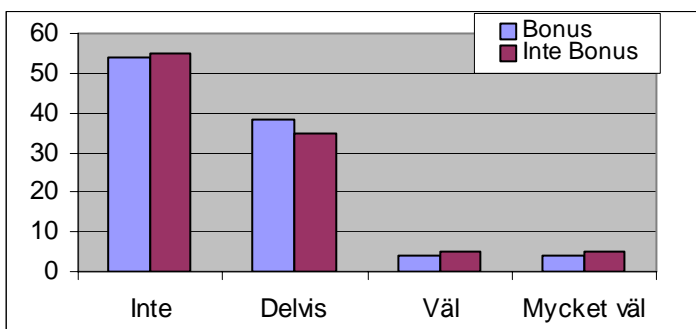


Diagram 37: Bonus & annorlunda beslut. (%)

På det sista påståendet, frågorna sexton och tjugotre, har både medpartners- och potential-cheferna svarat på samma sätt. Bägge grupperna anser att bonus har inga, till väldigt få effekter för chefernas sätt att fatta beslut. Det betyder att chefernas beteende inte förändras

efter att de har fått bonus. Vi kan säga att även om beteendet inte förändras, så kan

beteendegraden, dvs. motivationen förändras. På så sätt kan bonusen bidra till utveckling utan att det som görs av en chef förändras. Sättet som den görs och chefernas eftersträvnad av utveckling som viktigaste faktorer för framgång. Det ser vi också på fråga arton som vänder sig endast till medpartners-cheferna. Där ser vi att majoriteten av respondenterna, säger att deras arbetssituation inte har förändrats efter att de har fått bonus. För oss betyder svaren att deras arbetssituation är oförändrad efter mottagning av bonus, men deras motivation är påverkad av bonusen som vi kan se på diagram 34.

### **5.3 Validitet och Reliabilitet**

Undersökningens validitet och reliabilitet kan ha påverkas negativt av att vi inte har fått svar från alla femtio restaurangchefer som finns hos Max. På enkäten svarade 46 av 50 chefer. Den externa bortfallet är 8 % av den totala populationen. Det kan på så sätt vara möjligt att vi missade intressanta svar, som skulle kunna bidra med nya synpunkter. Vi bedömer att 8 % externt bortfall inte nämnvärt har påverkat undersökningens resultat. Detta för att skillnaden mellan svarsalternativen på frågorna vilar på väldigt klara marginaler, som fyra personers svar inte torde förändra. Det som också styrker validiteten är att det inte finns något inre bortfall samt att vi har fått positiva kommentarer av cheferna själva angående enkäten.

Vi bedömer att kontrolleffekten som respondenterna upplevde var svagt, för att cheferna visste att vi behandlade deras svar anonymt. Vi har också insett att de inte har svarat på ett ”förväntat” sätt, dvs. positivt på alla påståendefrågor. Det tolkar vi som ett tecken på att undersökningens empiriska data är valid. Undersökningens validitet har förstärkts av att vi fick information ifrån sekundära samt primära källor, i form av intervjuerna och enkäten, som senare kopplades till litteraturen.

## 6 Slutsatser

---

*I detta kapitel kommer det sammanfattade svaren på undersökningens problemfrågeställningar att presenteras. Vi kommer sedan att diskutera hur ämnet kan behandlas vidare i fortsatt forskning.*

---

### 6.1 Syftet: Frågeställningar och svar

Undersökningens syfte är att se om bonussystem på Max Hamburgarrestaurangerna AB är effektivt. Vi har med hjälp av två frågeställningar undersökt bonussystemets syfte och sedan se i hur stor grad dess syfte uppfylls.

#### 6.1.1 Frågeställning (a)

Vad är syftet med införandet av bonussystemet på Max Hamburgarrestauranger AB?

#### 6.1.2 Svar (a)

Syftet med Max bonussystem är att få restaurangcheferna att prestera produktivt och för att på så sätt utveckla företaget. För att uppnå detta syfte har ledningen klargjort för oss några viktiga delmål som i helhet tillfredställer behoven. Dessa är:

- att ytterligare motivera restaurangcheferna
- att skapa lojalitet och samhörighet så att personalen känner sig som en del av en stor ”familj” och att de följer ledningens riktlinjer
- att behålla restaurangcheferna under längre tid än marknadsgenomsnittet
- att attrahera kompetent och erfaren personal från konkurrenterna
- att engagera ytterligare personal utöver restaurangcheferna

#### 6.1.3 Frågeställning (b)

Hur fungerar bonussystemet på Max H. AB; vilka är dess effekter?

#### 6.1.4 Svar (b)

Vi konstaterar att bonussystemet fungerar i samband med de ovan beskrivna målen. Vi har genom undersökningen studerat systemets effekter som vi bedömer är i stor grad de önskade; och vi anser att på så sätt är bonussystemet effektivt. Vi ser bonussystemet på Max som en väsentlig källa av motivation för restaurangcheferna. Bonus får också cheferna att engagera sig i hög grad, med avseende på de övriga ovanstående målen, vilket framkommer av analysen. En av de faktorer som påverkar motivationen positivt är de potential-chefernas strävan efter medpartnerskap och bonus. De potential-cheferna har ingenting att förlora genom att bli medpartners-cheferna och få bonus. Ingenting kommer att förändras för dem på



ett negativt sätt. Bonus är för dem är endast positivt. Potential-cheferna kan då antas anstränga sig ytterligare för att utvecklas och nå kriterierna för medpartnerskap. Denna ansträngning bidrar till att cheferna sköter sina uppgifter effektivare och på så sätt effektiviseras företaget. De chefer som redan är medpartners motiveras också av att få en reaktiv baserad lön. Bonusen motiverar dem utifrån sina behov av status, erkännande, samt sina materiella och immateriella preferenser. De eftersträvar att få en så hög bonus som möjligt, vilket har en väldigt uppbyggande effekt på restaurangens lönsamhet.

Max behov tillfredställs samtidigt som restaurangchefernas, då bonusens önskade effekter på de anställdas attityder skapar en positiv anda i företaget. Denna betydelsefulla atmosfär reflekteras i undersökningens analys, där det empiriska resultatet tolkas med hjälp av den teoretiska referensramen, vilken stödjer vårt ovan diskuterade argument.

Motivationen är bonussystemets väsentligaste ändamål. Den gör att cheferna anstränger sig för att uppnå de önskade attityder och delmål. Enligt teorierna, och de empiriska data kräver cheferna en balanserad belöningsform tillfredställer både deras materiella samt deras icke-materiella behov. Bonussystemet på Max erbjuder övervägande materiella belöningar i form av pengar. Därför anser vi att bonussystemet kan kompletteras med andra icke-materiella belöningar för att också kunna tillfredställa chefernas känslomässiga behov, och på så sätt motivera cheferna fullständigt. Max kan i framtiden instifta icke-materiella belöningar som kan kopplas till den redan befintliga materiella belöningar, så att bonussystemets effektivitet förbättras.

## **6.2 Förslag till fortsatt forskning**

I denna undersökning har vi analyserat Max Hamburgarrestaurangers bonussystems effektivitet. Vi har gjort en jämförelse mellan de chefer som får och de som inte får bonus, för att se i hur stor grad de motiveras av bonus. Det skulle därför vara intressant att undersöka effektiviteten i ett annat företag med ett likartat bonussystem och kunna göra parallella jämförelser mellan detta och Max. Vi anser att denna undersökning med fördel skulle kunna göras med samma metodansats som vår undersökning. Ett annat forskningstema kan vara att djupgående behandla hur de aspekter vi har identifierat som möjliga att förbättra kan införas på Max bonussystem för att det ska kunna effektiviseras ytterligare.

## 7 Referenslista

### 7.1 Litteratur

Bruzelius, L., Skärvad, P-H. (1995). *Integrerad organisationslära*. Lund, Studentlitteratur.

Denscombe, M. (2000). *För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund, Studentlitteratur.

Eriksson, L, Wiedersheim-Paul, F.(2001) *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö, Liber ekonomi, 7:e upplaga.

Fisher, J. (2005). *How to run successful incentive schemes*. London. Kogan Page 3:e upplaga

Gröjer, A.& Gröjer, J-E. (1986). *Ekonomi- och belöningsystem vid Länsstyrelsen i Kronobergs län: En explorativ fallstudie*. Stockholm. Stockholm Universitet.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New Brunswick, N.J. Transaction, cop. 1993

Jacobsen, D. & Thorsvik, J. (1988). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund, Studentlitteratur.

Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York, Harper & Row, cop. 1987

Svensson, A. & Wilhemsson L. (1988). *Belöningsystem*. Arlöv: Berlings.

Trost, J. (2001). *Enkätboken*. Lund, Studentlitteratur. 2:a upplaga

Vroom, V. (1995). *Work and motivation*. New York, Jossey-Bass Inc.

### 7.2 Elektroniska källor

- 1) <http://www.max.se/max.aspx?page=utveckling>
- 2) [http://sv.wikipedia.org/wiki/Max\\_Hamburgerrestauranger](http://sv.wikipedia.org/wiki/Max_Hamburgerrestauranger)
- 3) <http://www.max.se/max.aspx?page=historia>
- 4) [http://www.svd.se/dynamiskt/naringsliv/did\\_6294498.asp](http://www.svd.se/dynamiskt/naringsliv/did_6294498.asp)
- 5) [http://sv.wikipedia.org/wiki/Max\\_Hamburgerrestauranger](http://sv.wikipedia.org/wiki/Max_Hamburgerrestauranger)
- 6) <http://di.se/Index/Nyheter/2006/05/29/189041.htm?src=xlink>
- 7) <http://di.se/Index/Nyheter/2006/06/16/191351.htm?src=xlink>
- 8) [http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i\\_art\\_id=133167&i\\_word=bonus](http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=133167&i_word=bonus)
- 9) [http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i\\_art\\_id=O143159&i\\_word=engagemang](http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=O143159&i_word=engagemang)

## **8 Bilagor**

- **Bilaga 1: Intervjufrågor**
- **Bilaga 2: Enkäten**
- **Bilaga 3: Chefernas svar i tabeller**

## **Bilaga 1**

### **Intervju med Lars Olsson vice vd på Max Hamburgerrestauranger AB**

#### **Frågor:**

#### **DEL 1**

- 1) Hur länge har bonussystemet funnits; när började ni använda det?
- 2) Hur definierar ni, ert bonussystem?
- 3) Hur stor andel av platscheferna får bonus?
- 4) Vad innebär bonussystem; och medpartnerskap för Max?
- 5) Vilka är bonussystemets syfte? Vad är det som ska åstadkommas med hjälp av bonussystemet? Vilka är dess specifika mål?
- 6) Vilka är kriterierna för att man ska bli erbjuden bonus, som platschef?
- 7) Vilka egenskaper ska en duktig enhetschef ha hos Max?

#### **DEL 2**

- 1) Vilken är den högsta position en platschef kan få inom koncernen; t.ex. kan en platschef bli chef för mer än en restaurang?
- 2) Betalas bonusen ut månadsvis eller årsvis?
- 3) Har platscheferna möjligheten att se hur stor bonusen kommer att bli, innan den betalas ut?
- 4) Hade platscheferna chansen att påverka utformningen av bonussystemet när den startades?
- 5) Hur mäter ni resultaten och effekterna av ert bonussystem?
- 6) Vilka egenskaper hos en platschef gynnas mest, och vilka egenskaper gynnas inte lika mycket av bonussystemet?
- 7) Hur bedömer ni personlig prestation; och utveckling av enhetscheferna?
- 8) Vilka svårigheter anser ni att det finns med bonussystemet just nu?
- 9) Vad vill ni förbättra med bonussystemet?
- 10) Hur bedömer ni ert bonussystem överhuvudtaget; anser ni att det fungerar?
- 11) Är det någonting övrigt ni vill tillägga i den här diskussionen angående Max?

## **Bilaga 1**

### **Intervju med Richard Bergfors vd på Max Hamburgarrestauranger AB**

#### ***Frågor:***

#### **DEL 1**

- 1) Hur länge har bonussystemet funnits; när började ni använda det?
- 2) Hur definierar ni, ert bonussystem? Hur är det konstruerat?
- 3) Vad innebär bonussystemet; och medpartnerskap för de olika platscheferna på Max?
- 4) Vilket är bonussystemets syfte? Vad är det som ska åstadkommas med hjälp av bonussystemet? Vilket är dess specifika mål?
- 5) Vilka är kriterierna/egenskaper för att ska bli erbjuden bonus, som platschef?
- 6) Vilket beteende hos en platschef skall belönas?

#### **DEL 2**

- 7) Hur mäter ni resultaten och effekterna av ert bonussystem?
- 8) Vilket beteende hos en platschef gynnas mest, och vilket beteende gynnas inte lika mycket av bonussystemet?
- 9) Vilka svårigheter anser ni att det finns med bonussystemet just nu?
- 10) Vad vill ni förbättra med bonussystemet?
- 11) Hur bedömer ni ert bonussystem överhuvudtaget; anser ni att det fungerar? Får ni de effekter ni önskar?
- 12) Är det någonting övrigt ni vill tillägga i den här diskussionen angående Max?

## Bilaga 2

### Enkät frågor till restaurangcheferna på Max

Markera nedan det alternativ du anser vara korrekt.

1) Hur länge har du jobbat på Max Hamburgarrestauranger AB? Antal år:

Fråga 1  
 0-1  2  3  4  5  6  7  8  9  9+

2) Hur länge har du varit chef, på denna restaurang? Antal år:

Fråga 2  
 0-1  2  3  4  5  6  7  8  9  9+

3) Jag trivs med mitt jobb och i min arbetsmiljö.

Fråga 3  
 Stämmer inte  Stämmer delvis  Stämmerväl  Stämmer mycket väl

4) Mina arbetsuppgifter är standardiserade.

Fråga 4  
 Stämmer inte  Stämmer delvis  Stämmer väl  Stämmer mycket väl

5) Min arbetsprestation är väldigt resultat orienterad.

Fråga 5  
 Stämmer inte  Stämmer delvis  Stämmer väl  Stämmer mycket väl

6) Bonussystemet är ett bra sätt att visa uppskattning för enhetschefernas insatser.

Fråga 6  
 Stämmer inte  Stämmer delvis  Stämmer väl  Stämmer mycket väl

7) Bonussystemet är ett bra redskap för att skapa samhörighet dvs. att enhetschefer känner sig vara en viktig del av Max.

Fråga 7  
 Stämmer inte  Stämmer delvis  Stämmer väl  Stämmer mycket väl

8) Bonussystemet är ett effektivt redskap att skapa en positiv anda i företaget.

Fråga 8  
 Stämmer inte  Stämmer delvis  Stämmer väl  Stämmer mycket väl

9) Balansen i form av pengar, eller annan form av belöning borde vara: (ex. monetärt: lön) (ex. icke monetärt: social & känslomässig)

Fråga 9  
 Övervägande monetärt  Övervägande icke monetärt  
 Helt monetärt ←  Lika mycket, dvs Balans mellan dem →  Helt icke monetärt

10) Kommunikationen mellan mig och den centrala ledningen är konstruktiv.

Fråga 10  
 Stämmer inte  Stämmer delvis  Stämmer väl  Stämmer mycket väl

11) Bonussystemet leder till bättre lönsamhet för företaget.

Fråga 11  
 Stämmer inte  Stämmer delvis  Stämmer väl  Stämmer mycket väl

12) Är du medpartner på Max Hamburgarrestauranger AB och får bonus? (Om NEJ gå till fråga 20; om JA fortsätt till fråga 13 och sedan till 24)

Fråga 12  
 Nej  Ja

11) Bonussystemet leder till bättre lönsamhet för företaget.

Fråga 11  
 Stämmer inte  Stämmer delvis  Stämmer väl  Stämmer mycket väl

12) Är du medpartner på Max Hamburgarrestauranger AB och får bonus? (Om NEJ gå till fråga 20; om JA fortsätt till fråga 13 och sedan till 24)

Fråga 12  
 Nej  Ja

### Om du får Bonus:

13) Bonussystemet har stor betydelse för min arbetsmotivation.

Fråga 13  
 Stämmer inte  Stämmer delvis  Stämmer väl  Stämmer mycket väl

14) Bonussystemet påverkar min arbetstillfredsställelse.

Fråga 14  
 Stämmer inte  Stämmer delvis  Stämmer väl  Stämmer mycket väl

15) Bonusen gör att jag vill stanna kvar i företaget i längre tid.

Fråga 15  
 Stämmer inte  Stämmer delvis  Stämmer väl  Stämmer mycket väl

16) Om jag inte fick bonus skulle jag fatta beslut på annorlunda sätt.

Fråga 16  
 Stämmer inte  Stämmer delvis  Stämmer väl  Stämmer mycket väl

17) Bonussystemet ger mig stort ansvar och frihet att handla, samt att kunna ta egna beslut.

Fråga 17  
 Stämmer inte  Stämmer delvis  Stämmer väl  Stämmer mycket väl

18) Min arbetsituation är mycket annorlunda nu jämfört med när jag endast hade fast månadslön.

Fråga 18  
 Stämmer inte  Stämmer delvis  Stämmer väl  Stämmer mycket väl

19) Jag är nöjd med det nuvarande bonussystemet.

Fråga 19  
 Stämmer inte  Stämmer delvis  Stämmer väl  Stämmer mycket väl

### Om du inte får Bonus:

20) Bonussystemet skulle bidra väldigt mycket till min arbetsmotivation.

Fråga 20  
 Stämmer inte  Stämmer delvis  Stämmer väl  Stämmer mycket väl

21) Bonussystemet skulle ha stor betydelse för min arbetstillfredsställelse.

Fråga 21  
 Stämmer inte  Stämmer delvis  Stämmer väl  Stämmer mycket väl

22) Bonusen skulle bidra till att jag stannade kvar i företaget i längre tid.

Fråga 22  
 Stämmer inte  Stämmer delvis  Stämmer väl  Stämmer mycket väl

23) Om jag fick bonus skulle jag fatta beslut på annorlunda sätt.

Fråga 23  
 Stämmer inte  Stämmer delvis  Stämmer väl  Stämmer mycket väl

24) Är det något angående bonussystemet på Max som du vill kommentera. Vad god och skriv nedan:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### Bilaga 3

Resultaten som presenteras på tabellerna grupperas genom svarsalternativens antal frekvens (AF). Med antal frekvens menar vi de gånger ett svarsalternativ uppkommer i de sammanlagda respondenternas svar på en fråga.

#### Alla chefernas svar på frågor 1 – 12

<u>Svar</u>	<u>Frågor:</u>	<u>Fråga 1</u>	<u>Fråga 2</u>
Svars Alt	<b>Antal Frekvens</b>		
0-1	AF 1	4	22
2	AF 2	4	7
3	AF 3	0	4
4	AF 4	2	4
5	AF 5	5	4
6	AF 6	2	2
7	AF 7	6	0
8	AF 8	5	1
9	AF 9	2	0
9+	AF 10	16	2
<b>Total:</b>		<b>46</b>	<b>46</b>

<u>Svaren</u>	<u>Frågor:</u>	<u>Fråga 3</u>	<u>Fråga 4</u>	<u>Fråga 5</u>	<u>Fråga 6</u>	<u>Fråga 7</u>	<u>Fråga 8</u>	<u>Fråga 10</u>	<u>Fråga 11</u>
Stämmer:	<b>Antal Frek</b>								
Inte	AF 1	0	3	1	0	5	2	2	0
Delvis	AF 2	4	24	6	9	6	8	22	7
Väl	AF 3	26	17	20	10	13	20	16	19
Mycket Väl	AF 4	16	2	19	27	22	16	6	20
<b>Total:</b>		<b>46</b>	<b>46</b>	<b>46</b>	<b>46</b>	<b>46</b>	<b>46</b>	<b>46</b>	<b>46</b>

<u>Önskad belöningsform</u>	<u>Fråga 9</u>
<b>Svars Alternativ:</b>	<b>Antal Frekvens</b>
Helt monetärt	AF 1 2
Övervägande monetärt	AF 2 10
Balans mellan dessa	AF 3 30
Övervägande monetärt	AF 4 3
Helt ickemonetärt	AF 5 1
<b>Total:</b>	<b>46</b>

<u>Svaren</u>	<u>Fråga 12</u>
Stämmer:	<b>Antal Frekvens</b>
Nej	AF 1 20
Ja	AF 2 26
<b>Total:</b>	<b>46</b>

**Medpartner chefernas svar på frågor 13 – 20**

<b>Svaren</b>	<b>Frågor:</b>	<b>Fråga 13</b>	<b>Fråga 14</b>	<b>Fråga 15</b>	<b>Fråga 16</b>	<b>Fråga 17</b>	<b>Fråga 18</b>	<b>Fråga 19</b>
Stämmer:	<b>Antal Frekvens</b>							
Inte	AF 1	2	3	1	14	6	12	0
Delvis	AF 2	11	10	15	10	15	10	8
Väl	AF 3	7	9	6	1	3	3	8
Mycket Väl	AF 4	6	4	4	1	2	1	10
<b>Total:</b>		<b>26</b>	<b>26</b>	<b>26</b>	<b>26</b>	<b>26</b>	<b>26</b>	<b>26</b>

**Potential-chefernas svar på frågor 20 – 23**

<b>Svaren</b>	<b>Frågor:</b>	<b>Fråga 20</b>	<b>Fråga 21</b>	<b>Fråga 22</b>	<b>Fråga 23</b>
Stämmer:	<b>Antal Frekvens</b>				
Inte	AF 1	1	2	2	11
Delvis	AF 2	6	3	3	7
Väl	AF 3	6	7	4	1
Mycket Väl	AF 4	7	8	11	1
<b>Total:</b>		<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>