SVENSKA HR-NÄTVERKET

HR-fråga 1430; Motiverande bonusmodell

Vi har idag en 13:e månadslön i bonus för samtliga icke-säljare i vårt svenska bolag. Utbetalningen är baserad på 40% företagets intäkt och vinst, 20% företagets uppfyllnad av årets utvalda KPIer samt 40% den egna gruppens mål för året.

Vi diskuterar idag hur motiverande den här bonusmodellen är för medarbetarna och funderar på hur vi kan göra detta mer motiverande.

Hur ser ni på bonusar och en 13:e månadslön?

Svar: 2018-10-19

1. Låter trevligt med en extra månadslön. Jag skulle göra en andel även på individnivå vid uppfyllelse av 2–3 individuella mål som korrelerar mot övergripande mål (alltså inte individuella utvecklingsmål vid t.ex. negativ feedback).

2. Vi har i dagsläget inte bonus på någon personal utan enbart ett vinstdelningssystem som styrelsen beslutar om varje år, det är alltså inte säkert att det blir någon vinstdelning beroende på vilket resultat vi gör. Jag tror att bonus enbart funkar på de som direkt kan påverka företagets intäkter, har jobbat i olika typer av företag (100 % provisionslön, 60 % fast och 40 % bonusbaserat och enbart fast lön) och jag har inte upplevt att just bonusen i sig motiverar. För säljande personal som direkt kan påverka försäljningen – absolut – om de är tydligt målsatta i pengar. För annan personal är det betydligt svårare och min erfarenhet säger att de motiveras mer av andra saker, flexibel arbetstid, längre semester, möjlighet att jobba hemma, kortare dagar, bättre förmåner eller varför inte en resa?

3. Vi utbetalar en bonus veckan innan jul förutsatt att företaget fått bra. Alla anställda får då dela lika på pengarna oavsett position. Utbetalningen baseras inte på något specifikt utan bestäms av ägarna, men den brukar vara generös förutsatt att vi nått våra mål. Vi har också diskuterat kring hur motiverande den är, tyvärr hör man inte så mycket om det men skulle den utebli skulle det säkert saknas otroligt mycket.

4. Jag har aldrig själv arbetat i en bonusgrundande verksamhet men har följande tankar kring presentation av ersättning oavsett modell, kanske kan de vara till hjälp?

   Det den anställde får se som ”månadslön” är ofta det som medarbetaren har som utgångspunkt och jämförelsetal vilken kan innebära att denne bortser från bonus och inte förstår vilken stor satsning det är för företaget att ge ut bonusar. Det som kan vara lyckosamt för att synliggöra den faktiska inkomsten från företaget är att göra en Excel snurra där du eller anställd kan lägga in sin faktiska månadslön, värdet av förmånerna vid fullt nyttjade och värdet av den extra månadslönen/bonusen. Då kan medarbetaren se den totala årslönen och ni ka även göra en kolumn/ruta för att synliggöra den ”faktiska” månadslönen där både bonus, förmåner mm är inräknat. Denna Excel snurra kan också modifieras för att synliggöra månadslön för någon som går ner i tid eller gör andra justeringar i sin anställning mm.

5. Forskning idag visar att lön/bonus inte har betydelse för motivationen och att det istället är psykologiska behov som styr motivation, såsom involvering och möjlighet att påverka sin arbetssituation samt att få feedback på sin prestation och känna sig uppskattad.

   Vi valde att ge hela företaget bonus om vi når uppsatta vinstmål. Bonusen är densamma för alla oavsett tjänst, men har justerats något baserat på hur många år man har jobbat i företaget och om man har en ledande position.

   Det vi framför allt jobbade med var att skapa strukturer för förväntningar och kontinuerlig feedback på beteende, (snarare än prestation) samt att jobba med involvering, något som ökade motivationen hos oss. Själva bonusen blev istället som ”grädde på moset” när vi nådde våra mål.

6. Skall man ha något som kallas bonus då anser jag att varje anställd skall kunna se kopplingen till hur man själv kan påverka denna ”bonus”. En 13e månadslön tycker jag i tanken är fin men det låter som att er set-up är mer som en ”vinstdelning”: Vinstdelning har vi också och i dagsläget är ingen nöjd med detta. Vissa avdelningar sliter hårt och visar på gott resultat men eftersom andra större delar i organisationen inte har gått lika bra så ges ingen vinstdelning till någon.

   Detta tycker jag är fel och som sagt vår modell idag är dessutom mer irriterande och bidrar till negativ energi än motivation.

Jag tror att om man vågar så hade det bästa varit att ställa frågan till de anställda. Sätt upp ramarna, kostnad, tid etc. Tanka av dem en och en, be att få förslag på uppbyggnad och vad de skulle vara motiverade av i en modell. Därefter sammanställ och resonera tillsammans. (kanske funkar bättre i mindre grupper dock).

7. Vi är på väg bort från bonus/vinstdelning på det viset. För att få utväxling måste man ha dels ha en mycket stark koppling mellan beteenden och resultat och en oerhört tät återkoppling.

8. Vi har också bonus för säljande personal på 25.000kr/år. Vi har sett at det ät svårt att få den motiverande.

9. Ser positivt på utbetalning av bonus den ”13: månaden”, blir långsiktigt för medarbetarna att jobba emot.

10. Vi har i dagsläget inte en årsbonus / 13 månaden bonusen. Däremot så har våra medarbetare (jobbar inom kundtjänstbranschen) möjlighet till kvartalsbonusar när de kommer upp i en viss nivå på olika KPI: er i kundtjänsten som tillägg till sin månadslön. Vi funderar även på någon form av lojalitetsbonus där medarbetare kan klättra lite i lönenivå lite snabbare än enbart årlig lönerevision.

11. Tycker er modell är bra uppbyggd o rättvis. Dock är 8%, dvs en mån-lön, lågt för icke säljare på högre chefsnivå lågt. 10–18% är mer normen för t ex Produktchef eller IT chef.

12. Hur motiverande denna modell är beror till största delen på hur uppföljning sker, hur mycket fokus KPI: erna får vid chefsgenomgångar etc. Dessutom beror motivationen på hur påverkbara mätetalen är för de enskilda medarbetarna. En sak med modellen ur motivationssynpunkt är att det är för många mätetal. Jag tror att det vore smart att dra ner på antalet mätetal.

    Den egna gruppens resultat är mkt bra att ha med som mätetal, dvs något som redovisas ofta och som därmed diskuteras. Däremot är det ofta mindre

bra att ha med som bonusgrund; här bör det i stället vara alla gruppers mål sammanlagt som är bonusgrund, speciellt om organisationen förändras ofta.

Att ha med företagets vinst som bonusgrund är principiellt tveksamt. Så snart det betalas ut några pengar baserat på företagets vinst handlar det per definition om vinstdelning, dvs man betalar ut till de anställda något som egentligen tillhör företagets ägare.

Begreppen 13:e månadslön är inte lämpligt eftersom det styr in tankarna fel. Jag vet att detta begrepp är vanligt i andra länder, inte minst i Tyskland, men det är en dålig benämning i alla fall. Däremot är utbetalning av bonusen en gång per år bra.

Man kan för övrigt även diskutera om ordet bonus är bra – själv tycker jag inte det. Bonus för tankarna till något man får utan ansträngning, ungefär som något extra. Jag föredrar begreppet rörlig lön i stället, det signalerar att man får pengarna för att man ansträngt sig extra hårt.

13. På de företag jag arbetat de senaste 10 åren har medarbetare som varit icke-säljare inte haft någon bonus alls. Tycker det är svårt med bonus för enskilda medarbetare där man själv ofta inte kan påverka resultatet eller de nyckeltal som ligger till grund för bonusen, förutom om man inte arbetar direkt med sälj. Det är ju oerhört svårt att själv påverka ett resultat på en avdelning/företaget, det bygger på att alla gör allt de kan. Men jag tror att om man överhuvudtaget ska ha bonus så bör de vara kopplade till att jag själv som individ kan påverka resultatet för att det ska vara riktigt motiverande. Och, ofta är det en viss typ av personer med visst beteende som triggas av detta tävlingsmoment i att jaga resultat vilket gör att inte alla ges riktigt samma chans. De som belönas är de med ett visst beteende, de andra exkluderas. Har dessvärre inget svar på hur man skulle kunna lösa det, det är en trixig fråga.

14. Att hitta en välfungerande och motiverande bonusmodell som verkligen fyller sitt syfte (ökad prestation/motivation/fokus på samma mål etc.) är enligt min erfarenhet svårt. För att ett bonusprogram ska vara motiverande måste det vara enkelt att förstå, man ska känna att man har möjlighet att påverka utfallet och helst ska betalning/utfall även ske nära den faktiska prestationen så att man ser kopplingen. Ett problem med modellen som den beskrivs är att det verkar vara en blandning av profit sharing och bonus. Även uttrycket 13-månadslön ger bilden av att det är en rättighet att få denna utbetalning. Tror att ni ska fundera på konceptet ur det perspektivet; är det en ”rättighet” att få en bonus (även om utfallet kan variera) eller ska det vara mer styrt mot indivi-

duell prestation (du får bonus om du uppfyller vissa målkriterier och utfallet bestäms utifrån såväl egen prestation som bolagets resultat; dvs att vissa personer som inte når upp till ”grundnivån” inte får någon bonus alls). Nackdelen med det senare alternativet är att det är svårt att formulera och mäta objektiva mål, om ni inte redan har en välfungerande process för detta är nog en mer profit sharing liknande modell att föredra.

15. Jag tycker att en kvartalsbonus baserat på resultat (det kan varje företag bestämma grund för beräkning) ger mer stimulans. Det kommer oftare, medarbetare kan se resultat av sitt arbete tidigare och förstår bättre kopplingen mellan egna initiativ/prestation/engagemang och företagets lönsamhet och resultat.

16. Det är en intressant fråga och jag tror egentligen inte att det är motiverande att få en extralön eller bonus. Frågan är hur mycket man kan påverka resultatet och hur man ser att min dagliga insatts bidrar till resultatet. Däremot tror jag att det är en oerhörd goodwill och ett fint tack som visar att alla som är med och bidrar till bolagets resultat är lika viktiga.

    Från mitt perspektiv är det viktigt att kartlägga vad de anställda får motivation av, yttre eller inre faktorer. Jag skulle säga är lön en yttre faktor. Så om man använder bonus som en motivator tror jag det är bra att fånga upp de som behöver inre faktorer för motivation.