

Sam Sonntag

Sam Sonntag

Två skivbolags belöningsystem i Finland
Hur upplevs belöningsystem inverka på anställdas motivation?

Sam Sonntag
37637
Handelshögskolan vid
Åbo Akademi
Pro gradu-avhandling
Handledare: Mika Mård

ÅBO AKADEMI - FAKULTETEN FÖR SAMHÄLLSVETENSKAPER OCH EKONOMI

Abstrakt för pro gradu-avhandling

Författare: Sam Sonntag	Årtal: 2018
Arbetets titel Två skivbolags belöningsystem i Finland – Hur upplevs belöningsystem inverka på anställdas motivation?	
Pro gradu-avhandling Åbo Akademi – Fakulteten för samhällsvetenskaper och ekonomi	Sidantal (88)
Abstrakt (Examensarbetets syfte, problemformuleringar, metoder, respondenter, huvudsakliga resultat, slutsatser)	
<p>Det är ingen självklarhet att en belöning skapar motivation hos en anställd. Därför är det viktigt att fundera över på vilket sätt en organisation belönar sina anställda så att belöningen leder till att arbetsprestationen förbättras. Tidigare forskning har kommit fram till att en anställd presterar bättre då hen är motiverad. Därmed är det viktigt att för organisationer försöka skapa en hög motivation hos sina anställda för att nå bästa möjliga resultat.</p> <p>Syftet med min studie var att studera två skivbolag i Finland och studera hur skivbolagets belöningsystem upplevs inverka på de anställdas motivation. Forskningsfrågorna som jag ställde mig var följande:</p> <ul style="list-style-type: none">- Hur kan belöningsystem inverka på de anställdas motivation?- Vad anser informanterna om individuella kontra kollektiva belöningsystem- Hur kan en organisation utnyttja belöningsystem för att höja motivationen hos en anställd? <p>För att komma fram till hur ett skivbolags belöningsystem upplevs inverka på motivationen har jag gjort tio stycken semistrukturerade intervjuer hos två av de ledande skivbolagen i Finland, fem för Företag X och fem för Företag Y. Jag gjorde även deltagande observationer under intervjutillfällena. Informanterna hade mycket varierande arbetsuppgifter, vilket gav en god helhetsbild över hur ett skivbolags belöningsystem upplevs inverka på motivationen. Intervjuerna analyserades genom att utnyttja teori kring belöningsystem och motivation.</p> <p>Studiens huvudsakliga resultat var att det är viktigt att belöna de anställda för att höja motivationen. För informanterna var det däremot inte lönen som var den största motivationsfaktorn. Lönen var endast något som bör vara på en skälig nivå så att hen hade möjlighet att leva ett normalt liv. Det som däremot var viktigare än lönen var möjligheten att arbeta inom något som hen var passionerad inom, möjlighet att påverka, utvecklas samt en trivsamt arbetsmiljö. De främsta motivationsfaktorerna var därmed de icke-monetära belöningarna och inte de monetära belöningarna. Det var vanligt att en anställd inte alls funderade på de monetära belöningarna, trots att både Företag X och Företag Y erbjöd monetära belöningar utöver lönen. Möjligheten att arbeta med något som informanterna trivdes med var mycket viktigare än att bli rik. De flesta menade att de skulle arbeta med något annat ifall en hög lön skulle motivera dem. Den inre kallelsen gentemot att arbeta inom musikbranschen var det som drev de flesta framåt.</p> <p>I analysen har jag även skapat en egen tolkning, den nya framgångs hierarkin, kring hur jag upplevde att informanterna motiveras. I slutsatsen lyfts essensen av en god inre motivation fram för att en organisation ska få ut maximalt av arbetstagarna. En god inre motivation medför att den anställda arbetar inom något som den trivs med. Informanterna lyfte tydligt fram hur viktigt detta är för att trivas med sitt arbete.</p> <p>Tidigare har det inte gjorts så mycket studier kring skivbolag i Finland, därmed kan denna pro gradu-avhandling ge en insikt kring hur det är att arbeta inom ett skivbolag. Studien lyfter fram praktiska exempel gällande hur ett belöningsystem kan påverka en anställds motivation samt kan studien även ge skapa en bättre förståelse för vad som det lönar sig att tänka på vid skapandet av ett belöningsystem som gynnar de anställdas motivation.</p>	
Nyckelord: Belöningsystem, motivation, framgång, personlig utveckling, skivbolag, musikbranschen, arbetstrivsel	

Innehåll

1 Inledning	1
1.1 Problemområde	2
1.2 Syfte och avgränsningar	2
1.3 Definitioner	3
1.4 Kunskapsbidrag	3
1.5 Disposition	4
2 Teori	5
2.1 Belöningar	5
2.1.1 Monetära och icke-monetära belöningar	6
2.1.2 Belöningsystem	7
2.1.3 Individuella och kollektiva belöningar	9
2.2 Motivation	11
2.2.1 Hur förebyggs motivation hos anställda?	11
2.2.2 Motivationsteorier	12
2.2.3 Personlig utveckling och grit	14
2.3 Herzbergs tvåfaktorteori	16
2.4 Teorin om självbestämmande	17
3 Metod	19
3.1 Forskningsansats	19
3.2 Undersökningsansats	20
3.3 Tillvägagångssätt	21
3.4 Metodproblem	25
3.5 Kvalitet	26
3.5.1 Validitet	26
3.5.2 Reliabilitet	27
4 Empiri	28
4.1 Företag X	28
4.1.1 Företag X bonussystem	28
4.2 Intervjuer hos Företag X	31
4.3 Pekka	32
4.3.1 Arbetet inom ett skivbolag	32
4.3.2 Belöningar och motivation	33
4.4 Emma	35
4.4.1 Arbetet inom ett skivbolag	35
4.4.2 Belöningar och motivation	36
4.5 Henkka	37

4.5.1 Arbetet inom ett skivbolag.....	37
4.5.2 Belöningar och motivation.....	38
4.6 <i>Jarkko</i>	39
4.6.1 Arbetet inom ett skivbolag.....	39
4.6.2 Belöningar och motivation.....	40
4.7 <i>Mika</i>	42
4.7.1 Arbetet inom ett skivbolag.....	42
4.7.2 Belöningar och motivation.....	43
4.8 <i>Företag Y</i>	45
4.8.1 Företag Y bonussystem	45
4.9 <i>Intervjuer hos företag Y</i>	47
4.10 <i>Mikko</i>	47
4.10.1 Arbetet inom ett skivbolag.....	47
4.10.2 Belöningar och motivation.....	48
4.11 <i>Jenna</i>	50
4.11.1 Arbetet inom ett skivbolag.....	50
4.11.2 Belöningar och motivation.....	51
4.12 <i>Berit</i>	52
4.12.1 Arbetet inom ett skivbolag.....	52
4.12.2 Belöningar och motivation.....	53
4.13 <i>Merja</i>	55
4.13.1 Arbetet inom ett skivbolag.....	55
4.13.2 Belöningar och motivation.....	56
4.14 <i>Elina</i>	57
4.14.1 Arbetet inom ett skivbolag.....	57
4.14.2 Belöningar och motivation.....	57
5 Analys	59
5.1 <i>Bonussystemet kontra motivation</i>	59
5.2 <i>Tankar kring bonussystemet</i>	61
5.3 <i>Individuella kontra kollektiva belöningar</i>	62
5.4 <i>Hur utnyttja bonussystem för att höja motivationen?</i>	65
5.5 <i>Analys utgående från Herzbergs tvåfaktorteori</i>	66
5.6 <i>Analys utgående från teorin om självbestämmande</i>	68
5.7 <i>Den nya framgångshierarkin</i>	70
5.7.1 <i>Basegenskaper (lön)</i>	71
5.7.2 <i>Sociala egenskaper (arbetstrivsel och gemenskap)</i>	72
5.7.3 <i>Interna egenskaper (intern motivation och grit)</i>	72
6 Diskussion	75
6.1 <i>Syftets uppnående</i>	75
6.2 <i>Förbättringsförslag till studien</i>	76

6.3 Kunskapsbidrag	77
6.4 Framtida forskning.....	77
Källor	79
Bilagor	83
<i>Bilaga 1: intervjufrågor</i>	<i>83</i>

Figurförteckning

Figur 1: pro gradu-avhandlingens disposition

Figur 2: Maslows behovshierarki

Figur 3: belöningssystemet hos Företag X

Figur 4: faktaruta om informanterna

Figur 5: den nya framgångshierarkin

1 Inledning

Något som alltid intresserat mig är hur ett skivbolags verksamhet leds. Det talas om att musikbranschen är hård och om att branschen har förändrats mycket under en kort period då det mesta har digitaliserats. Hur är det att vara anställd på ett skivbolag i dag? Vad är det som motiverar en anställd att arbeta på ett skivbolag samt hur ser ett skivbolags belöningsystem ut? Dessa frågor kommer att diskuteras i denna studie. Att trivas med sitt arbete är viktigt och Maslow (1954) menade i sin behovshierarki att en individ alltid ska sträva efter självförverkligande. Har en individ möjlighet att uppnå självförverkligande hos ett skivbolag?

Att skapa ett belöningsystem som motiverar anställda är något som är ytterst viktigt för en organisations verksamhet. Trots att en organisation upplever att belöningsystemet höjer de anställdas motivation, är det ingenting som säger att det i verkligheten är så. Vad får en anställd att prestera sitt bästa? Ett belöningsystem ska enligt Persson och Svensson (2016) väcka den inre drivkraften hos en anställd. De menar att en anställd presterar bättre om motivationen kommer från det inre jämfört med ifall den kommer från yttre motivationsfaktorer (Persson et al., 2016).

Belöningsystem varierar kraftigt mellan olika företag och branscher. Studien ser över hurdana belöningsystem två av de största skivbolagen i Finland använder sig av samt försöker studien komma fram till huruvida belöningsystemen upplevs inverka på de anställdas motivation. Leder en högre lön till en högre motivation? Eller är det andra faktorer som lägger grunden för att en anställd presterar sitt bästa?

1.1 Problemområde

Denna studie behandlar två finska skivbolag och deras belöningsystem. Studien fokuserar på huruvida skivbolags belöningsystem upplevs fungera som motivationshöjare för anställda. En fråga som är viktig att ställa sig som chef är huruvida en belöning skapar ökad motivation? Det är ingen självklarhet och därför måste organisationen se till att belöningarna bidrar till att de anställda presterar sitt bästa.

Tidigare forskning har kommit fram till att en anställd presterar bättre om hen är motiverad (Chaudhary & Sharma, 2012). Det har även bevisats att det finns ett samband mellan belöningsystem och arbetsprestationer (Gerhart, Rynes & Fulmer, 2009). Därför är det av betydelse för företag att förstå både för- och nackdelar med hur ett belöningsystem upplevs inverka på motivation. Genom att göra detta kan företag få sina att prestera bättre. Belöningsystem har fått utstå en hel del kritik eftersom de inte fokuserar på gemensamma belöningar, utan istället utdelas belöningar mest på individuell nivå (Gerhart et al., 2009). Det kan löna sig för företag att ta den inre motivationen i beaktandet vid skapandet av belöningsystemet. Det här kan medföra att anställdas motivation på lång sikt hålls på en hög nivå. En individ arbetar hellre långsiktigt med hög motivation endast om det är någon inre kraft som driver hen framåt mot ett mål.

1.2 Syfte och avgränsningar

Syftet med denna pro gradu-avhandling är att göra en studie på två skivbolag i Finland och studera hur skivbolagets belöningsystem upplevs inverka på de anställdas motivation. Forskningsfrågorna har jag formulerat på följande sätt:

- Hur upplevs belöningsystem inverka på de anställdas motivation?
- Hur upplever informanterna individuella kontra kollektiva bonussystem?
- Hur upplevs ett skivbolag kunna utnyttja ett belöningsystem för att höja motivationen hos sina anställda?

1.3 Definitioner

Belöningsystem är i denna studie något som företag använder sig av för att motivera de anställda att göra ett bättre arbete. Målsättningen med användningen av ett belöningsystem är att anställda blir mer produktiva och skapar bättre resultat så att företagets mål kan uppnås (Anthony & Govindarajan, 2007).

Bonussystem är det system som organisationen använder sig av vid belöningen av sina anställda, då månadslönen faller bort.

Motivation är en process som inleder, skapar riktlinjer och bestämmer hur effektivt en individ gör något. Begreppet motivation kommer i grunden från det latinska ordet *movere* som betyder att röra sig. (Kaufmann & Kaufmann, 2010)

Förmån är det som en anställd erhåller av organisationen som inte är i form av lön, utan något utöver det som en anställd har möjlighet att använda såsom exempelvis gratis Spotify, sjukvård eller dylikt.

1.4 Kunskapsbidrag

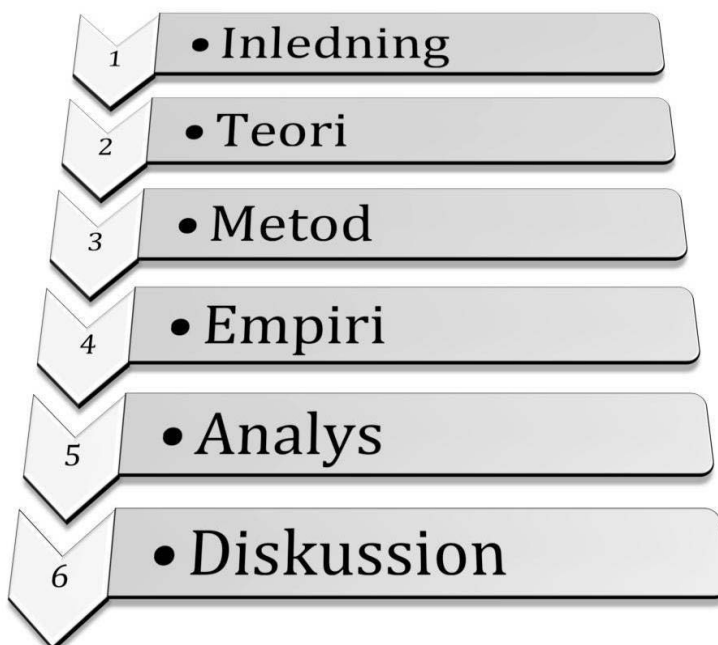
Jag valde att studera skivbolags belöningsystem i Finland, eftersom jag inte hittade att det skulle ha gjorts någon forskning kring just detta ämne. Jag har själv arbetat fyra år inom musikbranschen och jag driver ett aktiebolag som direkt konkurrerar med de större skivbolagen. Eftersom mitt bolag är småskaligt kunde ett effektivt och bättre belöningsystem än de större skivbolagens belöningsystem kunna hjälpa mitt aktiebolag att erövra marknadsandelar samt kompensera för bristen av ekonomiska resurser som de större skivbolagen har. Min studie kan därmed vara till nytta för de små aktörerna inom skivbolagsbranschen som konkurrerar med de större bolagen. Skivbolag har studerats, men däremot inte skivbolagets belöningsystem upplevs inverka på de anställdas motivation. Därmed hoppas jag att denna studie kan vara till nytta för skivbolag i Finland. Studien kan även tillämpas på andra företag, eftersom idéerna i denna studie möjligtvis går att implementera i andra branscher. I slutet av studien har jag även utformat en egen

slutsats som kan hjälpa organisationer att skapa ett belöningssystem som motiverar anställda att göra sitt bästa i arbetet.

1.5 Disposition

I detta avsnitt går jag kort igenom hur studien är strukturerad. Detta ger en tydligare bild av upplägget.

Min studie består av sex olika delar. Efter det inledande kapitlet presenteras studiens teori. Efter teorikapitlet följer metodkapitlet där det tydligt tas upp hur undersökningen genomförs. Empirikapitlet är den fjärde delen. Där presenteras materialet som samlats in för studien. Efter empirin följer en analys. I analysen kopplas empirin och teorin samman och slutsatserna presenteras. Det avslutande kapitlet består av en diskussion var genomförandet av studien diskuteras och granskas kritiskt. På följande sida finns även en figur tar upp de olika delarna i min pro gradu-avhandling.



Figur 1: pro gradu-avhandlingens disposition

2 Teori

I detta kapitel genomgås pro gradu-avhandlingens teori. Huvudsakligen kommer teorin att utgå från studiens två huvudpelare: belöningar och motivation. Inledningsvis kommer teorin vara ganska grundläggande för att senare i kapitlet bli mer avancerad.

2.1 Belöningar

I inledningen av pro gradu-avhandlingen konstateras att det är mycket viktigt att använda sig av belöningar för att motivera anställda att prestera sitt bästa. Redan år 1977 konstaterade Kanter att det är viktigt att belöna anställda, eftersom individerna då känner sig respekterade av organisationen vid erhållandet av en belöning (Kanter, 1977). Forslund (2013) menar att organisationer med hjälp av belöningar kan öka effektiviteten och på så sätt lättare nå sina målsättningar. Med belöningsystemen går det att styra anställdas handlingar så att företagets målsättningar gynnas (Anthony et al., 2007). Det finns många sätt för ett företag att använda belöningar på för att nå ett önskat resultat. Vanligt är att företag genom belöningar försöker hålla kvar anställda, motivera dem samt helt enkelt att hålla dem nöjda (Forslund, 2013). Det är däremot inte självklart att en belöning höjer motivation för en anställd.

En stor utmaning vid fastställandet av belöningar är att det kan vara svårt att skapa ett enhetligt belöningsystem för hela organisationen då individer motiveras av olika saker (Lopez, Hopkins & Raymond, 2006). I en organisation arbetar ofta individer inom olika avdelningar och arbetsuppgifterna bland de anställda kan vara mycket varierande. Belöningsystem kan då vara mycket svåra att hantera, eftersom det är svårt att anpassa systemet så att det lämpar sig för alla anställda. Tanken bakom en belöning är att arbetsmotivationen höjs samt att en anställd presterar sitt bästa, det är däremot ingen garanti att alla anställda presterar bättre genom en erhållen belöning (Madhani, 2009).

Anthony et al. (2007) nämner att det finns positiva belöningar och bestraffningar. Med Positiva belöningar menar de belöningar som på något sätt gör att den anställda mår bättre såsom en högre lön, anséende, säkerhet, semester och självständigt arbete. Besträffningar

som de menar att anställda kan hamna ut för är att inte erhålla en högre lön, sjunka i hierarkin och utförandet av tråkiga arbetsuppgifter (Anthony et al., 2007). Det finns många olika typer av belöningar som kan leda till en högre motivation, Anthony et al. (2007) nämner att det finns finansiella belöningar, psykologiska belöningar samt sociala belöningar. En finansiell belöning är erhållandet av högre lön, incitament eller olika finansiella förmåner. Psykologiska och sociala belöningar är mer det som främjar individens anséende, möjlighet till ett självständigt arbete och att trivas med sitt arbete (Anthony et al., 2007).

2.1.1 Monetära och icke-monetära belöningar

Belöningar kan delas in i monetära och icke-monetära belöningar (Bartol & Srivastava, 2002). I detta kapitel diskuteras dessa två olika typs belöningar. Inledningsvis monetära belöningar och sedan icke-monetära belöningar.

Monetära belöningar är lön, förmåner och olika tillägg som en arbetsgivare ersätter sina anställda med. Dessa skapar hela den finansiella belöning som en anställd erhåller av sin arbetsgivare. Det är viktigt att ta alla dessa tre i beaktande i jämförelsen av de anställdas belöningar. Förmåner kan exempelvis vara möjlighet till sjukvård, förmånskuponger eller andra privilegier som en anställd har tillgång till. Lönetillägg kan vara olika bonusar en anställd får när målsättningar uppnås. Det kan också vara aktieäggande eller vinstutdelning till anställda. En monetär belöning i form av aktieäggande i organisationen kan leda till ökad motivation och en förhöjd arbetsmoral. (Forslund, 2013)

Icke-monetära belöningar är belöningar som inte genererar någon ekonomisk vinning för den anställda (Forslund, 2013). Dessa belöningar kan ändå ha en mycket positiv inverkan på den anställdas motivation och arbetsprestation (Schlechter, Thompson & Bussin, 2015). Kända motivationsteorier som exempelvis Maslows behovshierarki utgår från att icke-monetära belöningar såsom självförverkligande motiverar anställda att prestera sitt bästa (Maslow, 1954).

Vanliga icke-monetära belöningar är exempelvis följande:

- god arbetstrivsel
- erkännande
- personlig utveckling
- möjlighet att påverka
- ansvarsfulla arbetsuppgifter. (Forslund, 2013)

I dag fokuserar motivationsteorier mycket på icke-monetära belöningar, då löneökningar ofta ses som självklara. Genom att använda sig av icke-monetära belöningar kan organisationer lyckas skapa ytterst lojala arbetstagare samt höja de anställdas motivation. (Sonawane, 2008)

Bonner, Hastie, Sprinkle & Young (2000) menar att ett mer komplext arbete gör att en monetär belöning inte inverkar lika positivt på motivationen som ifall arbetet varit enkelt. Det har även senare kommits fram till att en monetär belöning är mer effektiv vid utförandet av enkla arbetsuppgifter (Bailey & Fessler, 2011). Ett arbete som kräver mer skicklighet innebär att en individ troligtvis lagt ner mycket energi på att utveckla en hög kompetens inom området. Då gillar individen troligtvis arbetet, eftersom det inte är en monetär belöning som styr arbetet, utan snarare en inre passion gentemot arbetet. En monetär belöning garanterar därmed varken en högre motivation eller en bättre arbetsprestation (Bonner et al., 2000).

2.1.2 Belöningsystem

Genom att tillämpa belöningsystem försöker organisationer på olika sätt påverka individers motivation och arbetsprestation (Bonner et al., 2000). På detta sätt har organisationen en möjlighet att styra arbetsprestationen i en viss riktning. Då får även den anställda en bättre bild över vad som förväntas uppnås med arbetet.

Som tidigare nämndes så finns det många olika sätt att belöna de anställda på. Armstrong (2002) lyfte fram fem olika belöningsystem som företag kan utnyttja beroende på hur de anser att de anställda motiveras bäst. Dessa fem belöningsystem är prestationsbaserad,

kompetensbaserad, bidragsrelaterad, färdighetsbaserad och marknadsvärderelaterad belöning (Armstrong, 2002). Till följande kommer dessa fem olika belöningsystem kort att presenteras. Detta görs eftersom det ger läsaren en bild över hur komplext det är att komma fram till vilket system som bäst lämpar sig för organisationen.

Ifall en anställd har en låg grundlön i förhållande till andelen bonusar är belöningen prestationsbaserad (Armstrong, 2002). Utmaningen med ett prestationsbaserat belöningsystem är att sätta grundlönen på en nivå så den anställda motiveras att göra ett gott arbete (Forslund, 2013). Ett prestationsbaserat belöningsystem kan vara psykiskt tungt ifall det går dåligt för organisationen och den anställda inte lyckas prestera på en nivå så att lönen blir skälig.

Ifall grundlönen är den största delen av den totala belöningen ges kompetensbaserad belöning (Armstrong, 2002). Belöningen bestäms då utgående från vad arbetsgivaren förväntar sig av arbetstagaren (Forslund, 2013). I Finland är det vanligt att belöna en anställd på detta sätt.

Det tredje systemet som Armstrong (2002) tog fram är bidragsrelaterad belöning. Då bestäms lönen helt och hållet utgående från det resultatet som den anställda presterar (Armstrong, 2002). Belöningen bestäms alltså då utgående från den vinst som individen bidrar med till företaget.

Med färdighetsbaserad belöning menas att en individ erhåller extra ersättning för någon speciell kunskap som den besitter (Armstrong, 2002). Forslund (2013) tar här upp ett exempel där han jämför en hårfrisör som kan färga håret med en som inte kan. Hårfrisören som kan färga håret får en högre ersättning och därmed färdighetsbaserad belöning.

Det sista belöningsystemet som Armstrong (2002) nämner är marknadsvärderelaterad belöning. Här bestämmer individens marknadsvärde hur hög belöningen är (Armstrong, 2002). Fotbollsspelare värderas ofta enligt deras marknadsvärde. Lönen för dem bestäms därmed oftast utifrån hur hög spelarens marknadsvärde är.

Något som är viktigt för ett belöningsystem är att det ska innehålla flera olika parametrar (Wilson, 1995). Ett belöningsystem som enbart tangerar en faktor kan vara mycket

ineffektivt. Det är viktigt att belöningsystemet tar i beaktande flera faktorer av arbetet. Wilson (1995) lyfte även fram essensen av att belöningen erhålls inom en snar framtid från den stunden då belöningen förtjänas.

Det kan vara utmanande att välja vilket belöningsystem som bäst lämpar sig för en viss individ då det finns så många olika system att välja mellan. Alla individer är olika och reagerar individuellt på en belöning. Vissa presterar exempelvis bättre under press, medan andra underpresterar.

2.1.3 Individuella och kollektiva belöningar

Något som är viktigt att ta i beaktande är huruvida belöningen ges individuellt eller kollektivt. Jacobsen och Thorsvik (1998) menar att det finns tre olika sätt att välja mellan: individuell belöning, kollektiv belöning eller systembelöning. En individuell belöning tilldelas en individ individuellt för ett väl genomfört arbete (Jacobsen et al., 1998). Ifall belöningen ges till ett flertal individer är det fråga om en kollektiv belöning. En systembelöning är en belöning som ges till alla inom organisationen (Jacobsen et al., 1998). Individuella belöningar ges ofta enbart för kortsiktiga mål, liksom individuella belöningar kan vara mycket dåliga för gruppens moral och samhörighet (Kohn, 1993). Därför är det viktigt att ha ett gott syfte vid utdelningen av belöningar.

En utmaning med individuella belöningar är att de i flera fall gör att teamkänslan inom företaget blir sämre (Kerrin & Oliver, 2002). Individer kan börja tänka mer egoistiskt och sätta sina egna intressen framom organisationens. Detta kan leda till att en belöning i värsta fall kan bli till en nackdel för organisationen. En individuell belöning som forskning menar vara bra är att belöna individer för innovativa idéer till verksamheten (Markova & Ford, 2011). Då finns det en större möjlighet att anställda delar med sig av sina erfarenheter. Eftersom individuella belöningar ofta kan leda till egoistiskt tänkande finns det en risk att anställda inte delar med sig om sin kunskap. Att belöna individer individuellt för deras idéer kan därmed vara bra.

Ladley, Wilkinson och Young (2015) menar att kollektiva belöningar är mer effektiva än individuella belöningar. De har kommit fram till att kollektiva belöningar skapar en mer

Sam Sonntag

samarbetsvillig arbetsmiljö, vilket möjliggör bättre resultat jämfört med en arbetsmiljö med individuella belöningar. Däremot anser de att det är viktigt att det existerar individer som föregår med gott exempel och “offrar” sig själva för gruppens bästa (Ladley et al., 2015). Deras goda exempel smittar sedan av sig till den resterande gruppen som i sin tur börjar prestera bättre (Ladley et al., 2015).

2.2 Motivation

Att en anställd är motiverad är viktigt för en organisation, eftersom en motiverad anställd kan agera på ett sätt som den kanske inte skulle gjort ifall den varit omotiverad (Grant & Shin, 2011). En organisation full av motiverade anställda kan därmed vara svår att stoppa. Är en person motiverad gör individen nästan vad som helst för att uppnå en målsättning och individen drivs framåt med hjälp av hens motivation (Grant et al., 2011). Det kan vara svårt för en chef att identifiera vad det är som driver en individ framåt och vad som gör att hen motiveras. För vissa kan motivationsfaktorn vara pengar, medan det för andra kan vara något helt annat än pengar som skapar motivation. För en anställd som inte motiveras av pengar hjälper det inte att ge en monetär belöning; hen kommer ändå inte att bli motiverad då hen drivs av något annat.

Graden av motivation är något som direkt återspeglas på anställdas prestationsförmåga. En hög motivation leder till att vissa presterar bättre än andra, trots att de nödvändigtvis inte besitter samma kunskapsnivå (Chaudhary et al., 2012). Därför lönar det sig alltid att sträva efter att skapa en god motivation för sina underordnade. En anställd som är motiverad sprider även god stämning till sina arbetskamrater, vilket sedan skapar en trivsamt arbetsmiljö inom hela organisationen.

2.2.1 Hur förebyggs motivation hos anställda?

Som jag nyligen nämnde är det viktigt för en organisation att anställda är fyllda av motivation. I detta kapitel kommer jag att gå mer in på hur god motivation hos anställda kan förebyggas. I praktiken kan det vara svårt att förebygga motivation, men i teorin är det ganska enkla faktorer som kan vara till hjälp för att höja motivationen.

Chaudhary et al. (2012) nämner att det är viktigt att ge en anställd arbetsro. Ger arbetsgivaren arbetsro åt arbetstagaren så får hen en känsla av att arbetsgivaren litar på hen. Därför är det viktigt att ge utrymme för den anställda och låta hen utföra sitt arbete självständigt. En anställd borde även ha möjlighet att arbeta med sina styrkor (Chaudhary et al., 2012). Om en anställd får en känsla av att hens potential inte utnyttjas inom

organisationen, så kommer motivationen att sjunka. För en chef är det viktigt att se till att följande faktorer är under kontroll för att förebygga god motivation hos sina anställda:

- god kommunikation
- lyssna på idéer och förbättringsförslag
- respektera anställda som individer
- utbilda (Chaudhary et al., 2012).

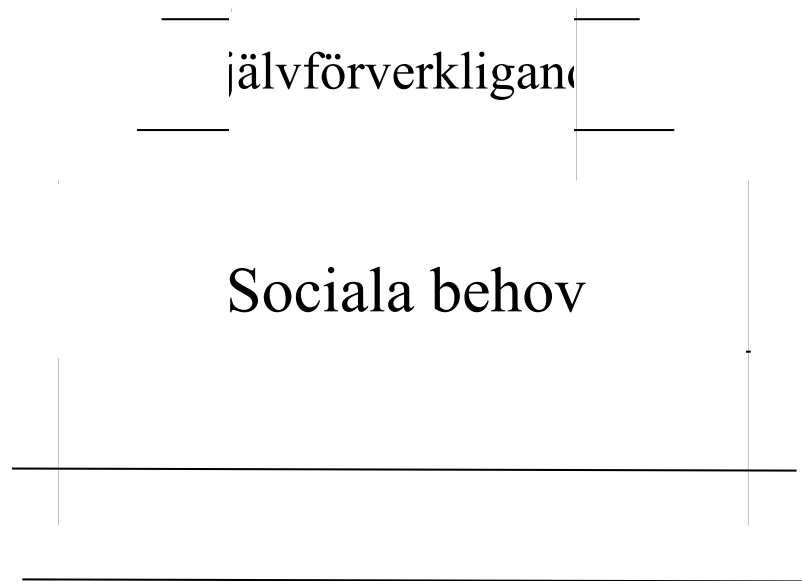
En stor utmaning för en organisation är att klara av att leva upp till de anställdas förväntningar (Chaudhary et al., 2012). Det kan exempelvis vara svårt för en organisation full av välpresterande individer att befordra alla, även om någon skulle förtjäna det. Det går därmed att konstatera att motivation är ett mycket komplext ämne.

2.2.2 Motivationsteorier

Som ämne är motivation något som studerats mycket. Genom att studera olika teorier om motivation är det lättare att förstå varför en individ agerar på ett visst sätt. I detta kapitel kommer fyra olika typer av motivationsteorier presenteras.

Kaufmann et al. (2010) tar upp fyra olika typer av motivationsteorier: behovs, kognitiva, sociala samt arbetskaraktäristiska teorier. Behovsteorier fokuserar mest på det att motivation uppstår genom uppfyllandet av vardagliga behov hos individen (Kaufmann et al., 2010). En av de mer kända behovsteorierna är Maslows (1954) behovshierarki. Abraham Maslow delade i sin behovshierarki in människans behov i fem olika steg där det första behovet att uppfylla var de fysiologiska behoven. Det andra steget i hierarkin var trygghet. Trygghet följdes av sociala behov. Näst högst upp i hierarkin är anseende och högst upp finns självförverkligande (Maslow, 1954). Maslow tänkte sig att en individ uppfyller behoven i just den ordningen. Först gäller det alltså att se till att få mat på bordet och uppnå de fysiologiska behoven, sedan överförs fokus till att skapa trygghet och så går stegen vidare ända till det högsta steget som var självförverkligande. Maslow såg självförverkligande som det ultimata som en individ kan uppnå för att tillfredsställa sina behov. Teorin har fått en hel del kritik. Det är exempelvis svårt att bedöma när en fas

uppnått och så är det inte självklart att en individ uppfyller behoven i just denna ordning (Forslund, 2013).



Figur 2: Maslows behovshierarki

Kognitiv motivationsteori menar att individer är motiverade då de tror att de kan uppnå målen. De kognitiva motivationsteorierna kan delas in i tre delar: förväntnings, målsättnings och kognitiv utvärderingsteori. I förväntningsteorin presterar individer bättre då de har en möjlighet att uppnå sina egna målsättningar. En av de mest kända förväntningsteorierna är Vrooms förväntningsteori. Vroom menar att individer presterar bäst ifall hen har möjlighet att uppnå något som den önskar. Ifall en individ utgår helt och hållet från målen som motivationskälla är det frågan om målsättningsteori. Tankesättet att någon gör sitt bästa är inte tillräckligt bra för denna individ, utan det enda som är viktigt är att nå målen. Inom kognitiv utvärderingsteori fokuseras på det som för en individs motivation framåt. Inre och yttre motivationsfaktorer spelar här en stor roll. Med inre motivation menas att motivationen kommer från en själv, medan yttre motivation påverkas av yttre omständigheter. (Kaufmann et al., 2010)

Social motivationsteori går in på huruvida graden av motivation inverkar på personerna i omgivningen (Kaufmann et al., 2010). Beroende på hur motiverad en individ är påverkas personens omgivning av detta. De två kanske mest kända teorierna inom social motivationsteori är likvärdsteorin och teorin om rättvisa i procedurer. Inom likvärdsteorin

diskuteras hur en individ ser på sig själv jämfört med andra (Kaufmann et al., 2010). Teorin om rättvisa i procedurer går däremot in på hur viktigt det är med rättvisa inom organisationer (Kaufmann et al., 2010). Det är viktigt att det finns en rättvisa i vem som befordras och hur belöningar fördelas (Kaufmann et al., 2010). Rättvisa är något som är viktigt för att den anställda ska känna sig respekterad. Ifall någon känner sig orättvist behandlad så kommer motivationen att sjunka och samtidigt kommer arbetsprestationen att försämrans.

De arbetskaraktäristiska teorierna säger att det endast är arbetets utformning som resulterar i att en individ endera är motiverad eller omotiverad (Kaufmann et al., 2010). En mycket känd arbetskaraktäristisk teori är Herzbergs tvåfaktorsmodell. Den fokuserar på vad en individ har för intention med sitt arbete (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959). Till följande kommer Herzbergs tvåfaktorteori att genomgå mer grundligt.

2.2.3 Personlig utveckling och grit

En annan sak som organisationer bör ta i beaktande är den personliga utvecklingen hos individer. Vi vill att individer ska utvecklas och i normala fall är detta något som ledare arbetar mycket med och strävar efter. Som tidigare nämndes, menar Chaudhary et al. (2012) att utbildning är en god motivationshöjare. Innan en utbildning ges är det däremot skäl att ta i beaktande hur mottaglig en individ är. Forskning lyfter fram att det är den inre motivationen som det bör satsas på framom yttre motivationsfaktorer (Deci et al., 2008). Om en individ får arbeta med något som är i enlighet med den inre motivationen så följer individen sin egen drivkraft (Persson et al., 2016). Den inre motivationen är mycket mer effektiv för motivationen jämfört med att motiveras av yttre motivationsfaktorer. Arbetar en individ med något som den har inre motivation för är det nästan inget som kan stoppa dem: de är motiverade, lär sig bättre, mer flexibla samt bättre inom problemlösning (McDaniel, 2011). Det är därmed viktigt för organisationer att lyckas väcka den inre motivation hos sina anställda.

Persson et al. (2016) menar att det är otroligt vad som kan uppnås genom att följa sin inre motivation. Individer hanterar även misslyckanden mycket bättre om de har en inre kraft som driver dem framåt mot något. Detta kallas för "grit", nämligen förmågan att klara av

att jobba sig ur tunga situationer och bara kämpa vidare mot något större mål (Persson et al, 2016). Att arbeta sig ut ur svåra situationer är något som en anställd endast gör då det är något inom hen som drar hen framåt. Grit gör att en individ klarar av att fortsätta fast det exempelvis är så att någon annan får all synlighet. Duckworth (2017) lyfter upp självkontroll som nyckeln till att förebygga grit. Det gäller alltså att klara av att göra uppoffringar och offra saker som inte gynnar den inre motivationen. Ett klassiskt experiment inom grit, marshmello experimentet, studerade hur väl fyra år gamla barn klarade av att motstå en marshmello i utbyte mot att 15 minuter senare få två marshmellon (Mischel, Ebbsen & Zeiss, 1972). Det intressanta med denna studie är att det vid uppföljande av studien fanns ett klart samband mellan att en individ klarade sig bättre i livet ifall den som fyraåring lyckades vänta 15 minuter för att sedan få en till marshmello (Clear, 2014). Individer med förmågan att invänta glädje hade bättre skolresultat, mindre missbruk, de var även bättre på att hantera stress samt hade de överlag bättre framgång i livet (Clear, 2014). Persson et al. (2016) lyfter fram hur viktigt det är att söka efter grit på arbetsplatsen samt vid rekryteringsprocessen. Grit är något som är svårt att lära sig, kunskap är däremot lättare att ta in. Personligheter tar däremot längre tid att förändra. Genom att klara av att hantera yttre faktorer och istället främja organisationens intresse så kommer en individ att göra ett bättre arbete.

Vid inre motivation är det processen som är betydande för den anställda, alltså vad som utträttas på vägen mot målsättningen. Inga externa faktorer påverkar därmed agerandet. Det är essentiellt att målsättningarna är konkreta och utgår från processen (Persson et al., 2016). Det kan vara farligt att ha mycket långsiktiga målsättningar, exempelvis att företaget ska växa med 100 procent på tre år. Långsiktiga målsättningar kan leda till att motivationen mer påverkas av yttre faktorer framom inre motivationskällor. En bra målsättning är en sådan som enbart är fast i individen själv (Persson et al., 2016). En annan sak som är viktig att ta i beaktande är att målsättningen inte ska vara onåbar. Det är alltså bra om målsättningen bestäms utgående från att vara snäppet svårare än det som förväntas av den anställda (Persson et al., 2016).

2.3 Herzbergs tvåfaktorteori

Herzbergs tvåfaktorsteori delas in i motivationsfaktorer och hygienfaktorer. Teorin påminner aningen om Maslows behovshierarki då hygienfaktorerna i princip är samma som faktorerna lägre ner i Maslows behovshierarki (fysiologiska behov, trygghet, sociala behov), medan motivationsfaktorerna är samma som i toppen av Maslows behovshierarki, alltså anseende och självförverkligande (Kaufmann et al., 2010). Hygienfaktorer kan exempelvis vara företagets politik, privatlivet, lön och mänskliga relationer (Herzberg, 1966). Herzberg (1987) menar att motivationsfaktorerna är de som gör att anställda bättre trivs med sitt arbete, medan hygienfaktorer gör att arbetstagarna inte är missnöjda. Hygienfaktorerna är kortsiktiga och motivationsfaktorerna långsiktiga, därför måste hygienfaktorerna oftare tas i beaktande i det vardagliga arbetet (Herzberg, 1987). Motivationsfaktorerna kan även kallas för inre faktorer, medan hygienfaktorerna kan kallas för yttre faktorer. Praktiska motivationsfaktorer är exempelvis erkännande, själva arbetet, ansvar och personlig utveckling (Herzberg, 1966).

Den tanke som Herzbergs tvåfaktorteori utgår från är att en anställd som trivs med sitt arbete är mer villig att utvecklas och därmed mer motiverad gentemot en anställd som är omotiverad (Herzberg et al., 1959). En individ som bara motiveras av yttre belöningar såsom lön kommer på lång sikt att bli missnöjd, då den efter hand kommer kräva större monetära belöningar för att upprätthålla motivationen. De inre faktorerna är därmed enligt Herzberg avgörande för motivationen. Detta eftersom Herzberg menar att det då finns en inre kraft som motiverar individen och inte endast yttre faktorer som styr arbetet. Arbetstrivsel har även på senare tid bevisats vara nyckeln till motivation (Srivastava, Locke, Judge & Adams, 2010). Därmed kan Herzbergs tvåfaktorteori anses vara mycket relevant fortfarande trots att det är en rätt så gammal teori.

Herzberg et al. (1959) menar även att det är viktigt för en anställd att ha en vilja att prestera goda resultat. Vad som motiverar en anställd är mycket individuellt, därför är det essentiellt att ta i beaktande situationen och anpassa den så att individerna motiveras (Herzberg, 1987). Herzberg (1987) påpekar också att det är viktigt med utmaningar för att höja motivationen samt att en anställd har möjlighet att pressas till gränsen av sitt

kunnande. Arbetsuppgifterna får heller inte vara för autonoma, utan Herzberg (1987) förespråkar ett mångsidigt arbete.

2.4 Teorin om självbestämmande

En annan intressant motivationsteori är Deci och Ryans (2008) teori om självbestämmande. De lyfter även fram att den inre motivationen är avgörande för hur motiverad en individ är. Ett begrepp som de använder sig av är autonom motivation (Deci et al, 2008). Med det menar de att en individ inte ska behöva yttre motivationskällor för att motiveras, utan att de istället bör motiveras av själva arbetet. Teorin om självbestämmande inspirerar människor att arbeta mot deras huvudmål i livet och inte endast arbeta med något för att de måste. Ifall en individ lyckas finna självbestämmandet i sitt arbete så leder det till en känsla av att ingenting är viktigare än själva arbetet. Självbestämmandet medför en mycket god prestationsförmåga på lång sikt, då det är något inom individen som fungerar som motivationskälla (Deci et al., 2008).

Teorin har testats och det har kommit fram till att autonom motivation bättre gör att mål uppnås jämfört med kontrollerad motivation (Koestner, Otis, Powers, Pelletier & Gagnon, 2008). Även McDaniel (2011) menar att en autonomt motiverad individ tänker mer flexibelt, lär sig bättre, är bättre på problemlösning samt trivs de bättre med sitt arbete.

Persson et al. (2016) lyfter fram ett bra exempel på en individ som är autonomt motiverad. Tänk er en idrottare som börjat träna som ung och älskar idrotten. De har inte motiverats av någon monetär belöning, istället är det den autonoma motivationen som gett dem belöning i form av glädje, välbefinnande och passion. Den autonoma motivationen visar hur viktigt självbestämmandet är. Då en individ arbetar med något som följer den autonoma motivationen ger detta dopamin till individen. Dopamin är något som kroppen bryter ut och som ger individen en känsla av att hen vill uppleva någon känsla igen. Detta gör att motivationen hos en individ som arbetar utgående från egen vilja hålls på en hög nivå, eftersom individen konstant får något att glädja sig över, så kallade "dopaminduschar". En monetär belöning känns bra första gången den uppnås, men när målet uppnåtts så behövs konstant högre monetära belöningar för att den yttre

Sam Sonntag

motivationen på lång sikt ska kunna konkurrera med den autonoma motivationen.
(Persson et al., 2016)

3 Metod

I detta kapitel går jag igenom mitt tillvägagångssätt för att besvara syftet och forskningsfrågan för min studie. Jag kommer först att redogöra för min forskningsansats följt av studiens undersökningsansats. En tydlig genomgång av tillvägagångssättet går igenom i kapitlets tredje del. Sedan följer ett kapitel var jag tar upp metodproblem för att avslutningsvis presentera studiens kvalitet.

3.1 Forskningsansats

Syftet med denna studie var att studera två skivbolags belöningsystem i Finland samt att studera hur skivbolagets belöningsystem upplevs inverka på de anställdas motivation. För att studera detta har jag använt mig av en kvalitativ forskningsansats. Som forskningsmetod använde jag mig av intervjuer. Orsaken till varför jag valde en kvalitativ forskningsansats, framom en kvantitativ studie är att denna metod gör det lättare att förstå ett specifikt fall (Justesen & Mik-Meyer, 2011). Med en kvalitativ forskningsansats är det alltså möjligt att studera hur något ligger till på ett specifikt ställe (Justesen et al., 2011). I denna studie vill jag alltså enbart få fram hur belöningsystemet upplevs inverka på de anställdas motivation inom dessa två skivbolag. Det är inte meningen att komma med en slutsats som säger att detta skulle gälla inom alla skivbolag. Denna studie kan däremot bidra med en bättre förståelse över hur det är inom ett skivbolag och förhoppningsvis kan slutsatserna även tillämpas inom andra organisationer.

Vid en kvantitativ forskning mäts något med siffror (Björklund & Paulsson, 2003). Detta kommer jag inte att göra, eftersom jag med en kvalitativ forskning får en djupare förståelse över hur belöningsystemet upplevs påverka de anställdas motivation. För att komma fram till någon slutsats tror jag att det är viktigt att grundligt sätta sig in i situationen och utgående från det komma fram till hur belöningsystemet upplevs påverka de anställdas motivation.

Som forskningsmetod har jag utfört intervjuer. Intervjuerna som jag utförde var semi-strukturerade. Med semi-strukturerade intervjuer ges forskaren en möjlighet att ställa eventuella följdfrågor som uppkommer under intervjutillfället. Denna intervjumetod är lämplig för min studie, då en djup insikt krävs för att komma fram till några slutsatser. Metoden är även mycket bra, eftersom den möjliggör att forskaren kan anpassa frågorna till individen. Negativt med metoden är att den är mycket tidskrävande. Utöver intervjuerna har jag även gjort observationer. På detta sätt upplever jag att jag lyckas skapa en god helhetsbild. Något som kan vara en utmaning vid intervjuer är att informanternas svar ofta kan variera från en dag till en annan (Björklund et al., 2003). Under intervjutillfällena är det viktigt att vara flexibel och att göra intervjuerna så att informanten känner sig bekväm (Bryman & Bell, 2013). Det är därmed effektivt att ställa följdfrågor för att intervjun ska löpa på så smidigt som möjligt (Bryman et al., 2013). I slutet av min pro gradu-avhandling finns en bilaga där alla intervjufrågor framkommer.

Denna pro gradu-avhandling utgår från befintlig teori för att sedan testa teorin i verkligheten för att komma fram till en slutsats. Studien är därmed deduktiv (Björklund et al., 2003).

3.2 Undersökningsansats

Alla de som jag intervjuat är anställda inom ett skivbolag i Finland. Jag ville studera skivbolags belöningsystem från flera olika utgångspunkter och därför valde jag att studera från stora skivbolags synvinkel i Finland. De två företagen jag studerat har valt att vara anonyma i undersökningen. Därför kallar jag bolagen för "Företag X" och "Företag Y". Jag valde dessa företag eftersom jag ville studera de största skivbolagen i Finland. Jag kände att det är viktigt för tillförlitligheten att det är marknadens största spelare som ska vara med i min studie. Jag antog att jag hos dem får en bra bild över hur det är att arbeta på ett skivbolag i Finland för att samtidigt få svar på min fråga om huruvida skivbolagets belöningsystem upplevs inverka på de anställdas motivation. Informanterna som deltog i studien hos Företag X hade titlarna chef över ekonomiförvaltningen, A&R chef, marknadsföringschef, kommersiell chef och försäljningschef. Mitt önskemål till företaget var att få möjlighet att intervju individer

från olika delar av organisationen. Genom att göra detta antog jag mig erhålla en bättre helhetsbild av hur det ligger till inom organisationen. Informanterna på företag Y hade titlarna digital manager, digital coordinator, ekonomichef, redovisare och praktikant inom marknadsföringsavdelningen.

Totalt har jag därmed utfört tio stycken intervjuer hos två skilda skivbolag i Finland. Orsaken till att jag inte gjorde mer än tio intervjuer är på grund av en studie av Bertaux (1981). Han menade att 80 procent av slutsatserna går att göras efter 15 intervjuer. Därmed ansåg jag i mitt fall att tio intervjuer bra räcker för att komma fram till en slutsats för denna studie samt att erhålla en helhetsbild över situationen.

Något som är viktigt att ta i åtanke gällande denna studie är att studien inte kan generaliseras. Jag vill påpeka att resultaten från studien endast gäller för dessa företag. Det ska däremot sägas att slutsatserna förhoppningsvis kan fungera som riktlinjer hos andra skivbolag och även för organisationer inom andra branscher. Men att dra en slutsats att detta alltid skulle gälla går inte att göra utgående från denna studie.

3.3 Tillvägagångssätt

Jag har alltid varit intresserad av belöningar och motivation. Tankesättet att ett gott belöningsystem kan leda till att en anställd presterar bättre är även mycket essentiell för ett företag vid uppnående av sina målsättningar. Det som däremot ska tas i beaktande är huruvida en belöning verkligen leder till att en anställd blir mer motiverad.

Processen med min pro gradu-avhandling inledde jag med att kolla allmänt kring olika studier som gjorts inom skivbolag, belöningsystem och motivation. Det som jag lade märke till var att det inte fanns så mycket studier kring just skivbolags belöningsystem i Finland och huruvida belöningsystemet inom ett skivbolag upplevs inverka på de anställdas motivation. Efter att ha läst en hel del kring dessa ämnen upplevde jag mig vara redo att sätta igång med studien. Erhållandet av en god grundkunskap är viktigt att erhålla innan skrivprocessen och själva studien kan inledas.

I denna studie har jag vid litteratursökningen främst använt mig av Google Scholar, Åbo Akademis bibliotek, Google och övriga nätsidor som erbjuder vetenskapliga artiklar. Jag har under hela litteratursökningsprocessen fokuserat på att använda mig av så trovärdiga källor som möjligt. För att öka trovärdigheten för studien har det för mig varit viktigt att ha en så rik vetenskaplig källförteckning som möjligt. De vanligaste sökorden jag använt mig av är motivation och belöningssystem samt motsvarande begrepp på engelska.

Direkt efter inledandet av skrivprocessen med min pro gradu-avhandling under hösten 2017 började jag kontakta potentiella skivbolag som kunde vara intresserade att delta i studien. Min målsättning var att få access hos två av tre största skivbolagen i Finland. Att få kontakt med Företag X var mycket enkelt. Jag sökte på Företag X nätsida telefonnumret till deras chef för ekonomiförvaltningen och han svarade på det första försöket. Efter mitt framförande av projektets vision var det inga problem för honom att gå med i projektet. Det var skönt att få en så bra start på projektet. Det enda kravet som Företag X hade var att de ville vara anonyma i studien. Vi kom överens om att återkomma i januari 2018 för att bestämma datum för intervjuerna. Företag X lovade redan i detta skede ställa upp med fem informanter.

Att få access hos Företag Y var mycket mer krävande än att få access hos Företag X. Jag försökte upprepade gånger ringa verkställande direktören på Företag Y, utan att lyckas få svar. Efter flera försök samt skickat mail fick jag äntligen kontakt med honom. Trots att han inte hade svarat på mina tidigare samtal visade han direkt efter att jag presenterat projektet ett stort intresse av att vara en del av studien. Även Företag Y hade ett krav, nämligen att de förblev anonyma i studien, liksom Företag X. Innan vi avslutade samtalet kom vi överens om att återkomma i januari 2018 för att bestämma datum för intervjuerna.

Efter att jag fått access till två av de tre största skivbolagen i Finland kändes det bra att på allvar börja skriva min pro gradu-avhandling. Detta satte en bra grund att arbeta vidare med och jag fick en vilja att prestera ett gott resultat. Det kändes som om jag arbetade för någonting större än bara min egna pro gradu-avhandling, då jag fått access till dessa bolag. Som överenskommet tog jag i januari 2018 kontakt med både Företag X och Företag Y. Liksom första gången jag kontaktade Företag X var det igen mycket lätt att få kontakt med dem. Alla detaljer gällande intervjuerna bestämdes under ett telefonsamtal och vi beslöt att jag den 30.1.2018 gör intervjuerna på Företag X kontor i Helsingfors.

Det var igen mycket svårt att få kontakt med Företag Y. Efter kanske tio samtal svarade verkställande direktören per mail och vi kom överens om ett datum för intervjuerna. Den 8.2.2018 utfördes intervjuerna på Företag Y:s kontor i Helsingfors. Trots att jag upplevde att det skulle varit bra att tala med honom per telefon innan intervjuerna för att säkerställa allting lyckades detta inte. Som tur fungerade kontakten per mail mycket bra.

Efter att kommit en god väg med teorikapitlet började jag fundera på intervjufrågorna. Med teorin som grund kändes det ganska lätt att utforma lämpliga intervjufrågor för att besvara mitt syfte. Slutligen blev intervjufrågorna uppdelade i sex olika delar. I den första delen fick informanten berätta om sig själv, andra delen diskuterade informanten som anställd, sedan gick vi in på informantens arbetsuppgifter, efter det följde en diskussion om skivbolagets målsättningar, den femte och mest omfattande delen behandlade skivbolagets belöningsystem samt hur informanten upplever att detta inverkar på motivationen, den sista delen bestod av allmänna frågor som informanten uppmanades besvara kort. I diskussionen kring företagets belöningsystem samt huruvida dessa belöningar upplevdes motivera informanten försökte jag så bra som möjligt få fram vilka belöningar som informanten upplevde som motivationshöjande samt motivationssänkande. Det som den delen även försökte fokusera på var att få fram vad som informanten anser om själva belöningsystemet. Alla belöningsystem har bra och dåliga sidor och därför fördes även en diskussion om vad informanten hade för synpunkter gällande det nuvarande belöningsystemets för- och nackdelar. Informanten gavs även möjlighet att ge konkreta förbättringsförslag till det nuvarande belöningsystemet. Något som var anmärkningsvärt angående intervjufrågorna var att den sista delen med de snabba frågorna visade sig fungera mycket bra. Där kunde den anställda komma med mycket goda synpunkter som hen tidigare inte nämnt trots att det kanske funnits möjlighet. Där kunde informanten även öppna upp sig och komma med långa svar trots att det inte var meningen. Att göra semi-strukturerade intervjuer lämpade sig mycket bra som intervjumetod. Vid flera tillfällen kände jag mig lyckligt lottad med möjligheten att ställa följdfrågor.

Intervjuerna hos Företag X skedde den 30.1.2018, mellan klockan 12.30 och 17.00. Chefen för ekonomiförvaltningen (Pekka) tog emot mig vid ingången och han fick mig att känna mig mycket välkommen. Stämningen vid kontoret verkade vara god när jag anlände. Det första som hände var att jag blev bjuden på kaffe. Jag bad på förhand om att

få utföra intervjuerna i något lugnt utrymme där ingen kunde störa mig. Efter att ha druckit kaffet så förde Pekka mig till den verkställande direktörens kontor där jag fick utföra intervjuerna. VD:n var inte på plats så därför fick jag vara i hans kontor. Under dagen utförde jag fem intervjuer, en åt gången och alla på samma ställe. Intervjuerna bandades med en professionell mikrofon direkt in i musikprogrammet Logic Pro X på min egen dator. Genom att göra detta kunde jag garantera att kvaliteten på inspelningen var den bästa möjliga. För att skapa trovärdighet till studien var det också mycket viktigt att banda in intervjuerna.

Företag Y besökte jag den 8.2.2018 mellan klockan 12.00 och 16.30. Receptionisten för Företag Y tog emot mig och bjöd på kaffe. Efter att jag fick kaffet visade hon mig till ett tyst mötesrum där jag fick möjlighet att utföra intervjuerna. Detta var ett mycket bra och neutralt tillfälle att utföra intervjuerna på, då platsen var mycket bekant för informanterna. Trost (2010) menar att det är viktigt för informanterna att känna sig bekväma vid intervjutillfället för att nå bästa möjliga resultat. Även intervjuerna hos Företag Y spelades in med en professionell mikrofon i Logic Pro X på min dator för att säkerställa kvaliteten på intervjuerna.

Efter intervjuerna satte jag igång med transkriberingen av intervjuerna. Denna process var rätt så tidskrävande, då antalet intervjuer var många. Vid avslutandet av transkriberingen var det dags att skriva om den insamlade empirin. Efter att jag fått en bild över empirin möjliggjorde det att inleda arbetet av en analys. Materialet från empirin var mycket lyckat och det möjliggjorde skapandet av ett gott analyskapitel. Jag lyckades även skapa en egen slutsats utgående från intervjuerna. Denna slutsats framkommer i analyskapitlet och jag kallar den för "*den nya framgångshierarkin*". Efter att arbetat igenom analysen var det dags att se kritiskt på avhandlingen. Dessa tankar finns i pro gradu-avhandlingens diskussionskapitel. Efter det var det dags att börja finslipa avhandlingen samt göra de sista förbättringarna innan inlämnandet av min studie.

3.4 Metodproblem

Något som kan ses som ett hinder för min studie är att själv är aktiv inom musikbranschen. Det att jag på förhand besitter en hel del kunskap gör att jag eventuellt har vissa förutfattade meningar om ett skivbolags verksamhet. Detta kan eventuellt påverka studiens resultat. Jag har dock försökt ha ett så objektivt synsätt som möjligt under hela processens lopp. Det att jag har en god bild över skivbolagsbranschen kan eventuellt även ses som en styrka, då jag har en god förståelse över hur branschen fungerar.

En utmaning vid användning av intervjuer som forskningsmetod är att informanterna eventuellt inte vågar kritisera sin egen arbetsgivare. Därför är svaren kanske inte helt tillförlitliga. För att minimera detta problem beslöt jag att alla informanter skulle vara anonyma i undersökningen. Jag upplevde ändå att alla var ärliga och öppnade upp sig kring ämnena som diskuterades vid intervjutillfället.

Något som jag upplevde under intervjuernas lopp var att informanterna ibland nämnde olika begrepp som jag aldrig tidigare hört. Vid dessa fall försökte jag ta reda på vad begreppen innebär. Det finns dock en risk för att missförstånd kan uppstå. För informanterna är dessa begrepp en del av vardagen, men för en utomstående som inte andas luften innanför ett skivbolag kan det vara utmanande att hänga med i vissa diskussioner.

Jag har personligen inte fått välja informanterna, utan informanterna valdes helt och hållet av respektive chef hos Företag X och Företag Y. Något som däremot kan vara svårt att veta är på vilka grunder informanterna valdes. Det finns en risk att företagen valt ut representanter som de på förhand vet att trivs med sitt arbete, eller eventuellt någon annan baktanke på vilka grunder informanterna valdes.

En utmaning vid intervjutillfället var även att alla fem intervjuer per företag gjordes efter varandra, med endast några minuter paus mellan varje informant. Det kan vara svårt att hålla fokus under en så lång tid. Intervjuerna var rätt så långa och informativa. Det kändes ändå som detta inte var ett problem och jag upplevde att jag orkade vara fokuserad under

alla intervjuer. Det finns ändå en risk att jag inte själv reagerat på att jag var i behov av en paus.

3.5 Kvalitet

Något som jag försökt fästa uppmärksamhet vid är att skapa en så trovärdig studie som möjligt. Det är viktigt eftersom det inte från tidigare finns så mycket bidrag inom skivbolagsbranschen i Finland och hur belöningsystemet upplevs inverka på anställdas motivation. För att öka trovärdigheten har jag i studien beaktat validitet och reliabilitet. Genom att ta dessa i beaktande så går det att säkra kvaliteten för studien (Justesen et al., 2011).

3.5.1 Validitet

Validitet är det som beskriver hur exakt en mätning görs (Björklund et al., 2003). Eftersom samplet för denna studie endast är fem personer per företag och totalt tio personer så kan det vara svårt att komma till en mycket klar slutsats. För att öka validiteten för studien kunde det varit bra att intervjuat ännu fler individer. Det kunde också ha varit bra att i efterhand skicka enkäter till informanterna att besvara. Ifall enkätundersökningen skulle gett samma slutresultat skulle trovärdigheten blivit ännu bättre. Nu har dock endast intervjuer gjorts. Som jag nämnde tidigare menar Bertaux (1981) ändå att det går att komma fram till 80 procent av slutsatserna vid utförandet av 15 intervjuer. Detta gör att validiteten för denna studie kan sägas vara på en hyfsad nivå.

Triangulering är även något som forskare kan använda sig av för att öka trovärdigheten (Justesen et al., 2011). Med triangulering menas att se saker och ting ur olika synvinklar för att säkerställa att slutresultatet inte är ett mätfel. Jag har därför valt att studera två olika skivbolag i Finland för att få en bättre helhetsbild.

3.5.2 Reliabilitet

Med reliabilitet menas huruvida studien skulle få samma resultat ifall den gjordes igen (Björklund et al., 2003). Något som jag gjort för att förbättra reliabiliteten är att jag även gjorde deltagande observationer under intervjuerna. Jag upplever inte att slutresultatet skulle se stora skillnader ifall studien skulle göras igen inom en kort tid framöver. Däremot anser jag att en liknande studie kunde göras om cirka två år, eftersom skivbolagsbranschen förändras så kraftigt hela tiden. Då anser jag att slutsatserna kunde se annorlunda ut än vad de gör i min studie.

För att öka reliabiliteten är det bra att använda kontrollfrågor (Björklund et al., 2003). Detta var något som jag omgående utnyttjade under intervjutillfällena. Ifall jag var osäker över något svars riktighet så var jag snabb att försäkra mig över det. För att en annan forskare ska kunna göra en liknande studie har jag försökt förklara alla steg så tydligt som möjligt i kapitlet om mitt tillvägagångssätt. Bryman et al. (2013) menade att det kan vara bra att skicka frågorna åt chefen på förhand. Detta gjorde jag och jag upplevde att detta underlättade hela processen då informanterna på förhand visste lite vad de kunde förvänta sig av intervjuerna.

4 Empiri

I detta kapitel kommer det empiriska materialet för min pro gradu-avhandling att presenteras. Totalt har tio stycken intervjuer gjorts hos två av de största skivbolagen i Finland. Det gjordes fem intervjuer hos Företag X och fem hos Företag Y. Företagen har velat vara anonyma i undersökningen och därmed har jag namngivit företagen "Företag X" och "Företag Y". I detta kapitel kommer inledningsvis bonussystemet för Företag X att presenteras, följt av de fem intervjuerna som gjorts. Efter detta kommer Företag Y:s bonussystem att genomgå, följt av de fem intervjuerna hos Företag Y. Jag har valt att presentera alla intervjuer skilt för att läsaren ska få en så bra bild som möjligt av intervjuerna. Detta torde göra det enklare att skapa en bild av situationen hos de båda organisationerna. Informanternas namn som nämns i studien är påhittade för att säkerställa anonymiteten.

4.1 Företag X

Företag X är ett av de ledande företagen inom musikbranschen i Finland. De har varit det under en lång tid och därmed var det mycket viktigt för mig att få access hos dem. Företag X har cirka 40 heltidsanställda och är tillsammans med två andra skivbolag marknadsledande inom musikbranschen i Finland. Att få access hos Företag X gick mycket smärtfritt, efter första samtalet under hösten 2017 kom vi överens om att återkomma i januari 2018 och bestämma datum för intervjutillfället. Vi bestämde att intervjuerna görs den 30.1.2018 på Företag X kontor i Helsingfors.

4.1.1 Företag X bonussystem

Företag X bonussystem är uppdelad i två delar. Av den totala möjliga erhållna belöningen består 75 procent av kollektiva belöningar samt 25 procent av individuella belöningar. Alla inom organisationen följer samma grundprincip. För var och en av de anställda bestäms skilt hur stor procentuell andel av årslönen som det går att förtjäna extra i form

av monetär belöning. Per anställd så varierar den maximala bonusen mellan 8 till 50 procent av årslönen. En anställd kan exempelvis ha en årslön på 100 000 euro samt maximal bonus på 10 procent av årslönen. Det betyder att den anställda kan förtjäna ytterligare 10 000 euro ifall alla målsättningar i bonussystemet uppfylls. 75 procent av denna belöning kommer från kollektiva belöningar, medan 25 procent kommer från individuella målsättningar.

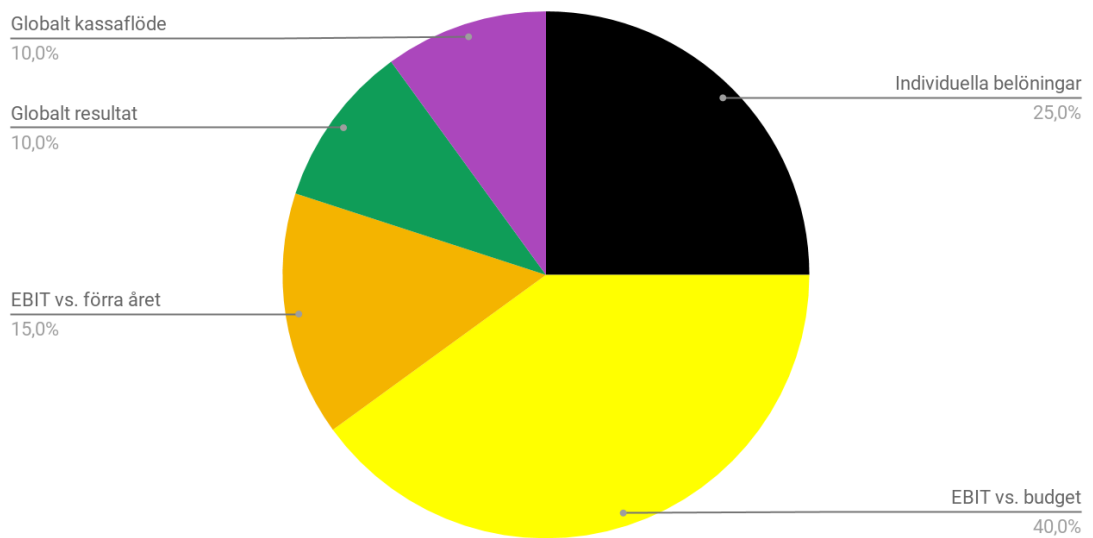
Den kollektiva belöningen inom Företag X består av fyra parametrar:

- parameter 1: EBIT ("*Earnings before interest and tax*"), operativ inkomst, alltså förtjänsten innan skatter tagits i beaktande. Här jämförs resultatet med budgeten som uppgjorts.
- parameter 2: procentuell förbättring av föregående årets EBIT
- parameter 3: global målsättning för hela organisationens EBIT
- parameter 4: global målsättning för hela organisationens kassaflöde

Vid uppnående av enskild parameter erhåller alla anställda en på förhand bestämd procentuell andel.

De individuella belöningarna bestäms tillsammans med förmannen och varierar beroende på vilka arbetsuppgifter den anställda har. Organisationen strävar efter att de individuella målsättningarna ska utformas kring arbetsuppgifter som kan förbättra marknadsandelen, ta fram nya artister, utveckla affärsmodeller, utveckla affärsmarknader, skapa innovativa idéer samt övervaka att budgeten följs. Ifall en anställd överträffar sina individuella målsättningar finns det även i specialfall möjlighet att få en högre belöning än 25 procent. Dyliga fall diskuteras tillsammans med förmannen som sedan är berättigad att till och med fördubbla den individuella belöningen.

Bonussystem Företag X



Figur 3: bonussystemet hos Företag X

Företag X räkenskapsperiod sträcker sig från den 1.4 - 31.3 årligen. Vid inledningen av varje räkenskapsperiod fastställs målsättningarna för det kommande året. Detta sätter grunden för det kommande årets arbete. I hela världen finns omkring 50 affärsenheter inom Företag X. Alla enheter använder sig av samma bonussystem. För att bli berättigad att erhålla belöningar måste en anställd ha arbetat minst sex månader inom Företag X. Utbetalningar av belöningar utöver månadslönen görs i juni varje år. Under de senaste åren har musikbranschen i Finland vuxit kraftigt, vilket även bidragit till att organisationen uppvisat goda resultat. Ifall hela organisationen uppvisar mycket goda resultat kan även de gemensamma belöningarna bli högre än vad som bestämts vid inledningen av ett räkenskapsår.

Enbart grundlönen är på en så god nivå att alla anställda överlever utan dessa övriga monetära belöningar. Företag X erbjuder även sina anställda följande förmåner:

- specialläkare
- personalfester och resor
- telefonförmån
- lunch- samt gymnastiksedlar
- möjlighet att gratis närvara vid de egna artisternas spelningar samt även två gratis spelningar utomlands per år
- gratis Spotify

Detta var hur Företag X bonussystem i korthet är upplagt. Till följande kommer jag att presentera de fem intervjuer jag gjort hos företag X samt försöka skapa en bild över vad de anställda anser om bonussystemet och hur de upplever att systemet inverkar på motivationen.

4.2 Intervjuer hos Företag X

En kall tisdagsmorgon den 30.1.2018 knackade jag på dörren hos företag X i Helsingfors. Jag blev mycket väl mottagen och träffade direkt Pekka som var mitt första intervjuobjekt. Stämningen vid kontoret verkade vara mycket god. Kontorsmiljön var mycket öppen och ljus och jag fick en gemytlig bild av atmosfären. De kända artisternas tavlor kring väggarna gav mig en känsla av att det finns en lång historia inom dessa utrymmen och en mycket god branschkunskap. Efter att avnjutit en kopp kaffe tillsammans med några anställda var det dags att köra igång med intervjuerna. Pekka från Företag X hade på förhand schemalagt fem intervjuer med 30 minuter tid per intervju.

4.3 Pekka

4.3.1 Arbetet inom ett skivbolag

Till först intervjuade jag Pekka. Han hade en lång erfarenhet från musikbranschen med hela 19,5 år arbete inom ekonomiavdelningen på ett skivbolag. Företag X började han arbeta på för 3,5 år sedan. Han hade tidigare arbetat 16 år hos Företag Y. På Företag X arbetar han som ekonomichef och till arbetsuppgifterna hör personalledning, finansiell rapportering, fastställandet av bokslut, budgetering och uppföljning av budgeten. Pekka gillar sitt arbete och menar att han inte skulle arbeta i musikbranschen efter 19,5 år ifall han inte skulle trivas med arbetet.

Pekka anser att det tidigare var lättare att arbeta inom ett skivbolag. Utmaningen i dag är att artister i genomsnitt är på toppen endast några år, medan de tidigare kunde vara tiotals år på toppen. I dag finns det en press att konstant leverera bra material.

Något som Pekka är aningen irriterad över är att det görs för mycket rapportering inom Företag X. Inget arbete görs utan rapportering och rapporteringen tar mycket tid. En annan sak som i Pekkars arbetsprestation är tidskrävande är skapandet av budgeten. I dagsläget läggs det per år ner cirka tre månader tid på detta. Detta kunde enligt Pekka göras snabbare och mindre detaljerat. Det känns nästan löjligt då budgeten måste indelas i så små delar. Han menar att en del av denna tid kunde läggas ner på något mer nödvändigt.

“Siin menee kaks kolme kuukautta, ei nyt ihan kokoaikaista työtä, mutta todella se on mielessä niinku kolme kuukautta. Eli se on valtava rasisus.”

Välmåendet i arbetet är något som enligt Pekka borde förbättras. Det finns en hel del utmaningar med personkemin mellan anställda. Detta beror mestadels på att det inom skivbolagsbranschen finns många starka personligheter på samma ställe. Företaget har årligen gjort undersökningen “*Great place to work*” och även där har det kommit fram att det finns saker som borde förbättras. Arbetet på ett skivbolag är enligt Pekka mycket hektiskt, vilket kan skapa friktioner. Arbetet är mycket krävande trots att musikbranschen för tillfället mår bra. Pekka lyfter fram att arbetsprestationen lider om det är något som

irriterar i bakhuvudet. Alla små problem borde arbetas bort för att sedan kunna fokusera på det essentiella, nämligen Företag X målsättningar.

“Et semmoiset kaikki turhat ongelmat pitäis saada pois. Kun niitä sitten riittää ihan, et ei tää niin helppoa kuitenkaan ole.”

Pekka menar ändå att den allmänna stämningen inom Företag X är god. En bidragande orsak till detta är att arbetet är mycket fritt och en anställd får själv bestämma över hur arbetsdagen ser ut. Det finns förstås vissa riktlinjer som måste följas, men det är ingen som övervakar ditt arbete konstant och det ges frihet till att vara kreativ. Något som dock är viktigt är att kunna vara flexibel under arbetsdagen. Det är vanligt att Pekka är tvungen att ta en paus i arbetet för att uträtta något som måste göras på kort varsel. Ibland är Pekka tvungen att arbeta övertid, annars är det vanliga arbetstider som gäller, en vanlig arbetsdag är klockan 10 till 18. Eftersom företaget har mycket kontakter utomlands måste de vanligtvis arbeta ända till klockan 18, då amerikanerna först anländer till arbetet efter klockan 16 finsk tid. Pekka får aldrig en känsla av att han skulle gjort tillräckligt för att förtjäna sin lön, utan dagarna blir istället längre då det finns arbete kvar att göra. Företag X har ett bra system var anställda kan fylla i övertidstimmar, som de sedan kan ta ut, endera som lön eller ledighet.

Något som är kännpaka för skivbolagsbranschen är att det diskuteras en hel del under arbetsdagens lopp. Han menar att det inte stör honom på något sätt. Det att företaget har öppet kontor menar han även vara ett stort plus. Han skulle aldrig mera vilja gå tillbaka till att alla skulle ha egna kontor.

Under intervjun talade Pekka mycket lugnt och gav sig god tid att diskutera igenom allting. Till följande kommer jag att gå igenom vad Pekka sade gällande hur han upplever att belöningsystemet inverkar på motivationen.

4.3.2 Belöningar och motivation

För Pekka är möjligheten att påverka viktigt. Han anser sig veta mer om Företag X ekonomi än någon annan, vilket han även ser som en stor belöning. Allt arbete inom

Företag X kretsar kring ekonomi och på grund av detta ges Pekka en möjlighet att påverka.

När vi talar om pengar visar det sig att det inte är hans motivationsfaktor. För Pekka är det viktigare att han trivs med sitt arbete, än att han förtjänar mycket pengar. Att lönen är skälig är ändå viktigt för att motivationen ska hållas på topp, "Sitä aina tarvii enemmän kun sitä on", säger han om pengar. Flera gånger under intervjuens lopp gör han det ändå klart att det är passionen som håller honom kvar i arbetet inom ett skivbolag, inte lönen.

Företag X bonussystem ser Pekka som välfungerande och motiverande. Framför allt motiveras han av de individuella belöningarna. De individuella belöningarna är enligt honom bra, eftersom den anställda själv får vara med och planera dem och så är de sådana som Pekka själv kan påverka. Kollektiva belöningar menar Pekka inte vara lika bra, då de är svåra att själv bidra till.

Övriga förmåner som Pekka lyfter fram i positiv bemärkelse är att anställda gratis får biljetter till deras egna artisters spelningar. En annan god förmån är att anställda erhåller aktivitetsmedaljer för ett värde av 200 euro per år. Företag X har enligt Pekka även mycket goda system att arbeta med, vilket underlättar arbetsprocessen avsevärt. Arbetshälsovården är också en god förmån samt att det vid behov finns möjlighet att besöka specialläkare. Han lyfter även fram att hela personalen åker till Levi på semesterresa under våren 2018.

Ett annat stort plus inom arbetet anser Pekka vara möjligheten till skolningar. En anställd ges alltid möjlighet till vidareutbildning ifall den bara själv är villig. Pekka anser att det inte finns någon arbetsplats med lika goda förmåner som på Företag X. Detta gör att han är villig att göra det lilla extra i sitt arbete.

Pekka lyfter flera gånger fram hur värdefull ekonomiavdelningen är för ett skivbolag. Som ekonomichef har han därmed mycket att säga, vilket gör att Pekka känner sig värdefull för Företag X. Det att han själv upplever att han har ett värde för hela organisationen är kanske den största orsaken till varför han trivs så bra med arbetet inom Företag X.

4.4 Emma

4.4.1 Arbetet inom ett skivbolag

Efter intervjun med Pekka var det dags att intervjua Emma. Emma har även en lång erfarenhet från arbete inom ett skivbolag med sina 19 år inom branschen. De senaste fyra åren har hon arbetat inom Företag X. I dag arbetar hon som produktionschef inom Företag X. Till hennes arbetsuppgifter hör att göra digitala operationer inom produktionsavdelningen. Detta betyder exempelvis att hon levererar digitala produkter till Spotify, Youtube och beställer fysiska produkter. Som individ är hon mycket noggrann och ser sig själv som en självlärd jurist.

En utmaning med hennes arbete är att det enligt henne är för lite utmaningar. Hon känner att det mesta går på automatik och hon skulle gärna ha ett mer utmanande arbete. Hon vill utvecklas inom arbetet, men på grund av de begränsade arbetsuppgifterna ges hon inte möjlighet att utvecklas. Hennes dröm är att vara lika skicklig som de som arbetar på huvudkontoret. Arbetet saknar även möjligheten till kreativt tänkande då arbetsuppgifterna är så begränsade.

Det som håller intresset uppe att fortsätta arbeta inom de arbetsuppgifter hon har, är att branschen i sig ständigt förändras. Ett annat stort plus är att arbetstiderna är så flexibla, vilket gör det möjligt att kombinera arbetet med ett familjeliv. Hon nämner även att hennes man arbetar inom Företag X, detta skapar goda möjligheter att planera en fungerande helhet för familjen.

Emma lyfter upprepade gånger upp utmaningarna med personkemin mellan anställda. Hon verkar även personligen ha lite problem med sin egen förman. Enligt henne så förstår inte förmannen alls vad hennes arbete går ut på. De som kan hjälpa henne i sitt arbete är endast de som arbetar med samma uppgift i de andra nordiska länderna. Hennes arbete är därmed mycket individuellt.

“välil on ihan sillee et oon yksityisyrittäjänä tässä.”

Då det blir tal om personalresan till Levi i mars 2018 säger hon direkt: “saa nähätä mitä siitä tulee”. Då syftar hon även på att personkemin inom organisationen inte är den bästa.

Emma menar att det skulle vara intressant att testa på något nytt arbete. Men hon hålls ändå kvar inom Företag X, eftersom behovet att byta ändå sist och slutligen inte är så stort. Hon upplever att hon nu har en grundtrygghet samt ett flexibelt och säkert arbete.

4.4.2 Belöningar och motivation

Något som jag upplevde kom fram under intervjun med Emma var att hon kanske inte är så motiverad trots att hon själv säger sig vara det. Hon säger att hon tydligt blivit informerad om både Företag X bonussystem samt individuella belöningar för året, men hon kommer ändå inte ihåg vilka de är. Efter en lång betänketid kommer hon ändå ihåg en del av bonussystemets parametrar. Ett problem med hennes individuella belöningar är att de inte var så mätbara, detta sänker enligt henne motivationen. Vissa belöningar ansåg hon även vara onödiga eftersom de är för lätta att uppnå. Hennes individuella belöningar var även sådana att de var svåra att mäta finansiellt. Det var mera så att hon blir belönad för att inte göra några misstag vid ifyllnad av produkterna som hon skickar vidare inom produktionen. Därmed motiverade de individuella belöningarna inte henne alls. Det är viktigt att belöningarna går att mäta. Detta gör att hon kanske inte gör sitt bästa i sitt arbete och utmanar sig själv. Det att målsättningarna är så lätta menar hon att bidrar till att hon inte vill prestera bättre än det hon nu gör. Ett förbättringsförslag till hennes individuella belöningar är att hon borde ges bättre möjlighet till att komma med goda idéer till verksamheten. Det att hon skulle ges möjlighet att påverka interna processer skulle hon se som en belöning.

“Ku mä en enää niit edes muista (haha), mut se on ollut tosi hankalaa määrittää niitä ku oon ollut tossa operaatio osastolla. Siin on hirveen huonosti mitään mitattavaa rahallisesti.”

Något som motiverar henne är att hennes arbete möjliggör samarbete mellan de nordiska länderna. Hon har mycket kontakt med sina kollegor med samma arbetsuppgift i de andra nordiska länderna. Kommunikationen inom hela globala organisationen är även mycket

god och det är vid behov enkelt att få kontakt med de högsta cheferna per mail. Detta är något som hon uppskattar.

Liksom Pekka lyfter även Emma fram de ytterst goda förmånerna som Företag X erbjuder. Dessa motiverar henne i arbetet. På detta sätt säger hon att Företag X på ett bra sätt tar hand om sina anställda. Hon menade även som Pekka att det är irriterande när det kommer plötsliga förfrågningar som måste göras och då stoppas allt arbete upp.

Det största problemet med bonussystemet menar Emma vara att de individuella belöningarna är för lätta att uppnå och därför behöver hon inte tänka på dem i arbetet. Hon är inte alls tvungen att utmana sig själv för att nå dessa belöningar. Hon motiveras av att arbetet är intressant och utmanande och därför passar detta system inte för henne.

Slutligen summerar Emma att hon är ungefär 50 procent motiverad. Det som hon saknar mest är möjligheten att påverka och att hon skulle få använda sin kreativitet. Emma lyfter även fram att det som bäst planeras något nytt för henne som skulle skapa större utmaningar i hennes arbete. Detta ser Emma som den största belöningen Företag X kan ge henne.

4.5 Henkka

4.5.1 Arbetet inom ett skivbolag

Till följande var det Henkkas tur att bli intervjuad. Henkka är 57 år och även han hade lång erfarenhet från arbetet vid ett skivbolag med sina 26 år inom branschen. Till hans arbetsuppgifter hör att han ensam ansvarar över Företag X försäljning av fysiska produkter. Utöver det sköter han även licensiering, planerar inhemska utgivningar samt fungerar han som kontaktperson till kontoret i New York. Henkkas arbetstitel är försäljningschef.

Henkkas arbete är mycket självständigt. Tidigare arbetade tre personer inom avdelningen, de två andra har lämnat Företag X och Henkka är som han själv säger "viimeinen

mohikaani”. Han saknar sina arbetskompisar, eftersom arbetet nu blir ganska ensamt. Skulle det inte vara för Henkkas “rakkaus lajiin” så skulle han inte arbeta inom Företag X. Detta anser han vara gemensamt för alla anställda på Företag X.

“välil täs tulee vähän semmoinen filis et tää ei oo duuni, vaan tää on vähän elämäntapakin.”

“No nykyään se on aika lailla itsenäistä et sit ku mä oon tavallaan yksin tos fyysisessä puolessa kolleegoita ei enää oo niin mä oon siin sillee aika yksin.”

Henkka berömmar arbetsmiljön inom Företag X. Han menar att det inte alltid varit så bra som det nu är. Han tror att alla trivs bra, eller åtminstone känner han att det skulle vara så. Då arbetsmiljön är trivsam gör det att han vill göra det lilla extra. Ibland anser han att det är högt ljud i öppna kontoret och att det kan störa arbetsprestationen. Men då finns det små rum som man kan arbeta i.

4.5.2 Belöningar och motivation

Något som Henkka ser som en belöning är att ha möjligheten att arbeta inom musikbranschen. Han älskar musik och är därmed överlycklig att han får leva inom musikbranschen. Något som Henkka saknar är kreativt arbete, allt arbete som han gör går mest på automatik, liksom för Emma. Detta gör att motivationen för utförandet av arbetet inte är det bästa. Trots att arbetet kan bli aningen automatiskt så menar han att branschen i sig är mycket spännande och utmanande, då det konstant sker förändringar. Det att arbetet saknar kreativitet kan ibland vara jobbigt eftersom hans arbetsuppgifter kräver mycket tid och att det ofta blir långa arbetsdagar. 10 timmars arbetsdagar är mer normalt än undantag för Henkka.

Henkka hade en mycket god förståelse för Företag X bonussystem. Han hade bra koll över de olika belöningarna och hur de var uppdelade. Gällande belöningarna har Henkka enligt sig själv varje gång uppnått sina målsättningar. Detta kan tyda på att belöningarna troligen är för lätta att uppnå. Han menar att bonussystemet är fungerande och att det är en bra sak att bonussystemet består av flera olika delar. Om någon del inte uppnås så finns

det andra parametrar som ändå kan generera belöningar. Detta är enligt Henkka den största orsaken till att bonussystemet är fungerande.

Henkka anser även att svårighetsgraden att uppnå belöningarna är passliga. Det är bra att de inte är omöjliga att uppnå, då skulle belöningarna mer sänka motivationen än höja den. Den största utmaningen är att få tid till att nå målsättningarna, då det finns så mycket annat som måste bli gjort. Henkka motiveras av alla monetära belöningar lika mycket. Detta eftersom systemet enligt honom är rättvist och lämpar sig perfekt för skivbolagets affärsverksamhet.

Annat som motiverar Henkka är de goda systemen som Företag X använder sig av. Han känner sig även mycket uppskattad av sina kolleger, samt upplever sig ha fullt stöd av sin chef. Dessa faktorer bidrar till att arbetstrivseln är hög. Det som även känns bra för Henkka är att han besitter unika kunskaper inom den fysiska försäljningen, som ingen annan inom bolaget har. På grund av att han upplever sig vara mycket kunnig inom sitt område behöver han inte feedback, utan han vet själv när han gjort ett gott arbete.

4.6 Jarkko

4.6.1 Arbetet inom ett skivbolag

Den fjärde informanten var Jarkko, 33 år. Jarkko arbetar som marknadsföringschef och har arbetat fyra år hos Företag X. Till Jarkkos främsta arbetsuppgifter hör att vara projektchef inom marknadsföringsavdelningen. Vanliga arbetsuppgifter för Jarkko är att skapa marknadsföringskampanjer samt att utveckla de inhemska artisternas brand. Det viktiga för Jarkko är att få fram brandet, inte själva musiken. Hans största styrka är hans höga arbetsmoral, detta karakteriserar enligt honom alla som arbetar inom skivbolagsbranschen. Ifall en anställd inte är beredd att sätta sin själ i arbetet så kommer hen enligt Jarkko inte att överleva branschens hektiska tempo.

Arbetet Jarkko utför är mycket kreativt samt utförs de flesta arbeten i team. Det att han har möjlighet att arbeta med andra individer samt vara kreativ bidrar till att han trivs

Sam Sonntag

mycket bra. Han är mycket nöjd med sin tillvaro och kan se sig arbeta inom Företag X en lång tid framöver.

“Ei tuu semmoist tylsää päivää vastaan”

Något som Jarkko har svårt med är att koppla bort arbetet under fritiden. Han säger att det hela tiden kommer textmeddelanden till olika Whatsapp grupper. Det att han även har en mycket hög arbetsmoral gör saken ännu svårare då han har svårt att koppla av. Han strävar alltid efter att göra allting så bra som möjligt och kan ibland ta mycket tid på sig att slutresultatet ska bli så bra som möjligt.

Den största utmaningen med arbetet vid ett skivbolag är enligt Jarkko att det är ett psykiskt tungt arbete. Han menar ändå att det i dag är mycket bättre arbetsmiljö inom Företag X jämfört med då han började arbeta inom Företag X för fyra år sedan. Han menar att alla är ytterst passionerade för arbetet.

4.6.2 Belöningar och motivation

Som redan nämdes i det tidigare kapitlet är Jarkko mycket motiverad och trivs bra med sitt arbete. Han uppskattar framför allt det faktum att han har möjligheten att vara med och skapa historier tillsammans med artisterna. Om bonussystemet vet Jarkko inte exakt alla detaljer, men någon form av vetskap har han ändå över systemet. Det att han inte har exakt vetskap över de olika parametrarna menar han bero på att han inte motiveras av pengar. Han föredrar att arbeta med något han trivs med framom att ha mycket pengar på sitt konto.

Viktigt med bonussystemet är enligt Jarkko att målsättningarna ska vara konkreta. Han har ibland haft målsättningar som inte varit så konkreta och dessa har inte motiverat honom alls.

“Kyl mä sillai oon tietoinen niistä henkilökohtaisista tavoitteista ja sit meidän tiimitavoitteista ja on ne niinku sillai mielessä, mut kyl mä sanoisin et niinku emmä niitä edes kuukausitasolla mieti.”

Det som driver Jarkko är passionen med att arbeta inom musikbranschen. Han anser branschen vara ytterst viktig och är glad över möjligheten att vara med och påverka en liten del av vad som händer inom branschen. För tillfället är han nöjd med sin roll, men i framtiden vill han komma framåt i karriären.

Något som sänker Jarkkos motivation är de otaliga mängden småsaker som hela tiden dyker upp. Framför allt via Whatsapp, som han anser vara sitt viktigaste arbetsredskap så kommer det konstant något som han måste svara på. Utmaningen är att artisterna ofta arbetar på kvällarna och då är Jarkko ledig. Han skulle mer vilja fokusera på stora helheter. Det är utmanande att konstant byta sitt mindset från en sak till en annan. Det positiva med detta är däremot att arbetet inte blir tråkigt då det hela tiden händer något.

I det vardagliga arbetet så tänker Jarkko inte på bonussystemet, utan istället blir han bara positivt överraskad ifall det kommer någon belöning. Han tänker inte heller på uppnåendet av de individuella målsättningarna. Han menar dock att det inte är något fel på belöningarna, de är konkreta och bra. Något som han upplever är att belöningarna kommer automatiskt om han bara gör sitt arbete på ett bra sätt. Belöningarna kunde kanske därmed vara lite mer utmanande. Han kom inte ihåg alla sina individuella belöningar och talade även mycket osäkert om de belöningar som han kom ihåg. Jarkko sade även att han under de senaste åren alltid uppnått de individuella belöningarna.

Något som härmed är mycket tydligt är att Jarkko inte motiveras av belöningarna. Men det som dessa målsättningar gör är att de styr hans arbetsprestation i rätt riktning, då han genom dem vet vad Företag X förväntar sig av honom. Han motiveras mer av sina egna förväntningar på sig själv än av att konstant följa med hur väl han uppnår målsättningarna. Ett sådant tankesätt menar han kanske passa bra inom skivbolagsbranschen, då kreativt tänkande är viktigt.

Något som Jarkko alltid strävar efter att arbeta mot är framgångar. Framgångar är en viktig faktor för honom och något som motiverar honom att fortsätta arbeta inom Företag X. Efter uppnående av framgångar anser Jarkko att det bara är ett extra plus ifall hans framgångar genererar en belöning.

Överlag är Jarkko nöjd över hur belöningssystemet är uppbyggt. Han anser att bonussystemet är bra eftersom det består av flera nivåer. Alla får därmed nytta av att det går bra för organisationen. En utmaning med de individuella belöningarna är att de inte är helt i hans egna händer huruvida de uppnås eller inte. Detta är även en orsak till varför han inte lägger ner så mycket tanke på dem. Det skulle vara bättre ifall de individuella belöningarna helt skulle vara beroende av hans personliga arbetsprestation.

4.7 Mika

4.7.1 Arbetet inom ett skivbolag

Den sista informanten hos Företag X var Mika. Mika är 42 år gammal och har arbetat 18 år inom skivbolagsbranschen. Sedan tio år tillbaka har Mika arbetat som A&R hos Företag X. Till hans arbetsuppgifter hör att rekrytera nya artister samt att arbeta tillsammans för Företag X inhemska artister. Han har mycket nära kontakt med artisternas olika stödpersoner såsom exempelvis musikproducenter, radio, media, grafiker och fotografer. Arbetet går mest ut på att beakta alla delar runt själva artisten samt att skapa en tydlig karriärplan och vision för artisten. Detta åstadkoms främst genom teamarbete. Hans arbete går mycket ut på projektledning.

Mika trivs ytterst bra med sitt arbetet och det som har främst uppskattar är arbetet är mångsidigt samt att ingen dag är sig lik. Han har även ett gott förhållande till sin överordnade som visar sitt förtroende till Mikas arbetsprestation. Något som Mika är tacksam över är att han kunnat komma långt med att gå på känsla och passion.

“Olen kokenut et itseni kohdalla tos on enemmän kysymys siitä hyväksymisestä tän työn luonteesta et tota tavallaan on 24/7 duunissa musiikin kanssa, mut se on oma valinta ja mä en sitä kadu. Olen siitä tosi kiitollinen.“

Även Mika känner ett stort förtroende från sina kolleger. Han upplever att detta är en bidragande orsak till varför det allting inom Företag X fungerar bra. Det skulle vara svårt att göra sitt arbete om det inte skulle finnas ett förtroende bland kollegerna. Han lyfter

fram många olika delar var det måste finnas förtroende inom, då allting i detta arbete startar från individerna. Det är viktigt med förtroende till arbetskollegor, förmän, samarbetspartners, musikproducenter samt många fler.

Ett stort plus är enligt Mika att han nästan helt och hållet själv kan bestämma hur arbetsdagen ser ut. Det finns vissa gemensamma möten som är obligatoriska, annars är det ytterst fritt att vara kreativ. Han upplever även att han har möjlighet att arbeta inom något som han är bra på samt något som han vill utvecklas inom. Företag X erbjuder möjligheten till vidareutbildning och i och med det har han studerat mindfulness.

Svårighetsgraden på arbetet varierar mycket. Ibland är arbetet på gränsen till Mikas kunnande samtidigt som det sporadiskt är lätt. Arbetsro ges även under dagens lopp. Anmärkningsvärt är att A&R teamet har ett eget arbetsrum var de arbetar och är därmed inte i det öppna kontoret tillsammans med de flesta andra. Något som han anser vara mycket utmanande är att hitta balans mellan arbete och fritid. Han upplever ändå att det inte är så jobbigt, då han bara är tacksam över möjligheten att arbeta inom ett skivbolag.

4.7.2 Belöningar och motivation

För Mika är pengar inte det viktiga. Det enda viktiga är att de ger en grundtrygghet så att man har möjlighet att leva normalt och att det kommer in en regelbunden inkomst. Det som motiverar honom är möjligheten att vara delaktig vid skapandet av karriärer. Han känner även en kallelse från sitt inre att musikbranschen är rätt ställe för honom att arbeta inom. Passionen till musiken driver och motiverar honom massor. Detta ser han som en stor belöning.

Även Mika var inte fullt medveten om bonussystemets utformning. Han ser det endast som ett trevligt tillskott då belöningen kommer. Han anser att grundlönen är på en så god nivå att det inte är så essentiellt att nå belöningar. Istället för att fundera på uppnående av de olika parametrarna i bonussystemet motiveras Mika av utmaningar. Då han antar sig en utmaning gör han allt i sin makt för att lyckas uppnå den. Enligt Mika är bonussystemet ytterst komplicerat, därmed är han inte säker på att han förstår det tillräckligt bra. Han nämner nog att han blivit informerad över hur det fungerar. Men han tänker sällan på

belöningarna. Belöningarna bara finns där och kommer sedan när räkenskapsperioden är över. Uppföljningen under årets lopp kunde enligt Mika även vara bättre från Företag X sida. Han menar ändå att det känns bra då belöningen erhålls, men det är inte något som Mika tänker på under årets lopp. Han har dock fullt förtroende för att Företag X sköter bonussystemet på ett korrekt sätt och utbetalar belöningar ifall de anställda förtjänar det.

Trots att det inte är pengar som motiverar Mika så nämner han ändå att han motiveras av belöningen att inte behöva stressa över att ekonomiskt överleva. Lönen kommer alltid på kontot enligt överenskommelse. Då arbetet är ytterst kreativt så är det ett stort plus att en anställd inte är ekonomiskt hindrande, utan har friheten att göra de beslut som är bäst, istället för att tänka på sin egna ekonomiska vinning.

Något som ändå var positivt är att Mika kom ihåg en del av sina individuella belöningar. Men belöningarna var av sådan typ att de hör till hans arbete och därmed behöver han inte tänka på dem. Om hans arbete går bra så kommer belöningarna av sig själv. Belöningarna är i stil med att x antal artister ska slå igenom under året samt x antal hitlåtar på Spotify. Han blir mycket motiverad över att själv kunna påverka de val som Företag X gör gällande när de ska ge ut en ny låt med en artist exempelvis. På detta sätt upplever Mika att han kan vara delaktig och påverka hur bra framgång Företag X har.

Det som är viktigt för Mika är att Företag X når framgång. Därför motiveras han lika mycket av både individuella och gemensamma belöningar. Självklart är det för honom även viktig med individuell framgång med sina egna artister, men det viktigaste av allt är att det går bra för Företag X. Han ser inget som borde förbättras inom Företag X belöningssystem. Oftast har han uppnått sina individuella belöningar. Detta är anmärkningsvärt då han inte alls tänker på dem och ändå uppnår belöningarna.

4.8 Företag Y

Målsättningen med min pro gradu-avhandling var att intervjua två stycken skivbolag som är ledande inom skivbolagsbranschen i Finland. Det andra företaget jag intervjuade, Företag Y, är liksom Företag X ett av de tre ledande inom musikbranschen i Finland. Inledningsvis var det lite utmanande att få kontakt med Företag Y, men sist och slutligen öppnades dörren och jag fick möjlighet att utföra fem stycken intervjuer med deras anställda den 8.2.2018. Intervjuerna utfördes på Företag Y:s kontor i Helsingfors. Alla fem intervjuer gjordes i ett neutralt rum. Jag förstod att det var ett utrymme som anställda får använda om de för en stund behöver arbeta ostört. Inledningsvis kommer jag i detta kapitel att framföra Företag Y:s bonussystem för att sedan gå igenom intervjuerna en åt gången.

4.8.1 Företag Y bonussystem

Intressant var att Företag Y använde sig av ett mycket annorlunda bonussystem än vad Företag X hade. Företag Y hade totalt slopat individuella belöningar och alla inom organisationen har samma fem parametrar som vid uppnående leder till en gemensam monetär belöning. Deras bonussystem är därmed mycket simplare än Företag X bonussystem. De nämndes under intervjuerna att någon enstaka anställd kan ha någon individuell belöning, men det var mycket sällsynt. Bland informanterna utgick alla från samma bonussystem och hade därmed endast gemensamma belöningar.

Som redan snabbt nämndes så består Företag Y:s bonussystem av fem parametrar. Den maximala belöningen som går att uppnå ifall alla fem parametrar uppnås är en extra månadslön per år. Om inte alla parametrar uppnås så finns det även möjlighet att bli belönad med endera en, två eller tre veckors lön. Detta är helt beroende på vilka parametrar som uppnås.

De fem olika parametrarna var följande:

1. En på förhand bestämd procentuell marknadsandel av top 50 Finlands lista på Spotify
2. En på förhand bestämd procentuell marknadsandel av alla radiospelningar på finsk radio
3. IFBIN, en på förhand bestämd procentuell marknadsandel av hela marknaden i Finland

Om två av dessa målsättningar uppnås belönas de anställda med en veckas lön. Ifall alla tre av dessa uppnås så leder det till två veckors lön i belöning.

4. Ett på förhand bestämt resultatmål för hela Företag Y
5. Om budgeten överskrids med sju procent så fås en fjärde veckas belöning.

Om någon av dessa uppnås så leder det direkt till en veckas extra lön som belöning.

Utöver dessa belöningar så erbjuder Företag Y även andra förmåner:

- personalfester såsom sommarfester, oktoberfest, lillajulsfest med mera
- möjlighet att gratis delta på två spelningar utomlands med Företag Y:s artister
- gratis inträde till skivbolagets inhemska artisters spelningar
- gymnastiksedlar
- lunchsedlar
- möjlighet att använda Företag Y:s egna stuga i Levi
- arbetshälsovård och specialläkare
- telefonförmån
- gratis Spotify

4.9 Intervjuer hos företag Y

En vintrig torsdagsmorgon den 8.2.2018 anlände jag till Företag Y:s kontor i Helsingfors. Jag blev ytterst väl mottagen av Företag Y då jag vid ankomst blev bjuden på kaffe. Den verkställande direktören hade på förhand lagat upp en tidtabell åt mig och jag hade 30 minuter tid per intervju. Miljön vid Företag Y var mycket trevlig och alla verkade vara på gott humör och jag fick en ytterst bra bild av arbetet på Företag Y.

4.10 Mikko

4.10.1 Arbetet inom ett skivbolag

Den första informanten var Mikko, 30 år gammal. Till utbildningen var Mikko tradenom och han hade arbetat i två år för Företag Y. Innan han började arbetade hos Företag Y arbetade han på en marknadsföringsbyrå. Hans titel hos Företag Y var digital manager och därmed kretsar hans arbete mest kring digital marknadsföring. De flesta arbetsuppgifter görs i team men även individuellt arbete förekommer, exempelvis är han ensam ansvarig över all marknadsföring som Företag Y spenderar pengar på. Arbetet är mycket flexibelt och inte så styrt, utan Mikko har själv möjlighet att vara kreativ och ganska långt själv styra sitt arbete i den riktning som han vill. Han upplever att det blir en bra balans mellan kreativt samt analytiskt arbete.

Något som i arbetet skiljer sig från de tidigare arbeten Mikko haft är att han nu nästan hela tiden psykiskt tänker på arbetet, trots att han inte fysiskt är på jobbet. På veckosluten och kvällar kommer det exempelvis textmeddelanden som behöver besvaras så snabbt som möjligt. Stressnivån är i och med detta annorlunda än på andra arbeten då det konstant känns som att han är på jobb. Mikko har mycket flexibla arbetstider, men normalt anländer han till kontoret mellan klockan 9.30 och 10.00. Det finns en app var anställda kan fylla i sin övertid, detta menar han vara ett bra system, eftersom det blir en hel del övertidsarbete. Tidigare användes excel och det menar han att var aningen komplicerat.

“Jotenkin se on ärsyttävää jos se on joku toisen levyyhtiön biisi niin sit mä en halua tutustua siihen artistiin, se on vähän lapsellista mutta mä voin olla vähän mustasukkainen siitä että voi ei tullut meil.”

Mikko saknar för tillfällen någon som ger respons på hans arbete. Han säger att cheferna kunde vara mer tydliga med vad de anser om hans arbetsprestation och ge tydlig respons. Detta kunde ytterligare förbättra de anställdas arbetsprestation enligt honom. Nu är det ganska fri verksamhet och det är sällan som det ges konstruktiv kritik till anställda. Företag Y har två möten per vecka var alla anställda deltar. Under det första mötet genomgås resultaten från den tidigare arbetsveckan. Det andra mötet diskuterar Företag Y:s pågående projekt. Med hjälp av dessa möten går det lättare att veta vad som kan göras för att bidra till projekten.

Även Företag Y använder sig att ett öppet kontorslandskap. För Mikko är detta utmanande då han ibland har svårt att koncentrera sig på grund av att det ofta är mycket ljud och prat under arbetsdagen. Ifall han har svårt att koncentrera sig går han till ett annat rum och fortsätter arbetet där.

4.10.2 Belöningar och motivation

Mikko hade ytterst bra koll på Företag Y:s bonussystem. Han kunde lätt räkna upp alla delar och visste även när en eventuell bonus utbetalas. Detta trots att han endast arbetat två år hos Företag Y.

Mikko menar att han är motiverad och arbetar med något han trivs med, men i framtiden vill Mikko absolut få nya ansvarsområden och avancera inom organisationen. Han anser att hans nuvarande arbete inte är på gränsen till hans kunnande och därmed kanske inte tillräckligt utmanande.

När det blir tal om vad som Mikko motiveras av nämner han främst av allt viljan att hjälpa nya artister att slå igenom. När det lyckas fås en känsla av att hans arbete är betydelsefullt. Han motiveras även av att använda pengarna som han har till sitt förfogande inom den digitala marknadsföringen på ett så bra sätt som möjligt.

Mikko anser att målsättningar inom bonussystemet är realistiska. I år uppnåddes de gemensamma belöningarna. Från hans kroppsspråk syns kanske till och med att de är lite för lätta att uppnå. Mikko har inga individuella belöningar, han har dock diskuterat med sitt team ifall det borde finnas individuella belöningar och menar att det kanske kunde vara bra med någon individuell belöning. Han menar ändå att det nuvarande bonussystemet fungerar så som det är då allting sist och slutligen hänger ihop och hela firman arbetar mot gemensamma målsättningar. En utmaning med individuella belöningar tror han vara att det kunde vara svårt att hitta på konkreta belöningar för allas arbeten. Systemet som de använder sig av fungerar bra, så därför har han svårt att se varför ledningen i detta skede skulle förändra belöningssystemet. Mikko anser ändå att ledningen borde överväga om det är värt att införa individuella belöningar. För tillfället är han bara glad över att det finns ett bonussystem, på hans förra arbetsplats fanns det inte. En idé av Mikko är att det kunde vara bra att hitta en balans mellan både individuella och kollektiva belöningar. Detta kunde leda till att individer pressas att utvecklas samt kunde detta bidra positivt till motivationen.

“On ne realistiset ku tänä vuonna me päästiin niihin. Toki ne aina nousee, nyt saatiin tällä viikolla tietää. Tulee olee haastavaa mutta toivottavasti päästään niihin. On se saavutettavissa, mutta ei se helpolla tuu.”

Det som även motiverar Mikko är att han är mycket passionerad över sitt arbete. Han älskar att arbeta inom musikbranschen och känner en inre glöd mot att hjälpa Företag Y:s artister framåt i karriären.

4.11 Jenna

4.11.1 Arbetet inom ett skivbolag

Nästa informant var Jenna som för endast 9 månader sedan började arbeta hos Företag Y som digital coordinator. Tidigare studerade hon kommunikationsvetenskap på Vasa Universitet. Till hennes arbetsuppgifter hör att hantera och överse artisters social media, övervaka praktikanternas arbete samt att uppdatera Företag Y:s egna spellistor på Spotify.

Som anställd anser Jenna sig vara utåtriktad och trevlig. Hon är passionerad över sitt arbete och älskar att arbeta inom musikbranschen. Innan hon kom till Företag Y har hon även varit reporter för olika musiktidningar. Detta är ett klart tecken på att hon känner en inre kallelse att arbeta inom musikbranschen. Hon menar dock att det ibland kan vara utmanande att arbeta inom något som hon är passionerad över, eftersom arbetet lätt dras med hem och skapar svårigheter med att finna en balans mellan arbete och fritid.

Jennas arbete utgår även mycket från teamarbete. Alla anställda har egna ansvarsområden, men det mesta görs ändå mer eller mindre tillsammans i olika team. Överlag anser hon att det finns en mycket stark teamanda inom Företag Y.

“Tosi paljon tiimityötä, et meil on tuolla digitiimi, tavallaan me istutaan tuol ihan vierekkäin.”

I framtiden skulle Jenna gärna arbeta med något som ännu mer utgår från hennes styrkor. Hon upplever att hon i sin nuvarande position kanske inte uppnår sin maximala potential och hon tror att hon skulle ha mer att ge, “Koen että olisi vielä enemmän annettavaa”. Arbete skulle därmed få vara lite mera utmanande än vad det nu är. Nu känner hon att arbetsuppgifterna inte är tillräckligt utvecklande, utan att de går lite på automatik. Hon upplever ändå att det finns möjlighet att komma framåt inom organisationen och förtjäna en arbetsplats där hon har möjlighet att arbeta helt och hållet utgående från sina styrkor.

Miljön inom Företag Y är sådan att det krävs mycket eget initiativ för att ha något att göra. Det ges inte tydliga riktlinjer om vad som ska göras, utan det är fritt fram att själv planera arbetsdagen, förutom vissa på förhand inplanerade möten.

Inom branschen arbetar starka personligheter, detta gör att arbetet blir mycket färgstarkt och det är vanligt med mycket ljud under arbetsdagen. Trots att arbetet är fritt så uppmärksammas goda prestationer inför hela organisationen under veckomötena.

“Meil on aika voimakkaita persoonia töissä, mut kaikki on aika sosiaalisia ja ulospäinsuuntavia. “

4.11.2 Belöningar och motivation

Det som mest av allt motiverar Jenna är att ha möjlighet att arbeta inom musikbranschen. Framför uppskattar hon att ha möjlighet att arbeta med internationella artister som hon i vardagen lyssnar på och stöder. Det känns enligt henne också häftigt att lyssna på världens största artisters låtar innan de ges ut för allmänheten. Hennes personliga målsättningar i sitt arbete är att utvecklas som individ samt att inom något år få mer ansvar och komma framåt inom organisationen.

Hon upplever sig ha helt bra koll på Företag Y:s bonussystem. Helt exakt kom Jenna inte ihåg alla parametrar i bonussystemet, men hon hade ändå allmänt bra koll på bonussystemets utformning. Hon menar att hon arbetat inom Företag Y så kort tid att vissa detaljer i bonussystemet är inte helt på det klara. Den spontana reaktionen av bonussystemet är ändå att målsättningarna är realistiska att nå. Utmaningen med bonussystemet är att systemet är så brett. hon upplever exempelvis att hon inte alls kan påverka hur mycket artisternas musik spelar på radiostationerna. Det skulle vara bättre om bonussystemet skulle vara mer byggda kring ens eget arbete och såsom de nu är att det är samma för alla. Hon nämner ekonomiavdelningen som inte har någonting att göra med musiken, ändå får de belöning ifall musiken når framgång. Systemet kan därmed kännas lite orättvist då alla får belöning, trots att de inte bidragit med något. Bonussystemet i sig leder nu inte till att arbetsprestationen förbättras. Däremot nämner Jenna att det absolut är trevligt när belöningen kommer. Jenna menar att det nuvarande

belöningsystemet är bra, men att det sedan kunde finnas ett helt separat bonussystem på individuell nivå.

Det som får Jenna att prestera sitt bästa är att hon bryr sig om Företag Y:s brand. Hon känner sig privilegerad med de möjligheter som Företag Y erbjuder henne och vill därför även visa tacksamhet med att göra sitt bästa. Hon vill även bevisa för Företag Y:s ledning att hon är värd att avancera inom organisationen och detta motiverar henne att prestera lite bättre än hon annars skulle göra.

Till skillnad från många andra inom skivbolagsbranschen anser Jenna att hon motiveras av pengar. Hon vill avancera och därmed få en högre grundlön än den hon nu har. Förmånerna Företag Y erbjuder sina anställda är även ytterst goda enligt Jenna och motiverar henne.

4.12 Berit

4.12.1 Arbetet inom ett skivbolag

Den tredje informanten var Berit, 61 år. Berit arbetar som redovisningsansvarig och har arbetat 18 år inom Företag Y och totalt 34 år inom skivbolagsbranschen. Till hennes arbetsuppgifter hör bokföring, löneutbetalning, belöningar, utbetalning av royalty, skatteärenden och uppgörande av bokslut. I stort sätt så hanterar Berit alla offentliga handlingar inom Företag Y. Berit är mycket noggrann och arbetsorienterad och det är viktigt för henne att allting i arbetsväg är gjort innan hon åker hem. Till skillnad från många andra arbetsuppgifter inom ett skivbolag så arbetar Berit mest individuellt. Arbetet beskriver hon som mångsidigt, då det inte bara är bokföring, utan även en hel del annat såsom royaltyn.

Det som får henne att prestera sitt bästa i sitt arbete är arbetskamraterna. Hon trivs mycket bra att arbeta tillsammans med dem och menar att hon inte skulle göra sitt arbete lika bra om hon inte skulle trivas att arbeta tillsammans med sina kolleger. Hon borde gå i pension

nästa år, men hon trivs så bra att hon inte är säker på om hon ännu vill gå i pension. Förmännen har gjort det klart för henne att de inte vill att hon ännu ska gå i pension.

Även Berit kan själv bestämma hur hennes arbetsdag ser ut. Ifall hon vill så finns det även möjlighet för henne att arbeta från distans. Arbetstiden är flexibel och hon kan komma och gå till arbetsplatsen helt hur hon vill. Vanligtvis är arbetet inte på gränsen till hennes kunnande, men ibland är arbetet mycket utmanande då det kommer nya lagar som måste följas.

Berit upplever att det på arbetsplatsen ges god arbetsro, trots att kolleger ofta talar sinsemellan. Hon klarar av att stänga ut allt ljud och koncentrera sig på arbetet. Ibland har Berit däremot svårt att hitta balans mellan arbete och fritid, då hon älskar sitt arbete så mycket.

“Paras työpaikkani ikinä.”

4.12.2 Belöningar och motivation

För Berit är det inte pengarna som motiverar, utan det att hon trivs med sitt arbete och arbetsmiljö. Det räcker att hon erhåller en acceptabel lön så att hon klarar sig ekonomiskt. Hon menar att arbetsmiljön inte alltid varit så bra som den är nu. Den nuvarande verkställande direktören blev vändpunkten och allting har varit mycket bättre sedan han anställdes.

Berit anser sig vara mycket motiverad. Hon lyfter fram att anställda inom Företag Y har ytterst goda förmåner. Detta motiverar henne. Den föregående verkställande direktören avskaffade alla personalförmåner, vilket skapade missnöje hos de anställda. Den nya verkställande direktören ändrade direkt på detta och införde goda förmåner. Hon ser det nu lite som sin uppgift att se till att alla förmåner hålls kvar så att de anställda inte igen går samma öde till mötes. Förmånerna är enligt henne otroligt bra, vilket hon ser som en stor belöning. Ingen av konkurrenterna har enligt Berit lika goda förmåner som Företag Y. Hon försöker även se till att alla anställda behandlas rättvist och att alla tas i beaktande. Hon ser sig själv som en mamma, “äitihahmo”, inom Företag Y. Det viktigaste för henne

Sam Sonntag

är att hon känner tacksamhet för hennes jobb och att hon får beröm av sina förmän, det är vad hon lever för. En stark motivationskälla för Berit är också möjligheten arbeta med något som hon är bra på och gillar.

“Olen erittäin motivoitunut. Aina ollut.”

Bonussystemet är hon nöjd över, eftersom hon inte kräver så mycket mer än månadslön och goda förmåner. När det blir tal om individuella belöningar anser hon att de inte är så bra, då hon exempelvis inte på ekonomiavdelningen kan bidra till att någon artist slår igenom, det kan då bli orättvist för hela organisationen. Hon förespråkar igen att det ska vara rättvist för alla och att alla ska kunna få lika mycket ersättning. Men hon menar att det ändå finns bra och dåliga sidor med individuella belöningar.

Företagets målsättningar hade hon mycket bra koll på. Hon menar att det ibland känns som att de är lite för optimistiska. Om en målsättning nås så höjs dem överdrivet mycket till nästa år. Detta kan påverka motivationen på ett negativt sätt, ifall det känns orealistiskt att nå målsättningen.

4.13 Merja

4.13.1 Arbetet inom ett skivbolag

Den fjärde informanten vid Företag Y var Merja. Hon har arbetat sju år inom ekonomiavdelningen för Företag Y. För Merja är det viktigt att arbetsmiljön är trivsamt och avslappnad. Hon trivs mycket bra med sitt arbete, främst för att hon gillar att arbeta med siffror samt trivs hon med arbetet tillsammans med sina kolleger. Som person är Merja mycket noggrann, "rento" och kommer bra överens med människor. Till Merjas arbetsuppgifter hör att säkerställa att alla siffror är rätt, göra månadsrapportering samt övrig finansiell övervakning. Mestadels är arbetet individuellt. Arbetet anser Merja vara mycket mångsidigt och därmed blir arbetsdagarna aldrig långa.

När Merja började arbeta inom Företag Y var arbetsmiljön mycket sämre än den är i dag. Den förbättrade arbetstrivselen beror enligt Merja helt på att Företag Y:s nya verkställande direktör. Den tidigare chefen hade som tidigare nämndes tagit bort alla anställdas förmåner samt avskaffat hela bonussystemet. Direkt när den nya verkställande direktören inledde sitt arbete så lade han tillbaka förmånerna samt det bonussystem som Företag Y fortfarande använder sig av.

Något som Merja aningen saknar i sitt arbete är mer tydlig feedback. Hon känner att förmännen inte för tillfället ger konstruktiv kritik. För tillfället ges det feedback, men mycket sällan är feedbacken utvecklande eller negativ, utan mest bara positiv. För att själv lära sig och bli bättre kunde mer konstruktiv kritik vara nödvändig att ibland erhålla.

Även Merja är positivt inställd till att arbeta i ett öppet kontor. Hon har inga problem med att koncentrera sig på arbetet trots att det är ljud i omgivningen. Det som däremot enligt Merja är lite synd är att det inte finns så stora möjligheter att avancera inom organisationen.

4.13.2 Belöningar och motivation

Det som främst motiverar Merja är arbetskamraterna samt möjligheten att arbeta inom musikbranschen. Av dessa är det ändå arbetskamraterna som är den största motivationsfaktorn. Hon befärar att hon kommer arbeta resten av sin arbetskarriär inom Företag Y. Merja motiveras även aningen av pengar, men det är mycket viktigare för henne att arbetsmiljön är trivsamt än att lönen är stor.

Merja anser att belöningarna är mycket realistiska att uppnå. I fall Företag Y inte uppnår en belöning så sänks parametrarna till nästa år. Däremot saknar hon individuella belöningar i bonussystemet. Hon menar att bonussystemet kunde utvecklas så att det skulle finnas både kollektiva samt individuella belöningar. Utöver denna förändring upplever hon att det nuvarande bonussystemet är mycket bra. Däremot anser hon att det goda med det nuvarande systemet är att systemet är samma för alla och därmed förbättras samhörigheten inom hela organisationen.

De goda förmånerna som Företag Y belönar sina anställda med motiverar Merja mycket. De förmåner som hon nämner är Spotify, gymnastiksedlar, personalfester och specialläkare. Hon upplever att det på många arbetsplatser inte finns dylika förmåner, därmed känner hon sig ytterst glad över förmånerna.

Det som enligt Merja är den största orsaken till att Företag Y presterat så goda resultat under de senaste åren är den goda arbetsmiljön. Alla är glada över att komma på arbetet, det råder stor frihet att själv planera arbetsdagen samt är arbetsplatsen är full av anställda som är passionerade över sitt arbete och villiga att göra sitt bästa för att Företag Y ska nå ett så bra resultat som möjligt.

“Työkaverit on ihan superkivoja ja sitten tämä ala on musta tosi mielenkiintoinen. Mä oon halunnut olla musiikin parissa töissä, mul on vähän hassut motivaattorit et sen takii mä tykkään olla tässä, mutta mulle merkkää eniten täällä tää työilmapiiri ja ympäristö.”

4.14 Elina

4.14.1 Arbetet inom ett skivbolag

Den sista informanten jag intervjuade på Företag Y var 24 åriga Elina. Hon arbetar som praktikant inom marknadsföringsavdelningen sedan sex månader tillbaka. Innan hon började arbeta för Företag Y studerade hon kommunikation vid Vasa Universitet. Till Elinas arbetsuppgifter hör uppdaterandet av inhemska artisters sociala media, promotion, arbete inom marknadsföringsteam samt att hjälpa till lite där som det behövs någon form av assistans. Arbetsuppgifterna beskriver Elina som mångsidiga. Den största målsättningen för Elina är att erhålla en arbetsplats inom Företag Y hösten 2018, då praktikperioden avslutas.

Arbetet hon utför utgår mycket från teamarbete men hon är även delaktig i projekt samt utförs en del arbete självständigt. Enligt Elina blir det en bra blandning av olika typer av arbetsupplägg vilket håller arbetet intressant. I vanliga fall ges det bra arbetsro från medarbetarna, vilket underlättar arbetet. Elina kan även själv bestämma hur arbetsdagen ser ut, förutom vissa möten som är obligatoriska varje vecka. En stor utmaning är att hitta en balans mellan arbetet och fritid, då Elina är så passionerad över sitt arbete. Hon upplever ändå att hon lyckats hitta en bra balans. Hon bara väljer att inte svara, utan svarar på meddelanden senare istället.

“Mä haluun kehittyä, edetä ja siis oppia ja ottaa kaikki irti ja haluun jäädä tänne vakkariksi.”

4.14.2 Belöningar och motivation

Elina var inte fullt medveten över bonussystemets utformning. Hon menade att hon arbetat så kort tid inom Företag Y samt att det aldrig riktigt kommit på tal. Hennes spontana reaktion av bonussystemet var att målen borde vara mer konkreta och mer tydligt formulerade. Elina blev mycket generad över att inte veta hur Företag Y:s bonussystem såg ut och började hitta på ursäkter gällande varför hon inte var medveten

om det, slutligen konstaterade hon att det helt och hållet var hennes eget fel att hon inte hade koll på det. Hon var medveten om att hon blivit informerad av bonussystemet. Efter att vi gått igenom bonussystemet menade hon att målsättningarna kunde vara ännu högre än de nu är, men att belöningsystemet annars fungerar bra. Det som även Elina saknar i bonussystemet är individuella belöningar. Dessa kunde enligt henne ännu bättre motivera samt styra den anställdas arbete i rätt riktning.

Elina motiveras av att personligen utvecklas och komma framåt i karriären. Hon upplever att Företag Y är en bra plats att utvecklas på i och med att ledningen visar ett så stort förtroende för sina anställda. Hon nämner även att hon utvecklats massvis sedan hon började arbeta inom Företag Y. Viljan att utvecklas kombinerat med en enorm passion anser hon vara orsaken till hennes snabba utveckling. För Elina är det inte lönen som gör att hon orkar fara till arbetet varje morgon, utan det är snarare viljan av att utvecklas. Det är självklart för henne att det är inom Företag Y hon vill arbeta i framtiden. Hon upplevde även att det inom organisationen finns goda möjligheter att avancera samt är hon beredd att ge hela sin själ till musikbranschen och andas dess luft för att nå nya höjder.

Även Elina lyfter fram de goda förmåner Företag Y:s anställda har. Dessa ger henne en extra kraft att göra sitt bästa i arbetet, då Företag Y vill säkerställa att anställda har det bra.

Det finaste med att arbeta inom Företag Y är enligt Elina att organisationen litar på sina anställda. Det är ingen som hela tiden granskar hur väl arbetet utförs, utan istället litar förmännen på att det görs ett gott arbete. Detta är en enorm belöning och höjer självförtroendet, enligt Elina. Detta upplever hon även vara en bidragande orsak till att alla inom organisationen drar åt samma håll.

Något som sänker Elinas motivation aningen är att arbetet kunde vara mer utmanande. Med jämna mellanrum känns det som att arbetet är för lätt och att organisationen inte utnyttjar hennes potential till fullo. Därmed kunde arbetsuppgifterna stundvis vara mer krävande. Elina upplever ändå att hennes förmän ger god feedback och visar tacksamhet över arbetet som hon utför. Hon lyfter framför allt fram hur bra det en gång kändes då en av hennes lyckade arbetsprestationer framfördes inför hela organisationen.

5 Analys

I detta kapitel kommer det insamlade empiriska materialet att analyseras utgående från befintlig teori. Totalt gjordes i denna studie tio intervjuer inom två av de ledande skivbolagen i Finland. Inledningsvis analyseras bonussystemet kontra motivation. Efter det följer en analys av vilka tankar informanterna hade gällande bonussystemet. Sedan genomgås vad informanterna ansåg angående individuella belöningar jämfört med kollektiva belöningar. Sedan presenteras idéer kring hur det lönar sig att tillämpa ett bonussystem för att höja motivationen hos anställda. I slutet av kapitlet finns även en analys utgående från Herzbergs tvåfaktorteori samt teorin om självbestämmande och slutligen en egen tolkning av studiens slutsatser som jag kallar för den nya framgångshierarkin. Jag har valt att behandla resultaten från Företag X och Företag Y gemensamt i min analys eftersom arbetsförhållandena påminde så mycket om varandra.

5.1 Bonussystemet kontra motivation

Något som sedan länge tillbaka ansetts vara viktigt är att belöna anställda för att på så sätt höja de anställdas motivation (Kanter, 1977). Detta var även något som informanterna lyfte fram. Belöningarna uppskattades ytterst mycket. Inom Företag Y klagade flera på att den tidigare verkställande direktören avskaffade belöningarna, vilket helt klart bidrog till en dålig arbetsmiljö var de anställdas motivation var låg. Då Företag Y anställde en ny verkställande direktör infördes igen belöningarna. Detta ledde till att arbetstrivseln och motivationen igen blev mycket bättre. Detta är ett bra exempel på hur viktig del belöningar har för den anställdas motivation. Enligt Anthony et al. (2007) går det med belöningssystem att styra anställdas handlingar så att företagets målsättningar uppnås. Då den föregående verkställande direktören avskaffade belöningarna var även bolaget inne i en tyngre period. Efter att Företag Y anställde en ny verkställande direktör som införde belöningar så har även resultaten förbättrats, därmed kan i detta fall sägas att bonussystemet kan haft en positiv inverkan på att resultaten på senare tid varit goda.

Något som nästan alla informanter nämnde var att det inte är pengarna som motiverar dem. De menar att de mestadels arbetar inom musikbranschen eftersom de känner en inre

kallelse till branschen. Alla uttryckte sig även vara passionerade över sitt arbete. Det viktiga för informanterna var enbart att de erhåller en skälig lön. Dessa kommentarer är direkt ett tecken på att anställda trivs med sitt arbete. Arbetet som informanterna utförde var till största delen kreativt arbete. Möjligheten att tänka själv gör att arbetet direkt blir mer avancerat och därmed mer innehållsrikt än ett arbete som bara utförs på automatik. Emma och Henkka ansåg sig exempelvis inte ha ett så kreativt arbete, vilket därmed även påverkade att deras motivation inte var den bästa. Av alla informanter visade det sig att Emma och Henkka var minst motiverade. De klagade över att de skulle vilja ha mer ansvar samt mer utmanande arbetsuppgifter. De hade en känsla av att deras potential inte utnyttjas till fullo. De som sade sig ha ett kreativt arbete var därmed ytterst motiverade. Bonner et al. (2000) lyfte fram att en monetär belöning för ett komplext och mångsidigt arbete inte har en lika positiv inverkan på motivationen som ifall arbetet krävt en låg kompetens. Detta är något som även denna undersökning kan säga vara sant. Det att en anställd trivs med sitt arbete gör att en monetär belöning helt enkelt inte är lika effektiv som ifall den anställda inte trivdes med sitt arbete (Bailey et al., 2011). Viktigt är därmed att ge anställda en möjlighet att vara kreativ och tänka själv. Icke-monetära belöningar frambringar det att organisationen kan motivera sina anställda på andra sätt än med en hög lön. På detta sätt föds även passionerade arbetare som gör sitt bästa i alla situationer samt är de motiverade. En monetär belöning garanterar alltså inte att motivationen hos den anställda förbättras (Bonner et al., 2000).

Något som flera av informanterna klagade över var att bonussystemet var aningen komplext. Eftersom bonussystemet var så komplext så kan det vara svårt för att inse vad det är som är väsentligt, vilket sedan kan ha en negativ effekt på motivationen. Det komplexa bonussystemet kan även göra så att den anställda helt ignorerar parametrarna. Ett enkelt system som är lätt att förstå är därmed bra för motivationen enligt informanterna. Det är även viktigt att belöningarna är konkreta och sådana som själv går att påverka. Både inom Företag X och Inom Företag Y nämnde informanterna att det känns konstigt att erhålla en belöning från exempelvis marknadsandelen radiospelningar ifall hen inte alls varit delaktig med att uppnå detta.

Henkka från Företag X klagade över att han hade alltför mycket arbete som inte är kreativt. Han menade att detta sänkte hans motivation då allt arbete bara går på automatik. Henkka ges därmed inte möjlighet att själv komma med idéer, utan arbetar bara med

arbetsuppgifter som måste göras. Enligt Henkka själv är det endast passionen till att arbeta inom musikbranschen som håller honom kvar. Han har arbetat många år inom branschen och upplever att hans erfarenhet kunde vara till bättre nytta än vad den för tillfället är. Med detta sagt är det essentiellt att se till att arbetsuppgifterna är varierande och sådana där en anställd får använda sin kreativitet. Detta bidrar positivt till motivationen samt håller det arbetet spännande.

5.2 Tankar kring bonussystemet

En av de största utmaningarna vid skapandet av ett fungerande belöningssystem är att anpassa systemet till så många som möjligt inom organisationen, då individer motiveras av olika faktorer (Lopez et al., 2006). En specifik belöning ses nödvändigtvis inte som en belöning för alla, vissa blir överlyckliga över att erhålla belöningen, medan andra inte alls motiveras av belöningen. Ett bra exempel är att Företag X hade planerat in en gemensam resa till Levi i april 2018. Vissa av informanterna var ytterst positiva till resan, medan Emma ansåg det bara vara jobbigt att umgås med kollegerna i Levi. Emma menade att hon mycket hellre skulle spendera tid hemma med familjen. Med detta sagt är det som förman viktigt att förstå att alla belöningar inte anses vara något positivt. Det är ingen självklarhet att en anställd börjar prestera bättre bara av att organisationen ger den anställda en belöning (Madhani, 2009).

Företag X bonussystem var rätt så komplicerat. Oroväckande var att flera av informanterna hade dålig koll på hur bonussystemet var utformat och vilka parametrar det fanns. Emma hade framför allt mycket dålig koll på vilka hennes individuella belöningar var. Hon var tvungen att tänka en lång stund innan hon kom fram till vilka de var. Av alla informanter inom Företag X var hon den som tydligt var minst motiverad. Detta kan säkert vara något som hänger ihop. Hon menade nog att hon blivit informerad om bonussystemet, men ändå visste hon inte hur bonussystemet var utformat. Vissa menade även att det var bra att bonussystemet var komplext och mångsidigt. Det är därför svårt att skapa ett system som alla är nöjda med.

Företag Y:s bonussystem var mycket enkelt då det endast bestod av ett fåtal parametrar var alla inom organisationen kunde belönas vid uppnående av dem. Trots att detta bonussystem var mycket simpelt var både Mikko, Elina och Jenna aningen osäkra över parametrarna. De menade däremot att det är deras eget fel att de inte hade koll på bonussystemet. Merja, Jenna och Mikko menade även att de saknar ett skilt system som även möjliggör erhållandet av individuella belöningar. De upplever att individuella belöningar för tillfället saknas och att belöningarna gärna skulle få vara mer beroende av deras egna arbetsprestation.

Något som alla informanter poängterade var hur viktigt det är med goda förmåner. Varje informant poängterade hur nöjda de var över de förmåner som Företag X och Företag Y erbjöd sina anställda. Detta skapade en känsla av att organisationen bryr sig om sina anställda och på så sätt förbättrades arbetstrivselsnivån avsevärt.

5.3 Individuella kontra kollektiva belöningar

Något som för organisationer i dag är utmanande är att komma fram till vilket sätt som är bäst att belöna sina anställda på. Jacobsen et al. (1998) lyfte fram att det finns tre olika sätt att belöna sina anställda på: individuellt, kollektivt eller genom att belöna hela organisationen.

Kerrin et al. (2002) menar att individuella belöningar ibland kan vara dåliga för teamandan inom organisationen. Inom Företag X var de flera av informanterna som nämnde att de förekommer en hel del problem med personkemin bland de anställda. Det kan därmed vara nödvändigt för Företag X att se över sina individuella belöningar. Skulle det eventuellt vara bättre för organisationen ifall alla hade samma målsättningar? En känsla av rättvisa är viktigt för att motivationen ska hållas hög. Inom Företag X var 25 procent av den monetära belöningen individuella gentemot 75 procent gemensamma belöningar. Den individuella delen är därmed ganska så liten. Däremot hade alla informanter inom Företag Y enbart gemensamma belöningar. Något som var en utmaning med de individuella belöningarna inom Företag X var att de för vissa av informanterna var för omätbara. Emma menade att stor del av hennes individuella belöningar var sådana

som uppnås helt automatiskt, utan att behöva tänka på dem. Hon menar att belöningarna borde vara mer mätbara samt utmanande. Så som det var nu så motiverade inte de individuella belöningarna Emma att göra ett bättre arbete.

Markova et al. (2011) ansåg att en bra individuell belöning kunde vara att belöna anställda för innovativa idéer. På detta sätt ges anställda möjlighet att påverka och pressas att tänka på nya sätt. I vissa fall kan det vara egna intressen som blir allt för starka för att uppnå en individuell belöning, istället för att tänka vad som är bäst för organisationen. Denna typs individuell belöning är kanske något som Företag X eller Företag Y kunde överväga att införa. Det var flera av informanterna som upplevde att det är viktigt att ha möjlighet att påverka samt att det motiverar dem, exempelvis drivs Pekka framåt av detta.

Inom Företag Y så var en hel del av informanterna missnöjda över att alla belöningar var kollektiva. De menade att det känns konstigt att bli belönad för saker som de inte har något att göra med. Däremot var de ändå rätt så nöjda med belöningssystemet. Flera av informanterna ansåg även att det kan vara en bra sak att alla anställda hade samma gemensamma belöningar, detta kanske eliminerar egoistiskt tänkande. De menar nu att hela organisationen drar åt samma håll, eftersom alla anställda tillämpar samma bonussystem. Ladley et al. (2015) menar även att kollektiva belöningar är mer effektiva än individuella. En kollektiv belöning skapar enligt dem en ytterst samarbetsvillig miljö var det uppnås bättre resultat gentemot en arbetsmiljö med individuella belöningar. För att detta ska fungera i praktiken är det ändå viktigt att det finns tydliga ledare som visar ett gott exempel för de andra (Ladley et al., 2015).

	Ålder	Titel	Motivationshöjare	Motivationsänkare
Pekka	55 år	Ekonomichef	Möjlighet att påverka, passion	För mycket rapportering
Emma	45 år	Produktionschef	Flexibelt arbete, utmaningar	Okreativt arbete, omätbara belöningar
Henkka	57 år	Försäljningschef	Passion för att arbeta inom musikbranschen	Skulle vilja ha mer kreativt arbete
Jarkko	33 år	Marknadsföringschef	Passionerad, kreativt arbete	Kan inte påverka individuella belöningar Avbrott i arbetet
Mika	42 år	A&R	Arbeta med något som han brinner för Möjlighet att påverka	Komplicerat belöningsystem
Mikko	30 år	Digital manager	Passionerad, vill hjälpa artister slå igenom	Inte tillräckligt utmanande arbetsuppgifter
Jenna	25 år	Digital Coordinator	Passion för musikbranschen	Skulle vilja utnyttja sina styrkor mer Mer konkret belöningsystem
Berit	61 år	Redovisare	Arbetstrivsel och bra kolleger Förmåner	För optimistiska målsättningar
Merja	40 år	Redovisare	Arbetar med något hon gillar Arbetstrivsel	Mer konstruktiv kritik Saknar individuella belöningar
Elina	24 år	Praktikant	Passion, personlig utveckling	Saknar individuella belöningar Mer konkreta målsättningar

Figur 4: faktaruta om informanterna

5.4 Hur utnyttja bonussystem för att höja motivationen?

Något som organisationer i dag satsar mycket på är att ge sina anställda icke-monetära belöningar (Sonavane, 2008). Detta är nästan ett måste, eftersom anställda i dag ofta tar löneökningar som en självklarhet. Något som i min studie kommit fram är att icke-monetära belöningar har en positiv inverkan på de anställdas motivation. Det att arbetet inom både Företag X och Företag Y var så fritt ledde till att informanterna kände ett starkt förtroende och erkännande från sina förmän. Detta skapade även lojalitet till arbetsgivaren. Då arbetet är fritt fick informanterna även en känsla av att de på egen hand har möjlighet att påverka samt skapa värde för organisationen. Genom att ge anställda en känsla av delaktighet till framgång motiverades anställda att göra sitt bästa i sitt arbete. Arbetsuppgifterna som informanterna hade var mycket tydliga, men sedan var det mest upp till den anställda att bestämma på vilket sätt den skapar resultat inom sin arbetsuppgift. Därmed skapades en känsla av ansvar, vilket skapar motivation. Genom att få fram det att en anställds arbetsuppgifter har betydelse samtidigt som hen har möjlighet att själv vara kreativ inom arbetsuppgiften så frambringas motivation.

Att en anställd är motiverad gör att den agerar på ett sätt som den med största sannolikhet inte skulle gjort ifall den varit omotiverad (Grant et al., 2011). Därmed är det viktigt att anpassa bonussystemet på ett sätt som skapar motivation för alla anställda. Det som var anmärkningsvärt för informanterna var att anställda gavs ytterst bra arbetsro och frihet i sitt arbete. Detta såg informanterna som en stor icke-monetär belöning. Chaudhary et al. (2012) lyfter fram just detta som en faktor som höjer motivationen. Nästan alla informanter lyfte fram hur god arbetstrivseln är inom deras arbeten. Detta är den största orsaken till detta. Anställda litar på varandra, samtidigt som cheferna litar på att de anställda utför ett gott arbete. Genom att själv ganska långt bestämma hur arbetet utförs så blir det även lätt så att den anställda arbetar på ett sätt som lämpar sig själv bäst. Då kommer även styrkorna fram och organisationen uppnår den maximala potentialen av sina anställda. De anställda påpekade att cheferna ytterst lite deltar i arbetet. Detta är ett tecken på att cheferna mest bara utövar övervakning och därmed bara vid behov vidtar åtgärder. Med detta sagt så var de flesta anställda mycket motiverade, vilket tyder på att modellen fungerar. Organisationernas redovisningsmässiga resultat är även gott.

Något som intervjuerna med denna studies informanter lyfte fram var att icke-monetära belöningar är något som motiverar anställda att göra sitt bästa i arbetet. Den allmänna trivseln är kanske därmed det viktigaste av allt att fokusera på vid upprättandet av ett belöningsystem. Det är helt enkelt viktigt att försöka ta hand om sina anställda så bra som möjligt. Det som Företag X och Företag Y gör är framför allt att de ger anställda möjlighet att förverkliga sig själv då de inte lägger sig i anställdas arbeten allt för mycket. Maslow menade att självförverkligande är den högsta av alla behov en individ kan eftersträva (1954). Däremot var de vissa som menade att de gärna skulle erhålla mer konstruktiv kritik.

5.5 Analys utgående från Herzbergs tvåfaktorteori

I detta kapitel kommer jag att analysera empirin utgående från Herzbergs tvåfaktorteori. Jag gör detta eftersom jag upplever att läsaren därmed får en ännu tydligare bild över hur ett skivbolags bonussystem upplevs inverka på den anställdas motivation.

Herzbergs tvåfaktorteori består av hygienfaktorer och motivationsfaktorer (Herzberg, 1966). Till hygienfaktorerna hör fysiologiska behov, trygghet och sociala behov, medan motivationsfaktorerna är anseende och självförverkligande (Kaufmann et al., 2010). I praktiken är hygienfaktorerna sådana som oftare läggs märke till i vardagen, medan motivationsfaktorerna är mer långsiktiga (Herzberg, 1987).

För att uppfylla hygienfaktorerna för sina anställda erbjuder både Företag X och Företag Y en skälig grundlön. Organisationen är medveten om att de flesta anställda inte är där för att bli rika, därmed räcker det med en grundlön som uppfyller kraven så att arbetstagaren har råd att leva och göra lite extra ifall hen så vill. Som tidigare konstaterats så är det passionen gentemot musikbranschen som är en stor motivationskälla för informanterna, inte en hög lön. Dessutom erbjuder både Företag X och Företag Y ytterst goda förmåner till sina anställda för att ännu säkerställa att de har det bra och trivs på arbetsplatsen. Till dessa hör gratis Spotify, möjlighet att besöka specialläkare vid behov, flexibla arbetstider, goda kontorsutrymmen, personalfester och många andra förmåner. Den föregående verkställande direktören inom Företag Y avskaffade alla dessa förmåner.

Detta ledde till missnöje bland anställda, därmed är det ytterst viktigt att se till att anställda har det bra för att få ut den maximala potentialen ur arbetstagarna.

Motivationsfaktorerna tar Företag X och Företag Y i beaktande genom att ge utrymme åt sina anställda att självständigt utföra sitt arbete. Inom både Företag X och Företag Y nämnde några informanter att de framför hela organisationen ges erkännande för gott genomfört arbete. Detta är enligt dem mycket trevligt då det förbättrar deras anseende inom organisationen. Något som även var positivt inom både Företag X och Företag Y var att de inom båda organisationerna visade sig att informanterna upplever att organisationen erbjuder allting som de som anställd förväntar sig. Detta skapar trygghet och en vilja att arbeta vidare inom organisationen. Elina och Jenna nämnde båda att de för tillfället upplever att organisationen inte utnyttjar deras potential till fullo, men att Företag Y har lovat att det under hösten 2018 ska bli en förändring och arbetsuppgifterna kommer bli mer utmanande. Företag X och Företag Y erbjuder båda även möjlighet till utbildning för sina anställda ifall de vill gå någon kurs. Flera av informanterna lyfte även fram detta och menade att det är fint och möjliggör personlig utveckling samt en möjlighet att specialisera sig inom något ämne.

Något som karakteriserar Herzbergs tvåfaktorteori är att den som trivs med sitt arbete är mer villig att arbeta effektivt samt utvecklas (Herzberg et al., 1959). Pengar får inte vara orsaken till att en individ arbetar med något. Ifall det endast är lönen som motiverar en anställd så kommer hen efter en stund att bli omotiverad. Det kommer med tiden att bli för dyrt att hålla den anställda nöjd. Srivastava et al. (2010) menar att det är arbetstrivseln som motiverar och inte pengar. Det att det inte är pengar som motiverar är något som karakteriserar individerna inom skivbolagsbranschen. Informanterna arbetar inte inom musikbranschen eftersom de skulle få en hög lön. Däremot arbetar de där eftersom de brinner för det och det finns en inre glöd och passion som driver individen framåt.

5.6 Analys utgående från teorin om självbestämmande

I detta kapitel kommer empirin att analyseras utgående från Deci et al. (2008) teori om självbestämmande. Enligt Deci et al. (2008) är det den inre motivationen som skapar motivation.

Grundtanken bakom teorin om självbestämmande är att arbeta med något som en individ vill och inte bara för att den måste (Deci et al., 2008). Uppnås detta tillstånd så är individen beredd att göra uppoffringar för organisationens bästa och även prestera sitt bästa i arbetet. Informanterna nämnde omgående hur viktigt det för dem var att deras skivbolag klarar sig bra. De menade även att de är beredda att arbeta övertid för att främja skivbolagets intressen. Detta stöder det som McDaniel (2011) kommit fram till, nämligen att en individ full av inre motivation är mer flexibel, lär sig bättre, bättre på problemlösning samt trivs den bättre i sitt arbete. De flesta av informanterna var fulla av inre motivation, vilket även kom fram då de ofta menade att de är villiga att sätta organisationens intressen framom deras egna.

Inom Företag X menade Emma att hennes arbete inte helt motsvarade det vad hon är kapabel till, utan arbetet var rätt så automatiserat. Hon skulle mer velat utöva sina kunskaper inom juridik som hon erhållit tidigare under sin arbetskarriär. Det är därmed viktigt att se till att anställda arbetar med något som de är bra på. Arbetar en individ med något som den själv vill arbeta inom kommer individen även att visa ett större engagemang till arbetet (Standage & Ryan., 2012). Något som i dag är vanligt i arbetslivet är att individer strävar efter att arbeta med något som de gillar. Individer är inte heller rädda att byta arbetsplats ifall det inte känns rätt.

Det som informanterna kanske mest klagade över var att de mycket ofta blev avbrutna under arbetsdagen. Det var yttre faktorer som ledde till att arbetsuppgifterna avbröts. Dessa förfrågningar leder alltid till att den anställda måste avbryta det vad den egentligen arbetar vill arbeta med och utföra något annat. Detta ansågs vara dåligt för motivationen, då arbetet blev avbrutet av småsaker som måste göras, på grund av detta tappades flytet i arbetet. Det skulle vara bra om detta kunde minskas, men då det exempelvis finns massvis

av Whatsapp grupper så sker det lätt att det kommer förfrågningar som akut måste åtgärdas.

Personlig utveckling var något som flera informanter upplevde vara motivationshöjande. Det att informanterna till största delen var mycket motiverade och arbetade med något de var passionerade inom möjliggör även personlig utveckling. Därmed är det ytterst viktigt att se till att de anställda följer den inre drivkraften (Persson et al., 2016). Följer en anställd sin inre drivkraft så kommer den att pressa sig själv att bli bättre och även utvecklas. Av alla informanter så var det endast Emma och Henkka som inte arbetade med något som de brinner för. De åtta andra informanterna menade alla att de följer sin inre drivkraft samt har möjlighet att arbeta med något som har inre motivation för. Vissa klagade över att arbetet kunde vara mer utmanande, men de kände ändå att de var på rätt plats. Ifall en individ är full av inre motivation är det även lättare att ta sig igenom tyngre perioder och fortsätta kämpa och utvecklas, detta kan även kallas för "grit" (Persson et al., 2016). Informanterna har hållit sig kvar inom branschen eftersom de innehar grit, kämpat sig igenom hårda tiderna och arbetar fortsättningsvis inom branschen. De kan helt enkelt inte se sig själv arbeta med något annat eftersom de älskar musikbranschen och känner en kallelse att arbeta inom den, samt har de även en strävan efter att personligen utvecklas under resans lopp.

Duckworth (2017) menar att individer med självkontroll har en förmåga att skapa grit. Något som enligt mig karakteriserar informanterna i denna studie var att de innehar självkontroll och därmed är villiga att arbeta mycket hårt och offra sig för att främja skivbolagets bästa. Informanterna skulle med största sannolikhet kunna förtjäna mera pengar genom att arbeta inom en annan bransch, trots detta har ändå alla valt att satsa på en karriär inom skivbolagsbranschen.

5.7 Den nya framgångshierarkin

I min studie kunde jag se att motivation består av ett antal olika delar, vissa mer viktiga än andra. Jag kommer här att illustrera dem som en hierarki. Hierarkin kan ses som en slutsats av min studie. Slutsatsens grundtanke är att hjälpa Företag X och Företag Y att förstå vad som krävs av dem, för att få ut maximalt av sina anställda samt hjälpa dem att utveckla sitt belöningsystem.

Något som är ytterst viktigt i dagens konkurrenskraftiga värld är att fokusera på att få maximalt ut av sina anställda. Anställda som inte presterar sitt bästa kan vara ödesdigert för en organisation. Därför har jag utvecklat en slutsats, vars fokus helt ligger i att skapa en förståelse över vad som krävs för att anställda ska överträffa sig själv i sitt arbete. Slutsatsen som jag skapat är i grunden mycket enkel men i praktiken kan den vara effektiv vid skapandet av framgång och effektivitet hos Företag X och Företag Y.

Den nya framgångshierarkin består av tre olika grundpelare. Därmed kan sägas att den är aningen inspirerad av Maslows behovshierarki och Herzbergs tvåfaktorteori. Något som jag försökt få fram i slutsatsen är hur viktigt det är att en individ har möjligheten att arbeta med något som den vill utvecklas inom och som den älskar. Nedan presenteras slutsatsen som jag arbetat fram under processen med min studie. Den nya framgångshierarkin består av tre olika steg: basegenskaper, sociala egenskaper och interna egenskaper. Efter att modellen för hierarkin presenterats följer en redogörelse över varför slutsatsen är uppbyggd på det sätt som den är. Genom att tillämpa denna modell kan Företag X och Företag Y lättare förstå vad som behöver finnas inom organisationen för att belöna sina anställda på rätt sätt.



Figur 5: den nya framgångshierarkin

5.7.1 Basegenskaper (lön)

Lägst ner i hierarkin är basegenskaper (lön). Detta eftersom alla informanter menade att det inte är lönen som motiverar dem att göra ett gott arbete. Lönen är endast något som är viktigt att erhålla för att kunna leva och uppfylla de fysiologiska behoven samt skapar lön trygghet. Det är viktigt att lönen är på en skälig nivå, så att livskvaliteten inte lider. Det går däremot inte att poängtera för många gånger att lönen inte är det som ska vara den huvudsakliga belöningen hos informanterna. Av informanterna i min studie var det ingen som påpekade att de arbetar inom ett skivbolag eftersom de skulle motiveras av pengar. För alla var det andra faktorer som var avgörande för varför de trivs med sitt arbete. De menade att de skulle arbeta inom en annan bransch ifall lönen vore det som drev dem framåt.

5.7.2 Sociala egenskaper (arbetstrivsel och gemenskap)

Efter att organisationen betalat en skälig lön och uppfyllt baseegenskaperna bör de sociala egenskaperna (arbetstrivsel och gemenskap) tas i beaktande. Alla informanter påpekade att det är ytterst viktigt att det ska kännas trevligt att komma på arbete varje morgon. För att göra detta så finns det flera faktorer som måste tas i beaktande. Arbetsmiljön bör vara sådan som inspirerar till ett gott arbete, individen bör även trivas med de kolleger som de arbetar med, arbetsgrupperna ska vara lämpliga och sådana där individer kompletterar och stöder varandra. Något som alla informanter menade vara viktigt för deras arbetstrivsel var att själv ha möjlighet att planera sitt arbete. Anställda bör även ges frihet att tänka själv och ha en möjlighet att påverka. Allt för reglerade arbetsuppgifter är därmed inte bra för motivationen. Ett bra exempel som även tidigare nämndes är att Företag Y:s föregående verkställande direktör avskaffade alla förmåner, vilket ledde till att anställda började vantrivas. Informanterna lyfte även fram hur viktigt det är med goda förmåner. Genom erhållandet av dessa förmåner såsom gratis Spotify, gymnastiksedlar, specialläkare, flexibla arbetstider, bra mjukvara att arbeta med så fick informanterna en känsla av att organisationen bryr sig om dem.

Uppnår organisationen detta är nivå två i den nya framgångshierarkin avklarad. Till följande kommer den högsta nivån i den nya framgångshierarkin att genomgå, nämligen interna egenskaper (intern motivation och grit).

5.7.3 Interna egenskaper (intern motivation och grit)

Efter att organisationen uppnått baseegenskaper och sociala egenskaper bör den beakta de interna egenskaperna (intern motivation och grit). Deci et al. (2008) menade att den inre motivationen är avgörande för hur motiverad en anställd är. Detta har även kunnat konstateras hos informanterna. Arbetar en individ med något som den brinner för så är den motiverad och beredd att göra det lilla extra.

En utmaning med denna nivå är att lyckas finna den inre motivationen hos den anställda. Vad är det i verkligheten som individen vill arbeta med? En annan utmaning är även huruvida organisationen klarar av att erbjuda ett arbete inom detta område. Vid

rekryteringsprocessen är det därmed viktigt att ta i beaktande att arbetsuppgiften passar ihop med individens inre motivation. Ifall organisationen inte kan leva upp till förväntningarna så är det lätt att individen blir omotiverad, såsom det exempelvis var för Emma.

Flera av informanterna talade om att de känner en inre kallelse gentemot det arbetet som de utför. Det är exakt denna faktor som en arbetsgivare ska lyckas få fram hos sina anställda. Ifall denna kallelse, eller "kutsumus", existerar så kommer individen vara beredd att göra sitt bästa i arbetet. Den inre motivationen skapar hos individen en vilja att varje dag utvecklas och lära sig nya saker. Hen helt enkelt pressar sig själv att bli bättre och det bästa av allt är att hen samtidigt njuter av det. Det är inre faktorer som driver en framåt, inte yttre faktorer såsom lön. Av denna orsak är basegenskaper (lön) det första steget i hierarkin, medan de interna egenskaperna motivationen är högst upp i hierarkin. Lönen är inte något som är svårt att uppnå, däremot kan det vara mer utmanande att finna den inre motivationen i arbetet.

Ifall organisationen lyckas väcka den inre motivationen hos den anställda så är det inte längre bara den anställda som belönas, utan både organisationen och den anställda, det skapas ett "win-win samarbete". Detta är vad som alltid ska strävas efter vid vilket samarbete som helst. Den anställda har ett arbete som den njuter av, samtidigt som organisationen har skapat en arbetstagare som gör sitt absolut bästa i alla situationer.

Ifall en anställd är full av inre motivation finns det även möjlighet att den har grit. Ifall en individ innehar grit så är den villig att offra saker för att främja det som individens hjärta brinner för. En anställd som har grit är även mycket bra på att resa sig ur svåra situationer och fortsätta prestera på en hög nivå. I Maslows behovshierarki var anseende det fjärde steget (Maslow, 1954), denna slutsats menar att det inte är anseendet som är det viktiga, utan främst bara det att individen arbetar med något den älskar. En person med grit är full av självkontroll (Duckworth, 2017). Detta gör att individen är villig att göra uppoffringar som stöder den inre motivationen istället för att påverkas av yttre faktorer. Det har bevisats att individer som har grit mer troligt når framgång (Clear, 2014). Grit är även något som alla individer inte har. Nivå tre är svår att nå, men en organisation fylld av individer som innehar inre motivation och grit är svår att stoppa.

Sam Sonntag

Något som är viktigt att påpeka är att hierarkin inte nödvändigtvis ser ut på detta sätt. Hierarkin är däremot en bra riktlinje vid skapandet av ett belöningsystem. För vissa är det kanske inre motivationen som först tas i beaktande och lönen kommer i andra hand. Jag har ändå utgått från att lönen är en förutsättning för levandet och därmed är det viktigt att den först är skälig innan det går att arbeta sig uppåt i den nya framgångshierarkin. På detta sätt tolkade jag även informanterna.

Detta var de tre stegen i den nya framgångshierarkin. Slutsatsen kan vara till god nytta vid skapandet av ett fungerande belöningsystem hos Företag X och Företag Y. Den nya framgångshierarkin kan förhoppningsvis hjälpa Företag X och Företag Y att få fram den inre motivationen hos sina anställda, vilket sedan kan möjliggöra att den anställda får en känsla av grit.

6 Diskussion

I detta kapitel följer en diskussion om min pro gradu-avhandling. Först genomgås huruvida syftet uppnåts, sedan presenteras några förbättringsförslag till studien, efter det presenteras studiens kunskapsbidrag och slutligen ges några förslag på framtida forskning inom ämnet.

6.1 Syftets uppnående

Syftet med denna pro gradu-avhandling var att göra en studie om två skivbolags belöningsystem i Finland samt att studera huruvida belöningsystemet upplevs inverka på de anställdas motivation. Pro gradu-avhandlingen har studerat detta och i analysen framkommer huruvida belöningsystemet upplevs inverka på motivationen för informanterna. Jag anser att syftet med min studie uppnåts.

Studien lyfter fram att det är viktigt att fokusera på arbetstagarnas trivsel i arbetet. Anställda ska ha en möjlighet att använda sin egna kreativitet i arbetet samt är det viktigt att ge dem en möjlighet att tänka själv. Viktigt är även att arbeta med något som den anställda brinner för. Ifall en arbetstagare gillar sitt arbete är den beredd att göra uppoffringar för arbetet, utvecklas samt även föregå med gott exempel till sina kolleger. Genom att arbeta med något som man brinner för är lönen och pengarna arbetet genererar inte det viktigaste. Individerna innehar istället en inre motivation och en kallelse att arbeta med något som den älskar. Det essentiella med lönen är endast att den ska vara skälig så att individen har råd att leva ett normalt liv. Pengar ska enligt informanterna inte vara orsaken till att arbeta med något specifikt. Det är andra faktorer som ska vara drivkraften för utfört arbete, exempelvis en inre kallelse eller passion att arbeta inom musikbranschen.

Något som upplevs inverka positivt på motivationen för anställda inom ett skivbolag är därmed de icke-monetära belöningarna. Monetära belöningar motiverar inte närmelsevis informanterna på samma sätt som de icke-monetära belöningarna. Alla informanter nämnde hur mycket de uppskattar förtroendet som förmännen visar gällande att anställda

har möjlighet att fritt arbeta samt utvecklas. De anställda har även då möjlighet att själv bestämma sin arbetsdags tidtabell och planera vad som den själv anser vara mest nödvändigt att göra. Ifall anställda har en känsla av att de själv kan bestämma och påverka sitt arbete skapar det lojalitet och vilja att arbeta för organisationen.

6.2 Förbättringsförslag till studien

Vid dylika studier finns det alltid massor av saker som kunde gjorts bättre. Jag är ändå mycket nöjd över sättet som jag genomfört min pro gradu-avhandling på. Jag hade en tydlig plan vid inledandet av projektet och planen har följts så gott som fullständigt. Något som jag är aningen missnöjd över är att jag gärna skulle kommit fram med fler negativa aspekter gällande Företag X och Företag Y:s belöningsystem. Jag borde vid intervjuerna ännu mer försökt pressa fram negativa synpunkter. Det var mycket utmanande då de flesta av informanterna var nöjda med sina arbeten och trivdes bra. Genom att ställa ännu fler följdfrågor kunde jag i intervjuerna kanske fått fram något mer. Jag tror ändå inte att slutresultatet skulle påverkats av detta.

Som forskare är jag ganska oerfaren, men trots detta upplever jag att denna pro gradu-avhandling är väl genomförd. Genom att få mer erfarenhet inom forskning så skulle säkert en hel del saker kunnat gjorts bättre. Det är många delar som hänger ihop vid skapandet av en pro gradu-avhandling, genom att få mer erfarenhet så skulle slutresultatet bli ännu bättre, då skulle det som forskare varit lättare att förstå vad som är relevant för studien. Trots den begränsade erfarenheten var jag nöjd över den informationen som intervjuerna gav. Som metod fungerade semi-strukturerade intervjuer perfekt. En enkätundersökning kunde kanske ha varit bra att göra för att ännu stärka resultatet, men det kunde kanske vara svårare att komma fram till tydliga slutsatser via enkäter då det inte går att göra observationer.

6.3 Kunskapsbidrag

Eftersom det inte gjorts mycket akademisk forskning om skivbolag i Finland anser jag det vara mitt största kunskapsbidrag att jag verkligen studerat hos två av de tre största skivbolagen i Finland. Empirin som är insamlad inom Företag X och Företag Y är mycket sällsynt och jag hoppas att studien kan ge insikter i vad som är viktigt att tänka på för att skapa ett belöningsystem som upplevs motivera anställda att göra ett bra arbete. Ett annat kunskapsbidrag är min egna slutsats som jag skapat utgående från den insamlade empirin och teorin för studien.

Denna studie ger även praktiska exempel som chefer kan utnyttja för att bättre förstå hur anställda reagerar på en belöning. Genom att få en bättre förståelse av hur ett belöningsystem upplevs inverka på den anställdas motivation är det lättare att skapa ett belöningsystem anpassat till individen. Denna del är som redan konstaterats ytterst viktig vid skapande av ett bonussystem.

6.4 Framtida forskning

I framtida forskning kring ämnet skulle jag gärna se göras studier inom flera skivbolag i Finland. Hurdant belöningsystem använder de sig av? Använder de sig av ett fungerande system och hur upplever deras anställda att belöningsystemet inverkar på motivationen? Belöningsystem spelar en mycket viktig roll i dagens motivationsteori och ett fungerande bonussystem kan vara nyckeln till framgång för en organisation. Därmed anser jag det vara ytterst viktigt att det kontinuerligt görs studier inom ämnet för att komma fram med nya idéer. Det är även viktigt att vi lär oss att förstå hur ett fungerande bonussystem kan se ut. Det är svårt att exakt veta hur ett belöningsystem ska se ut för att fungera bäst. Genom att förstå de olika möjligheterna inom ett belöningsystem är det däremot lättare att anpassa systemet till sin egen organisation. Jag tror att det ännu finns mycket att lära sig inom ämnet belöningsystem samt hur belöningsystemet upplevs inverka på en anställds motivation. I framtiden ser jag fram emot att i arbetslivet vara med och fundera på belöningsystemets utformning och förhoppningsvis vara med och skapa trivsamma arbetsmiljöer var motivationen och arbetsglädjen flödar.

Eftersom denna studie enbart studerade totalt tio informanter inom två skivbolag så går det endast att dra slutsatser utgående från det som informanterna säger. Det går därmed inte att generalisera något. I en framtida studie kunde det även vara bra att använda sig av en kvantitativ forskningsansats. På detta sätt kunde studien involvera fler informanter och samtidigt skulle studien bli bredare.

Källor

Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems*. Boston: McGraw-Hill.

Armstrong, M. (2002). *Employee reward*. London: Chartered institute of Personnel and Development.

Bertaux, D. (1981). *Biography and society: the life history approach in the social sciences*. Sage Publications.

Björklund, M., & Paulsson, U. (2003). *Seminarieboken*. Studentlitteratur Ab.

Bonner, S. E., Hastie, R., Sprinkle, G. B., & Young, S. M. (2000). *A Review of the Effects of Financial Incentives on Performance in Laboratory Tasks: Implications for Management Accounting*. *Journal of Management Accounting Research*. 12(1), 19-64.

Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber.

Chaudhary, N., & Sharma, B. (2012). *Impact of Employee Motivation on Performance (Productivity) In Private Organization*. *International Journal of Business Trends and Technology*. 2(4), 29-35

Clear, J. (2014). *40 Years of Stanford Research Found That People With This One Quality Are More Likely to Succeed*. Hämtad från <https://jamesclear.com/delayed-gratification>

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). *Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health*. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*. 49(3), 182-185. DOI: 10.1037/a0012801

Duckworth, A. (2017). *Grit : Konsten att inte ge upp*. Natur Kultur Akademisk.

Forslund, M. (2013). *Organisering och ledning*. Liber AB.

Gerhart, B., Rynes, S. & Fulmer, I. (2009). *Pay and Performance: Individuals, Groups, and Executives*. *Academy of Management Annals*. 3(1), 251-315. DOI: 10.1080/19416520903047269

Grant, A. M., & Shin, J. (2011). *Work motivation: Directing, energizing, and maintaining effort (and research)*. I Ryan R. M. (Red.), *Oxford handbook of motivation*. Oxford University Press.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation of Work (2. Uppl.)*. New York: Wiley.

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. New York: Crowell.

Herzberg, F. (1987). *One More Time: How Do You Motivate Employees?*. *Harvard Business Review*. 46(1), 53-62

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (1998). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund. Studentlitteratur.

Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2011). *Kvalitativa metoder: från vetenskapsteori till praktik*. Lund: Studentlitteratur.

Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.

Kaufmann, Geir., & Kaufmann, Astrid. (2010). *Psykologi I organization och ledning*. Studentlitteratur Ab.

Kerrin, M., & Oliver, N. (2002). *Collective and Individual Improvement Activites: The Role of Reward Systems*. *Personnel Review*. 31(3), 320-337

Koestner, R., Otis, N., Powers, T. A., Pelletier, L., & Gagnon, H. (2008). *Autonomous Motivation, Controlled Motivation, and Goal Progress*. *Journal of Personality*. 76(5), 1201-1230. DOI: 10.1111/j.1467-6494.2008.00519.x

Kohn, A. (1993). *Why incentive plans cannot work?*. *Harvard Business Review*. 71(5), 54-60. doi: 00178012

Ladley, L., Wilkinson, I., & Yound, L. (2015). *The impact of individual versus group rewards on work group performance and cooperation: A computational social science approach*. *Journal of Business Research*. 68, 2412-2425. DOI: 10.1016/j.jbusres.2015.02.020

Lopez, T., Hopkins, C., & Raymond, M. (2006). *Reward Preferences of Salespeople: How do Commissions Rate?* *Journal of Personal Selling and Sales Management*. 26(4), 381-390.

Madhani, P. M. (2009). *Sales Employees Compensation: An Optimal Balance Between Fixed and Variable Pay*. *Compensation & Benefits Review*. 41(4), 44–51.

Markova, G., & Ford, C. (2011). *Is Money the Panacea? Rewards for Knowledge Workers*. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 60(8), 813-823

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

McDaniel, J. (2011). *Self-Determination Theory and Employee Motivation: An Overview*. *Achieve Goal*.

Mischel, W., Ebbesen, E. B., & Zeiss, A. R. (1972). *Cognitive and attentional mechanisms in delay of gratification*. *J Pers Soc Psychol*. 21(2), 204-222

Persson, K., & Svensson, P. (2016). *Skapa talang - Konsten att bygga en mästare*. Skapa Talanger Sverige Ab.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. *American psychologist*, 55(1), 68-78

Schlechter, A., Thompson, N.C., & Bussin, M. (2015). *Attractiveness of non-financial rewards for prospective knowledge workers - an experimental investigation*. *Employee Relations*. 37(3), 274-295

Sonawane, P. (2008). *Non-monetary Rewards: Employee Choices & Organizational Practices*. *Indian Journal of Industrial Relations*. 44(2), 256-271

Srivastava, A., Locke, E. A., Judge, T. A., & Adams, J. W. (2010). *Core self-evaluations as causes of satisfaction: The mediating role of seeking task complexity*. *Journal of Vocational Behavior*. 77, 255–265

Standage, M., & Ryan, R. M. (2012). *Self-determination theory and exercise motivation: Facilitating self-regulatory processes to support and maintain healthy and well-being*. I G. C. Roberts & D.C. Treasure (Red.), *Advances in motivation in sport and exercise*. Champaign, IL: Human Kinetics.

Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Wilson, T. B. (1995). *Innovative reward systems for the changing workplace*. New York: McGraw-Hill.

Bilagor

Bilaga 1: intervjufrågor

1. Berätta om dig själv.
 - Hur länge har du arbetat på Företag X/Företag Y?
2. Beskriv dig själv som arbetstagare på Företag X/Företag Y.
 - Hur länge arbetat på Företag X/Företag Y?
 - Vad är din position inom företaget?
3. Hur skulle du beskriva ditt arbete?
 - Arbetar ni mycket i team, projekt eller enskilt?
 - Vad motiverar dig i ditt arbete?
 - Personliga mål med arbetet?
 - Något som ni skulle vilja ändra på?
4. Känner du till företagets målsättningar och strategi?
 - Är målsättningarna realistiska att nå?
5. Vad får dig att arbeta det ”lilla extra”?
 - Vilka belöningar använder företaget?
 - Vilka belöningar motiverar dig att göra ett bättre arbete?
 - Föredrar du individuella eller gemensamma belöningar?
 - För-/nackdelar med belöningsystemet företaget använder?
 - Vilka belöningar är onödiga?
 - Vilka belöningar saknar du?
6. Snabba frågor:
 - Till vilken grad kan du själv bestämma hur ditt arbete ser ut?
 - Är du passionerad över arbetet?
 - Har du möjlighet att arbeta med något som du endera är eller vill bli bra på?
 - Hjälper chefen dig att utvecklas inom det som du vill bli bättre på?
 - Är ditt arbete utmanande/på gränsen till ditt kunnande?
 - Ges det bra arbetsro eller är det mycket människor som pratar under arbetstid?
 - Är arbetet mångsidigt? Hur ofta ändras arbetsuppgifterna?
 - Lyckas chefen ge dig arbetsuppgifter som leder till nästa steg i din utveckling?
 - Ges det feedback? På ett positivt sätt?