

UNIVERSITETET FOR MILJØ- OG BIOVITENSKAP



Forord

Denne masteroppgaven er avslutningen på et toårig studium i økonomi og administrasjon ved universitetet for miljø- og biovitenskap. Interessen rundt temaet, prestasjonsbasert belønning, fikk jeg etter en forelesning om temaet av Iver Bragerlien. Jeg synes det er interessant å se hvordan prestasjonsbasert lønn kan påvirke menneskers motivasjon, da særlig i en bedrift som driver med relativt ensformig arbeid. Ettersom jeg, under studietiden, har en stilling som flytogvert var det et enkelt valg å skrive om Flytoget og deres bonusordning. Jeg vil bemerke at denne oppgaven kun omhandler bonusordningen slik den var i den perioden jeg skrev om den (vår 2013), og tar ikke for seg tidligere eller kommende endringer. Jeg beklager også dersom det forekommer feil eller mangler i oppgaven.

Jeg hadde aldri klart å skrive denne oppgaven uten hjelp av Flytoget og alle respondentene som svarte på min undersøkelse så jeg vil benytte anledningen å takke dere – tusen takk! Videre vil jeg spesielt takke Øyvind Brekke, Merete Aass og Kari Skybakk for deres tid og hjelp.

Jeg vil også takke min veileder, Jens Bengtsson for all veiledning og hjelp. Du gjorde denne prosessen enklere!

Til sist må jeg takke Hans Petter Larsen Gamst og Erik Stousland for at dere tok dere tid til å lese gjennom oppgaven min, og komme med konstruktiv kritikk.

Sammendrag

Prestasjonsbasert belønning har vært i vinden de siste årene, og stadig flere bedrifter har tatt i bruk denne lønnsmetoden for å motivere ansatte til høyere effektivitet og bedre prestasjoner. Flytoget har kastet seg på denne bølgen og laget en medarbeiderbonus med samme kriterier for hele bedriften. Bonusen blir utbetalt en gang per år, og for å få full bonus må Flytoget oppnå 97% kundetilfredshet og fastsatt budsjett.

Flytoget er en relativt liten bedrift med 334 ansatte. Hovedoppgaven til bedriften er å frakte passasjerer til og fra Oslo Lufthavn Gardermoen. Ettersom Flytoget er i toppsjiktet når det gjelder service i Norge, har de laget en bonusordning innad i bedriften slik at de ansatte fokuserer ekstra på service og kundetilfredshet. En slik bonusordning gir en indirekte effekt ettersom enkeltpersoner i seg selv ikke kan påvirke måloppnåelsen i stor grad.

Prestasjonsbasert belønning påvirker den ytre motivasjonen, og må gi en positiv effekt for at det skal være lønnsomt for bedriften å innføre en slik ordning.

Min hensikt med denne oppgaven er å analysere om Flytogets bonusordningen gir den effekten bedriften ønsker. Jeg sendte ut en spørreundersøkelse til alle i bedriften, og brukte Microsoft Excel til å lage diagrammer og tabeller for analysen. Med en svarprosent på 46% kom jeg frem til at bonusordningen per dags dato ikke skaper den positive effekten som er ønsket fra bedriftens side. Selv om flesteparten av de ansatte sier de blir motivert av bonus, og at det er positivt med en bonusordning, mener flesteparten at målene som er per dags dato (da i hovedsak målet om 97% kundetilfredshet) er uoppnåelig. Jeg har dermed kommet frem til at bedriften burde gjøre noen modifikasjoner på den ordningen som er i dag slik at effekten blir positiv.

Summary

Pay for performance is in the wind, and an increasing number of companies have adopted this pay method to motivate their employees to improve efficiency and performance. The Airport Express train jumped on this wave and made a staff bonus with the same criteria for the entire company. The bonus is paid once a year, and to get full bonus the Airport Express train must achieve approved budget and 97% customer satisfaction.

The Airport Express train is a relatively small company with 334 employees. The main task is to transport passengers to and from Oslo Airport Gardermoen. Since the Airport Express train is among the top in terms of service in Norway, they have created a bonus program within the company so that employees are focusing on service and customer satisfaction. Such a bonus plan provides an indirect effect, due to the large group within the plan. No one can affect the bonus target by themselves, they have to stand together as a big family. Performance-based rewards affect the external motivation, and must provide a positive effect for it to be profitable for the company to introduce such a scheme.

The purpose of this thesis is to analyze if the bonus program within the Airport Express train contributes in the way the company wants. I made a questionnaire and distributed it to everyone within the company to answer. In the analysis I used Microsoft Excel to perform data analysis and create charts and tables. With a response rate of 46%, I came to the conclusion that the bonus scheme currently does not create the positive effect that is desired from the company although the majority of employees say they are motivated by bonus, and that it is positive with a bonus scheme. The staff believes that the present bonus goal, 97% customer satisfaction, is unattainable, and this will be the reason the effect is negative. I have therefore proposed that the company should make some modifications to the current scheme so the effect will become positive.

Innholdsfortegnelse

KAPITTEL 1: INNLEDNING	1
1.1 BAKGRUNN	1
1.2 PROBLEMSTILLING	1
1.3 FORMÅL.....	2
1.4 VALG AV METODE.....	2
1.5 AVGRENSNING	2
1.6 OPPGAVENS STRUKTUR.....	2
KAPITTEL 2: FLYTOGET	3
2.1 HISTORIE	4
2.2 ANSATTE	5
2.2.1 Administrasjonen.....	5
2.2.2 Driftspersonalet	6
2.3 FLYTOGETS DRIFT	7
2.4 FLYTOGETS VERDIER	9
2.5 FLYTOGETS VISJON OG FORRETNINGSIDÉ.....	10
2.6 FLYTOGETS SAMARBEID MED FAGFORENINGER	10
2.6.1 Norsk Jernbaneforbund	11
2.6.2 Norsk lokomotivmannsforbund	11
2.7 ARBEIDSFORHOLD	11
2.7.1 Bonus.....	13
2.7.2 Goder	16
2.7.3 TØFF.....	18
KAPITTEL 3: MOTIVASJON	19
3.1 HERZBERGS TO-FAKTORTEORI	20
3.2 MASLOWS BEHOVSPYRAMIDE	21
3.3 OPPSUMMERING	22
KAPITTEL 4: BONUS OG INCENTIVER – TEORI.....	23
4.1 FORMÅL MED BONUS	25
4.2 DIREKTE INCENTIVER	25
4.3 INDIREKTE INCENTIVER	27
4.4 NEGATIVE SIDER VED BONUS.....	28
4.5 PRINSIPAL - AGENT TEORIEN.....	29
4.6 OPPSUMMERING	31
KAPITTEL 5: METODE	32
5.1 FORMÅL MED UNDERSØKELSEN.....	32
5.2 UNDERSØKELSENS PROBLEMSTILLING	32
5.3 FORSKNINGSDESIGN.....	32
5.4 UTVALG AV ENHETER.....	33
5.5 UNDERSØKELSEN	34
5.5.1 Undersøkelsens oppbygging	34
5.5.2 Ulempen ved spørreundersøkelse	34
5.6 BORTFALLSANALYSE.....	35
5.7 RELIABILITET	36
5.8 VALIDITET	37
5.9 ANALYSE AV DATA.....	38
KAPITTEL 6: ANALYSE AV RESULTATENE	39

6.1 MOTIVASJON	40
6.2 FORMÅLET MED BONUSORDNINGEN – GYLDIG ELLER UGYLDIG?	44
6.3 BONUS OG ARBEIDSMILJØ	46
6.4 BEDRIFTENS BONUSORDNING - GENERELT	48
6.5 TILLEGGSBONUSEN	51
6.6 REFLEKSJON OG KRITIKK AV EGEN METODE	53
KAPITTEL 7: KONKLUSJON	54
KAPITTEL 8: LØSE TRÅDER.....	56
KILDER	57
ARTIKLER	57
BØKER.....	57
INTERNE KILDER I FLYTOGET	57
INTERNETTSIDER	58
PERSONLIG KOMMUNIKASJON	58
VEDLEGG.....	59
VEDLEGG 1: ORGANISASJONSKART OVER UNDERAVDELINGENE I FLYTOGET PER 1.1.2013	59
VEDLEGG 2: SKJEMA KUNDETILFREDSHET	62
VEDLEGG 3: SPØRREUNDERSØKELSE BONUS I FLYTOGET	64
VEDLEGG 4: GJENNOMSNITT OG MEDIAN PÅ SPØRREUNDERSØKELSENS SPØRSMÅL 1-5 OG 7-23	67
VEDLEGG 5: ANTALL SVAR PER SKALA PÅ SPØRSMÅL 7-23, INKLUDERT GJENNOMSNITT OG MEDIAN	68
VEDLEGG 6: KOMMENTARENE PÅ SPØRSMÅL 6	69
VEDLEGG 7: KOMMENTARENE PÅ SPØRSMÅL 24.....	70

Figurliste

Figur 2.1: Organisasjonskart over Flytoget per. 1. Januar 2013.....	5
Figur 3.1: Forholdet mellom motivasjon og ytelse.....	19
Figur 3.2: Maslows behovspyramide, en modell som viser behovenes hierarkiske oppbygging (Haukedal 2005).....	21
Figur 6.1 (venstre): Avdelingsvis gjennomsnitt, μ , og median, M, på påstand 7: Jeg blir motivert av bonus.....	41
Figur 6.2 (høyre): Avdelingsvis gjennomsnitt, μ , og median, M, på påstand 12: Det er andre ting enn lønn som motiverer til min innsats.....	41
Figur 6.3 (venstre): Avdelingsvis gjennomsnitt, μ , og median, M, på påstand 15: Jeg ville jobbet like effektivt uten bonus.....	42
Figur 6.4 (høyre): Avdelingsvis gjennomsnitt, μ , og median, M, på påstand 21: Jeg blir mer motivert av anerkjennelse og mulighet til forfremmelse enn bonus.....	42
Figur 6.5 (venstre): Avdelingsvis gjennomsnitt, μ , og median, M, på påstand 9: Bonusordningen gjør at jeg jobber mer effektivt.....	45
Figur 6.6 (høyre): Avdelingsvis gjennomsnitt, μ , og median, M, på påstand 15: Jeg ville jobbet like effektivt uten bonus.....	45
Figur 6.7: Avdelingsvis gjennomsnitt, μ , og median, M, på påstand 19: Bonusen får meg til å fokusere ekstra mye på arbeidsoppgaver som er relatert til bonusmålene.....	46
Figur 6.8 (venstre): Avdelingsvis gjennomsnitt, μ , og median, M, på påstand 13: Høyere fastlønn ville motivert meg til ekstra innsats.....	48
Figur 6.9 (høyre): Avdelingsvis gjennomsnitt, μ , og median, M, på påstand 14: Jeg ville jobbet hardere dersom bonusen var større.....	48
Figur 6.10 (venstre): Avdelingsvis gjennomsnitt, μ , og median, M, på påstand 8: Jeg er godt fornøyd med bedriftens bonusordning.....	49
Figur 6.11 (høyre): Avdelingsvis gjennomsnitt, μ , og median, M, på påstand 11: Det er lett for meg å påvirke min egen bonus.....	49
Figur 6.12 (venstre): Avdelingsvis gjennomsnitt, μ , og median, M, på påstand 22: Tilleggsbonusen gjør arbeidsplassen min mer attraktiv.....	52
Figur 6.13 (høyre): Avdelingsvis gjennomsnitt, μ , og median, M, på påstand 23: Tilleggsbonusen gir meg motivasjon til å gjøre en ekstra innsats på jobb.....	52

Tabelloversikt

Tabell 3.1: Herzbergs to-faktorteori.....	20
Tabell 5.1: Oversikt over hvor mange som svarte på undersøkelsen i Flytoget, fordelt etter hvor de er ansatt.	33
Tabell 5.2: Bortfallsanalyse fra undersøkelse om bonusordningen i Flytoget. Populasjonen er antall ansatte i hver ansattgruppe. Bruttoutvalget er antall respondenter som er med i bonusordningen i prosent av totalt bruttoutvalg, mens nettoutvalget er antall svar i de ulike populasjonene i prosent av totalt nettoutvalg.	36
Tabell 6.1: Skalafordeelingen på påstandene som gjelder bonus og hvordan den påvirker motivasjonen, vist i prosent.....	41
Tabell 6.2: Skalafordeelingen på ulike påstander som gjelder bonusordningen og hva slags effekt den har, vist i prosent.....	45
Tabell 6.3: Skalafordeelingen på påstandene som gjelder bonusordningen og hvordan denne påvirker arbeidsmiljøet, vist i prosent.	46
Tabell 6.5: Skalafordeelingen på påstandene som gjelder tilleggsbonus, vist i prosent.....	51

Kapittel 1: Innledning

1.1 Bakgrunn

Flytoget er en relativt liten bedrift, med 334 ansatte (Scherer 2007) som driver med transport av passasjerer til og fra Oslo lufthavn Gardermoen. Flytoget satser på å være blant de beste i Norge hva gjelder kundeservice og punktlighet. Dette for å skape et godt renommé og få flere brukere til å benytte seg av deres produkt.

Ettersom det å kjøre tog frem og tilbake på samme strekning fort kan bli ensformig arbeid, bruker Flytoget mye ressurser til å holde sine ansatte motivert til å gi den servicen Flytoget er kjent for. Denne motivasjonen blir gitt ved hjelp av blant annet anerkjennelse, ulike kurs og en bonusordning.

Bonusordningen har den hensikten at den skal engasjere de ansatte til å fokusere på bedriftens resultater, og hva den enkelte må gjøre for at målene skal bli nådd. Bonusordningen, også kalt medarbeiderbonus, gjelder for alle ansatte i Flytoget, og blir utbetalt dersom målene som er satt blir nådd og Flytoget har økonomi til å betale den ut (Flytoget). Per dags dato er det to mål for utbetaling av bonus: kundetilfredshet på 97 %, og positive driftsresultater.

1.2 Problemstilling

Min problemstilling i denne utredningen blir dermed: *”Har bonusordningen, som er per dags dato i Flytoget, den effekten bedriften ønsker den skal ha? Hvilke muligheter og utfordringer gir denne bonusordningen? Er prestasjonsbasert belønning en god motivasjonsfaktor i Flytoget?”*

I første del av problemstillingen skal jeg komme frem til om bonusordningen har den effekten bedriften har bestemt at en eventuell bonusordning skal ha. Denne effekten må være positiv for at det skal være lønnsomt for bedriften å fortsette med en årlig bonusordning. Videre vil jeg i del to komme mer inn på bonusordningen og se hva slags muligheter og utfordringer den gir. Kanskje er det kun små elementer som må endres for at bonusordningen skal gi større effekt. I del tre skal jeg svare på om de ansatte i Flytoget faktisk bli motivert av

prestasjonsbasert belønning og om det gir en positiv effekt å ha prestasjonsbasert belønning i Flytoget.

1.3 Formål

Formålet med denne utredningen er å se hvordan prestasjonsbasert belønning påvirker innsats, og om det er en belønningsmåte som skaper høyere effektivitet og motivasjon i en transportbedrift med relativt ensformig arbeid. Jeg vil komme inn på ulike sider ved prestasjonsbasert belønning, både positive og negative, samt ulike former for denne belønningsmetoden. Formålet med spørreundersøkelsen jeg delte ut var å se hva slags holdninger de ansatte har til prestasjonsbasert belønning, og om en slik belønning fører til høyere effektivitet.

1.4 Valg av metode

Jeg valgte en kvantitativ metode der jeg delte ut en spørreundersøkelse til alle ansatte i Flytoget. Spørreundersøkelsen er laget på grunnlag av den teorien som presenteres, og dette vil igjen danne grunnlag for analysen jeg bruker for å svare på problemstillingen.

1.5 Avgrensning

Denne oppgaven vil ta for seg bonusordningen i Flytoget slik den er per dags dato. Jeg vil komme med noen forslag til endringer basert på hva respondentene svarer på undersøkelsen, og teorien som er brukt. Ettersom dette blir antakelser basert på undersøkelsen er det ikke sikkert disse nye ordningene har noen økt effekt i forhold til den som allerede foreligger. Bonusordninger Flytoget har hatt tidligere vil ikke bli tatt hensyn til i denne oppgaven, og dermed heller ikke kommentert.

Videre har jeg kun tatt for meg en bedrift. Dersom jeg hadde hatt mer ressurser og tid, hadde det vært interessant å sammenligne ulike transportbedrifter og sett om det er signifikante forskjeller mellom disse.

1.6 Oppgavens struktur

Oppgaven har åtte kapitler der jeg tar for meg teori i kapittel 2, 3 og 4. Kapittel to omhandler Flytoget, kapittel tre omhandler motivasjon og kapittel fire omhandler prestasjonsbasert belønning. I kapittel fem tar jeg for meg metoden jeg har brukt og hvilke fordeler og ulemper man har ved bruk av kvantitativ metode. I kapittel seks analyserer jeg resultatene og kommer

frem til en konklusjon (kapittel 7) om bonusordningen har den ønskede effekten Flytoget vil oppnå. I kapittel 8 kommer jeg med forslag til andre problemstillinger/nøsting av løse tråder.

Kapittel 2: Flytoget

2.1 Historie

NSB Gardermobanen AS ble stiftet 24. November 1992 for å bygge en ny jernbanestrekning mellom Oslo sentralstasjon og Oslo Lufthavn Gardermoen. Det skulle være en dobbeltsporet høyhastighetsbane, noe som medførte en ny tunell – Romeriksporten. 1. Oktober 1996 ble det også bestemt at dette selskapet skulle stå for driften av høyhastighetsbanen, det vil si at de hadde som mål å frakte passasjerer til og fra nye Oslo Lufthavn Gardermoen. Driften skulle være miljøvennlig og framtidsrettet (Flytoget 2013e).

Gardermobanen åpnet 8.oktober 1998, mens Romeriksporten ble åpnet 22. August 1999. Det tok dermed nesten et år før NSB Gardermobanen AS kunne ekspandere og gi full service. På denne tiden er det Stortinget som sanerer gjeld og gir selvstendighet (Flytoget 2006).

I Juni 2000 vedtok regjeringen at NSB Gardermobanen AS etableres med en egenkapital på 670 millioner kroner, og at bedriftens infrastruktur overføres til Jernbaneverket. NSB Gardermobanen AS blir da opprettet som et datterselskap til NSB BA, og samtidig blir det innført en kjøreavgift for å sikre vedlikehold av strekningen togene kjører på. Navnendringen fra NSB Gardermobanen AS til Flytoget skjedde 1. Januar 2001 (Flytoget 2006).

Flytoget ble 1. Januar 2003 opprettet som et eget aksjeselskap direkte underlagt samferdselsdepartementet. I 2004 skiftet de eier til handels- og næringsdepartementet og gikk for første gang med overskudd, 23 millioner kroner før skatt. 2006 ble eiernes år, og de kunne ta ut et utbytte på 32 millioner kroner (Flytoget 2006).

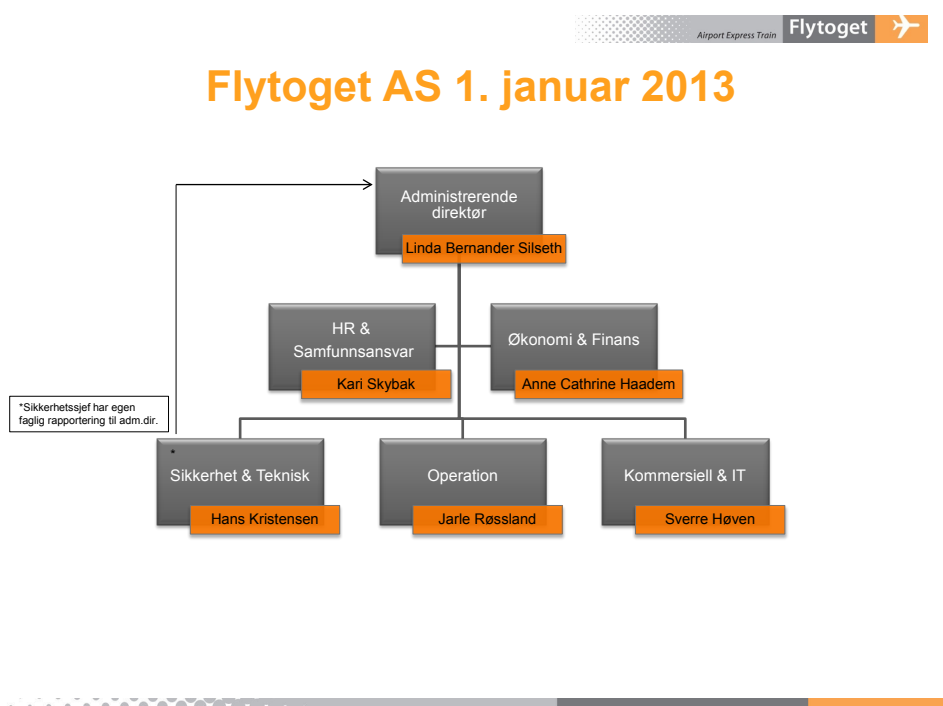
Flytoget startet med en tog-park på 16 tog og hvert vognsett bestod av tre vogner. I 2009 fikk flytoget 16 nye mellomvogner, noe som ga 40% større setekapasitet. Togene gikk i første omgang mellom Asker og Oslo Lufthavn, i tillegg til en direkte linje mellom Oslo sentralstasjon og Oslo Lufthavn. I september 2009 ble strekningen utvidet slik at man nå kjører mellom Drammen og Oslo lufthavn (Flytoget 2006). Stasjonene Flytoget stopper ved er; Drammen, Asker, Sandvika, Lysaker, Skøyen, Nasjonalteateret, Oslo sentralstasjon, Lillestrøm og Oslo Lufthavn. Reisetrekningen tar en time fra Drammen til Oslo lufthavn, og nitten minutter med direkte tog fra Oslo sentralstasjon til Oslo Lufthavn (Flytoget 2013h).

2.2 Ansatte

Flytoget er en bedrift med 334 ansatte (per 1.1.2013) som holder til i Postgirobygget i Oslo. De ansatte er delt inn i 5 ulike undergrupper; flytogverter (131 stykker), flytogførere (110 stykker), kundeveiledere (23 stykker), operative ledere (OPL, 10 stykker) og administrasjon (69 stykker) (Scherer 2007).

2.2.1 Administrasjonen

Administrasjonen er delt opp i ulike deler; administrerende direktør, HR & samfunnsansvar, økonomi og finans, sikkerhet og teknisk, operation og kommersiell & IT.



Figur 2.1: Organisasjonskart over Flytoget per. 1. Januar 2013.

Videre er organisasjonskartet delt opp i underkart. Disse er vedlagt i vedlegg 1.

Administrerende direktør, Lina B. Silseth, har ansvaret for den daglige driften av Flytoget. Hun skal samarbeide med styret og videreutvikle selskapets mål og strategier og utvikle handlingsplaner slik at Flytoget kan nå de fastsatte målene. Samtidig skal hun videreutvikle en resultatorientert holdning hos ledere og medarbeidere, slik at Flytoget har en optimal organisering. Hun skal sikre god kommunikasjon innad i bedriften og sikre gode rammevilkår gjennom samarbeid med andre aktører/bransjer og myndigheter (Scherer 2007).

Direktøren for *kommersiell & IT*, Sverre Høven, har ansvar for aktiviteter innenfor kommersiell og operation. Det vil si at han er ansvarlig for å utvikle alt innenfor sikkerhet, punktlighet og service. Videre er han ansvarlig for markedsføring og markedsutviklingen i Flytoget, samt produktutvikling (Scherer 2007).

Hans Kristensen, direktør for *sikkerhet & teknisk* har det overordnede ansvaret for sikkerhetsarbeidet i Flytoget. Han har et tett samarbeid med jernbaneverket, slik at de kan følge opp infrastrukturen. Videre jobber han med myndighetene slik at han er påpasselig med at bedriften følger de lover og regler som gjelder. Han har også ansvaret for at togene holder den standarden som er satt (Scherer 2007).

Direktøren for *drift*, Jarle Røssland, er ansvarlig for den daglige driften av togene. Han arbeider med målene punktlighet, service og flytogstandard, også under driftsavvik. Røssland er øverste leder for flytogførere og operative ledere. Han er påpasselig med at alle ansatte oppfyller de krav og bestemmelser som er satt for at de skal få lov til å arbeide i bedriften, samt at togene går etter ruteplan (Scherer 2007).

Økonomien i Flytoget er det *økonomi og finansdirektør* Anne C. Haadem som tar seg av. Hun er ansvarlig for budsjetter, langtidsplaner og prognoser, og på den måten forvalter selskapets midler. Hun også ansvarlig for at bedriften er korrekt forsikret, samt har en god likviditetsstyring (Scherer 2007).

Til sist har vi direktøren for *HR og samfunnsansvar*, Kari Skybakk. Hun er øverste leder for rekruttering, bemanning og omstilling. Hun er den som jobber for å utvikle de ansatte samt bedriftskulturen. Videre er hun øverste sjef for lønn, helse og arbeidsmiljø. Når det gjelder samfunnsansvar har hun som oppgave å lage en strategi for dette, samt lage planer for Flytogets samarbeidspartnere, som Røde Kors (Scherer 2007).

2.2.2 Driftspersonalet

Operative ledere (OPL) styrer den daglige driften av tog, det vil si at de sørger for at togene går i rute og med riktig personell. De avgjør hva som skal gjøres ved avvik, registrerer tellinger av passasjerer i tog, og noterer tekniske feil/uønskede hendelser. OPL samarbeider med Jernbaneverket, og jobber for at togene skal gå etter oppgitt rutetid (Flytoget 2013c).

Lederne for driftspersonalet er *servicesjefene*. De er underlagt driftsdirektør Jarle Røssland, og har ansvaret for samtlige flytogverter, flytogførere og kundeveiledere/resepsjon/service i Flytoget. De opererer som nærmeste sjef for de ulike undergruppene, og på den måten må de bakke opp sine ansatte, motivere og gi tilbakemeldinger. Samtidig er de mellomledd mellom driftspersonell og den øvrige ledelsen.

Flytogverter er ansvarlige for sikkerheten til passasjerene ved på- og avstigning og om bord i toget. Videre skal de formidle informasjon ut til kundene. Flytogvertene skal hjelpe kunder ved behov, melde fra om feil eller mangler på tog og dersom det oppstår uønskede hendelser (Flytoget).

Flytogførere har det overordnede ansvaret om bord på toget og skal sørge for en sikker, punktlig og behagelig togreise for passasjerene. Flytogføreren har også ansvar for innsett/uttak av tog og de må følge de bestemmelser som er gitt. Videre kan flytogførerne bli bedt om å gå som flytogverter dersom det skulle være behov for dette (Flytoget).

Kundeveiledere jobber hovedsakelig med billettsalg og kundeservice. De har arbeidssted på Oslo sentralstasjon og Oslo lufthavn Gardermoen. De står ved billettautomatene, eller sitter i billettluken (billettluken finnes kun på flyplassen), og hjelper kunder til å kjøpe riktig billett og eventuelt andre problemer de skulle ha. Kundeveilederne hjelper til ved avvik (Flytoget).

Videre har Flytoget ansatt *servicepersonell*, som jobber på kontoret i Postgirobygget. Disse sitter i resepsjonen og hjelper de ansatte med ulike problemer de skulle ha, samtidig som de har kontroll på daglig drift og oppgaver. I tillegg har Flytoget ansatt eget personell til å ta imot kundehenvendelser og svare på disse.

2.3 Flytogets drift

Flytoget har omtrent seks millioner passasjerer hvert år, noe som tilsier en markedsandel på 39,4% i 2012 (Flytoget 2012). Flytoget har 16 togsett med fire vogner på hvert sett. Togene ble produsert i 1997-1998 i Helsingborg. Togsettet har et førerrom i hver ende, 16 passasjerdører (fire i hver vogn) og sitteplasser til 247 mennesker. For å få bedre kapasitet ved travle avganger, kan man koble to togsett sammen. Det må være en flytogvert i hvert togsett som er åpent for passasjerer, men toget blir kjørt av en togfører. Flytoget har en maksimal toppfart på 210 km/t (Flytoget 2013b).

Flytoget har 1367 avganger i uka i tillegg til tomtog-kjøring (tog som kjøres uten passasjerer til et start-/sluttsted). Det er 20 minutters avganger mellom Drammen og Oslo lufthavn. Videre er det 10 minutters avganger fra Oslo sentralstasjon til Oslo lufthavn i det tidsrommet direktetogene går. På lørdager går det ikke direktetog fra Oslo sentralstasjon (Flytoget 2013h).

Det er sikkerheten som ligger til grunn i Flytoget, men i tillegg har bedriften tre andre viktige styringsparametere; punktlighet, regularitet og kundetilfredshet. Disse er blant annet grunnlaget for bonus til driftspersonellet, og er med på å vise hvilket toppnivå Flytoget ligger på, da i hovedsak under punktene service og punktlighet (Flytoget 2013g).

Punktligheten måler om toget er i rute inn til Oslo lufthavn, og i 2012 hadde Flytoget en punktlighet på 96,2%. Noen grunner til at denne ikke er høyere er ulike problemer ved jernbanen som følge av tekniske feil. Avvikene man har hatt igjennom årene (for eksempel det lange sommeravviket, der Oslo sentralstasjon var stengt for togtrafikk i seks uker (Svingheim 2013)), har vært med på å gjøre infrastrukturen bedre, og dermed hevet punktligheten. Punktlighetsmålet for 2013 er 97% (Flytoget 2013f).

Regularitet er et annet styringsparameter, som måler antall tog som går etter oppsatt plan. Blir et tog innstilt som følge av problemer med infrastrukturen, store forsinkelser, personalmangel eller lignende, vil dette påvirke regulariteten. Det er vanlig for Flytoget å innstille direktetogene mellom Oslo sentralstasjon og Oslo lufthavn dersom det skulle oppstå store forsinkelser, eller dersom deler av toglinjen mellom disse stasjonene blir helt eller delvis stengt for togtrafikk. I 2012 var det en regularitet på 99,3%. Målet for 2013 er 99,6% (Flytoget 2013f).

Kundetilfredsheten måler hvor fornøyd kundene er med det produktet Flytoget leverer. I 2013 er målet det samme som i 2012, den skal være på 97%. I 2012 ble kundetilfredsheten målt til 96%, noe som tilsier 1% under fastsatt mål (Flytoget 2013f). Kundetilfredsheten måles 4 ganger i året, og da måles servicen kundene opplever ved ombordstigning, om bord på toget, hvordan de opplever punktligheten og den generelle reisen med toget og om de vil kjøre med Flytoget igjen. Se vedlegg 2, og avsnitt om bonus innad i Flytoget for mer om kundetilfredshet og hvordan denne blir utregnet.

Avvik har de siste årene blitt en del av Flytogets hverdag, og i 2013 er det planlagt 17 avvik for å oppgradere infrastrukturen ulike steder på toglinjen (Flytoget 2013a). Dette er korte avvik (det lengste varer i ni dager), noe som medfører en mindre belastning for Flytoget økonomisk sett, og en mindre påvirkning på passasjerestrømmingen enn det et langt sommeravvik gjør. Ved avvik er Flytoget nødt til å leie inn busser for å kjøre busspendel mellom de stengte stasjonene. Det vil si at dersom Flytoget kun kan kjøre mellom Oslo sentralstasjon og Oslo lufthavn, er de nødt til å frakte passasjerene fra de øvrige stasjonene (Drammen, Asker, Sandvika, Lysaker, Skøyen og evt. Nasjonalteateret) med buss til Oslo sentralstasjon. Dette er kostnadmessig dyrere for Flytoget enn å kjøre tog hele veien, i tillegg til at det gjør reisen for passasjerene lenger og mindre optimal.

Avvikene som er planlagt i 2013 vil i liten grad påvirke regulariteten til Flytoget. Dette fordi de er lagt til tider der det bare kjøres tog hvert 20. minutt, slik at man da slipper å innstille direkte-tog avgangene. Videre vil punktligheten bli påvirket i den grad at man må beregne tjue minutter ekstra tid for å komme seg opp til flyplassen. Dette er informert på forhånd, slik at passasjerene skal være klar over dette. Det blir ikke foretatt kundetilfredshetsundersøkelser under planlagte avvik, slik at dette ikke påvirker kundetilfredsheten i stor grad.

Undersøkelsene blir tatt over åtte uker, eller 56 dager, og man vil dermed ikke få store svingninger i kundetilfredsheten selv om det skulle forekomme uplanlagte avvik under en undersøkelse (Brekke 2013b).

Flytoget er hele tiden opptatt av å være best, og dette synes blant annet gjennom at de stadig vinner prestisjefulle priser. I 2012 vant Flytoget, for andre år på rad, ”Årets norske reiselivsprodukt 2012”, på Grand Travel Award Norge (Flytoget 2013d). De er også ganske høyt på listen i prisen ”Great place to work”, som også blir nevnt i avsnittet om arbeidsforhold.

2.4 Flytogets verdier

Flytoget vil bli gjenkjent ved bruk av tre ord; effektivitet, innovasjon og entusiasme (Flytoget 2013j). Med *effektivitet* menes det at Flytoget skal planlegge og prioritere slik at man kan stole på bedriften. Dette ser man blant annet ved togavvik. Under avvik er Flytoget godt synlig og jobber for å få passasjerene raskest mulig til Flyplassen, enten med alternative

Flytog, buss eller taxi. Flytoget prøver å være aksjonsorienterte og ta raske beslutninger slik at reiseopplevelsen blir mest mulig positiv for kundene.

Innovasjon er viktig for Flytoget, og Flytoget streber etter å stadig bli bedre og tenke på nye måter. De oppfordrer alle ansatte til å komme med forslag til forbedringer/nye ideer, og streber hele tiden etter å finne nye løsninger. Dette gjøres ved å holde kurs for alle ansatte, de ansatte kan skygge hverandre og på den måten komme med innspill (dvs. at en ansatt følger en annen ansatt en hel arbeidsdag, og ser hvordan arbeidsdagen for den andre ansatte ser ut) og de har ”Flytogtimen”, der alle de ansatte kan stille spørsmål og komme med innspill etc.

Flytoget er en *entusiastisk* bedrift. Det vil si at de ansatte er positive og stolte av jobben sin. Flytoget oppfordrer til at de ansatte skal gi hverandre konstruktive tilbakemeldinger, samt at de setter pris på tilbakemeldinger fra kunder. De er opptatt av hva de ansatte og kundene mener, og prøver å tilrettelegge mest mulig slik at alle blir fornøyd. I tillegg engasjerer Flytoget seg i nærmiljøet, og støtter blant annet Røde kors.

2.5 Flytogets visjon og forretningsidé

Flytogets visjon er ”*Å levere den ultimate delen av reisen*”. Dette skal gjøres ved hjelp av god service, god punktlighet og effektivitet ved avvik. Forretningsideen understreker dette ved å si at Flytoget skal ”*tilby det beste transporttilbudet til og fra Oslo Lufthavn med vekt på sikkerhet, punktlighet og service* (Sherer 2006).” Videre forklarer forretningsideen hvordan Flytoget skal klare å tilby det beste transportproblemet; ”*Dette skal vi gjøre ved hjelp av en unik identitet, den mest effektive løsningen og entusiastiske medarbeidere. Samtidig skal selskapet aktivt orientere seg mot nye forretningsområder innen togmarkedet* (Sherer 2006).” Et nytt forretningsområde Flytoget ønsker å satse på, er intercity-triangelet. Dette er et politisk spørsmål som det jobbes mot på lang sikt (Høie 2013).

2.6 Flytogets samarbeid med fagforeninger

Flytoget samarbeider med to ulike fagforeninger, Norsk Jernbaneforbund (NJF) og Norsk lokomotivmannsforbund (NLF). Flytogets arbeidsgiverforening er NAVO. For de ansatte er det en trygghet å tilhøre et stort fellesskap, ettersom de kjemper for deres rettigheter, og representerer de ansattes interesser (Thingsaker et al. 2013).

2.6.1 Norsk Jernbaneforbund

NJF er et forbund som kjemper for kundeveiledere og servicemedarbeideres rettigheter. Denne foreningen ble opprettet i 1892, og er tilsluttet Landsorganisasjonen (LO). NJF er landsomfattende og har deltagere fra blant annet NSB, Jernbaneverket og Flytoget. De har utarbeidet en tariffavtale som gjelder deres medlemmer. Denne tariffavtalen inneholder blant annet krav til lønn, overtid og overtidspålegg, arbeidsforhold, i tillegg til at de gir ulike medlemsfordeler.

Blant medlemsfordelene NJF gir, finner vi gode tilbud på bank og forsikring via Jernbanebanken, LO-favør, tilgang til medlemshytter, boligstiftelser og fagblad.

Kundeveilederne er medlem av STAFO, statstjenestemannsforbundet, som blir lagt under NJF. STAFO forhandler seg frem til de ulike arbeidsbestemmelsene som gjelder kundeveilederne, og har sørget for at kundeveilederne har fått et kapittel i tariffavtalen mellom NJF og Flytoget som tar for seg lønn, skifttillegg, daglig fritid, ferie og endret fremmøtested (Flytoget).

2.6.2 Norsk lokomotivmannsforbund

NLF støtter blant annet flytogførere. Denne organisasjonen dekker alle lokførere i Norge, og har dermed hele 1550 medlemmer. Dette er også en godt forankret forening, og ble opprettet i 1893. NLF har utarbeidet en avtale med Flytoget, som er laget på førernes premisser.

NLF har blant annet arbeidet for at flytogførerne skal slippe å stå på plattform ved avvik. Med dette menes det at flytogførere ikke trenger å hjelpe til med å betjene kunder fra togplattformene under planlagte avvik. Videre gir de også ulike fordeler, som fagblad og samarbeid med Jernbanebanken. De har også arbeidet frem en forsikring som utbetales dersom togføreren mister sin sikkerhetstjeneste på grunn av helsemessige årsaker (Flytoget).

2.7 Arbeidsforhold

Flytoget har klare mål om at de skal være en av de mest attraktive arbeidsgiverne i Norge (Flytoget). Flytoget har flere ganger vært med i undersøkelsen "Great place to work". I 2008 toppet de listen i Norge, mens de i 2010 og 2012 endte på en henholdsvis 3 og 7 plass i

gruppen store selskap (work 2013). Flytoget vil ha de beste medarbeiderne, og arbeider hardt mot dette. De tilbyr blant annet ulike kurs hvert år, der det er et stort fokus på sikkerhet, service og hvordan man kan jobbe for å stadig bli bedre.

For å skape best mulig prestasjon, og for å motivere de ansatte til å nå de fastsatte målene har bedriften satt ulike bonuser til arbeidsgruppene. Videre har bedriften også andre goder for å skape motiverte ansatte og oppfordre de til å bli i bedriften.

Det er mulig å vinne to priser som ansatt i Flytoget; årets medarbeider og årets serviceperson (Ultimapriser). Disse deles ut på den årlige julemiddagen. Det er de ansatte som nominerer personer til disse prisene, basert på ulike kriterier som foreligger. Kriteriene er som følge (Flytoget):

Årets medarbeider:

- *Utmerker seg i utførelsen av sin jobb*
- *Stiller opp for Flytoget, kunder og kollegaer i hele organisasjonen*
- *Etterlever Flytogets verdier og er et forbilde for andre*
- *Tar ansvar for å påvirke arbeidsmiljøet positivt*
- *Er flink til å gi tilbakemeldinger og har et ønske om å ”gjøre andre gode”*
- *Er engasjert i Flytogets utvikling*

Årets service person:

- *Utmerker seg i sitt møte med kunden (interne eller eksterne)*
- *Har en utpreget serviceinnstilling*
- *Er et forbilde for andre*
- *Er flink til å gi tilbakemeldinger*
- *Påvirker miljøet positivt*
- *Gjerne bidrar med ”det lille ekstra”*

Denne ordningen bidrar til å premiere ansatte som ”gir litt ekstra” når de er på jobb, og vise anerkjennelse til dette.

2.7.1 Bonus

Flytoget har per 2013 en felles bonusordning for hele bedriften. Denne ordningen er lik som for 2012. Bonusordningen består av to mål, som begge teller 50%, kundetilfredshet (som nevnt tidligere skal denne være 97%) og økonomisk resultat. Oppnås begge målene, utbetales det 24 000 kroner til hver ansatt som jobber 100%. De som jobber under 100% får utbetalt bonus etter hvor mye de har jobbet, det vil si at en som jobber i en 25% stilling gjennom hele året, vil få 25% av oppnådd bonus. Det er et krav at man må være fast ansatt for å få utbetalt bonus, og alle i Flytoget regnes som fast ansatt med unntak av de som jobber timesbasert. Videre er det et krav at man må arbeide i Flytoget 31.12 for å kunne kreve bonus, og ulønnet permisjon over 2 uker gir ikke bonusutbetaling. Sykdom utover et år gir heller ikke bonus.

Bonusen er ikke en permanent ordning, og forhandles/vurderes fra år til år. Det er leder for HR avdelingen sammen med tillitsvalgte og styret i Flytoget som arbeider seg frem til en bonus. En forutsetning for å få utbetalt bonus er at bedriften har gått med overskudd, og dermed kan finansiere den. Bonusen er en uavhengig avlønningsmetode, og kan ikke forhandles frem av de ulike fagforeningene slik at de blir en del av en tariffavtale (Flytoget).

Hensikten med bonusen er å skape gode resultater og økt engasjement innad i Flytoget. Bonusen skal dermed skape intensivert oppmerksomhet mot bedriftens resultater og gi en forståelse for hva den enkelte ansatt kan gjøre for å nå disse. Bonuskriteriene blir satt slik at Flytogets ansatte kan påvirke resultatet direkte eller indirekte (Flytoget).

Det økonomiske resultatet, resultat før skatt, går ut på at man må holde budsjettet og går med positivt resultat. I 2013 er målet at Flytoget skal ha 139 millioner kroner i resultat før skatt (Flytoget 2013f).

Kundetilfredsheten blir målt fire ganger i året ved hjelp av en spørreundersøkelse som blir delt ut på ulike tog av IPSOS MMI. Spørreundersøkelsen ligger vedlagt som vedlegg 2. Det er Øyvind Brekke, markedsanalytiker, som har ansvar for denne undersøkelsen og utarbeider spørreskjemaene. Skjemaet ble utviklet for ti år siden av Feedback, og består av 2 sider. Den første siden har vært tilnærmet uendret de siste 10 årene, mens side to varierer med årene.

Selve kundetilfredsheten blir beregnet ved å slå sammen spørsmål fire og fem, til spørsmål seks: ”*Alt i alt, hvor fornøyd er du med denne reisen med Flytoget?*”. De øvrige spørsmålene på skjemaet brukes for å finne ut hva som påvirker kundetilfredsheten, samt få innsikt i hvordan kundene tenker og opplever Flytoget (Brekke 2013a).

For å finne kundetilfredsheten i Flytoget, som bonusen er målt etter, bruker man spørsmål seks på spørreundersøkelsen i vedlegg 2. Dette spørsmålet blir delt i to, der kunden regnes som utilfreds dersom han svarer ”svært misfornøyd” – ”litt misfornøyd” – ”verken eller” og tilfreds dersom han svarer ”litt fornøyd” – ”svært fornøyd”. Videre summerer man antall passasjerer som er tilfredse og regner ut hvor mange prosent dette utgjør av totale svar. Av disse prosentene blir det laget et vektet gjennomsnitt av de fire kundeundersøkelsene som blir holdt og antall svar man får under hver undersøkelse, slik at man, som for eksempel, i 2012 fikk en kundetilfredshet på 96% (Brekke 2013b).

For at de ansatte skal føle at de kan gjøre noe for at bonusen blir nådd, arrangerer HR-avdelingen ulike kampanjer i løpet av året. Et eksempel på dette er ”*Du betyr noe*” kampanjen i 2012. Denne ble gjennomført for å øke kundetilfredsheten og engasjere de ansatte til å gjøre en ennå bedre innsats i arbeidet mot dette. Denne kampanjen går i detaljer på hva hver enkelt person kan gjøre for å bedre kundetilfredsheten. Administrasjonen kan for eksempel hjelpe til ved avvik, plukke søppel på stasjonene og være med på kundearrangementer på plattformene. Flytogførerne kan være raske med å gi informasjon ut til passasjerene ved stopp og lignede, hjelpe flytogvertene med tømning av tog på Gardermoen dersom de har anledning til det og kjøre raskt ned på plattform på Gardermoen. Flytogvertene kan sørge for at de går sakte gjennom toget slik at de lettere ser kunder som trenger hjelp, informere over høyttalere når det trengs, være ute og synlig på plattform på de ulike stasjonene og gå igjennom toget på endestasjonene. Operative ledere kan blant annet følge opp forsinkede tog og være flinke til å bruke beredskapspersonalet dersom det trengs, mens kundeveiledere kan være flinke til å smile, ha øyekontakt og være tilgjengelige for kundene. Kundeservice kan øke kundetilfredsheten ved å svare raskt på mail og telefonhenvendelser, være hyggelige og hjelpelige og lage enkle løsninger for kundene.

Vi ser at Flytoget prøver å bevisstgjøre sine ansatte om hvordan de som enkeltpersoner kan påvirke kundetilfredsheten slik at det fastsatte målet kan bli nådd. Bonusen er dermed ment til å få de ansatte til å strekke seg litt lenger og gjøre en litt bedre innsats enn det de allerede gjør

i dag. Dette fordi Flytoget søker å hele tiden være best, og for å klare dette må de ha noe å strekke seg etter. Videre er hensikten å få fokus på resultatene og hvordan disse kan bli påvirket enten direkte eller indirekte (Flytoget).

I 2012 ble ikke målet om 97% kundetilfredshet oppnådd, og bonus blir dermed redusert til 67% av 12 000 kroner. Målet som gjelder økonomisk resultat ble derimot oppnådd, og det utbetales dermed full bonus av dette (12 000 kroner).

2.7.1.2 Andre bonusordninger

Driftspersonalet har i tillegg ulike bonusordninger som kun gjelder disse. Bonusordningene går i hovedsak ut på at man skal være fleksibel ved avvik og lignende.

Flytogvertene har inngått en avtale med Flytoget der de skriver under på at de kan godta kortere varslingsfrist ved endringer i arbeidstiden ved planlagte avvik. På denne måten kan planlegging endre tjenesten med opp til tre timer fra det som opprinnelig var bestemt. Kompensasjonen er inntil 16 000 per år (1.1-31.12) og beregnes ut fra stillingsprosenten man arbeider i. Det gis fradrag for sykefravær over 16 dager og ulønnet permisjon. Blir du ansatt etter 1.1, blir bonusen beregnet ut fra antall måneder du har arbeidet i Flytoget. Du må arbeide i Flytoget 31.12 for at bonusen skal bli utbetalt. Denne bonusen gjelder kun faste ansatte som skriver under på avtalen (Flytoget).

Flytogførerne har en bonusavtale som er utarbeidet av NLF og som skal sørge for at flytogførerne er lojale mot Flytoget. Avtalen går ut på at man binder seg i å jobbe i Flytoget i tre år, fra 01.01.2011. Bonusen er på kroner 80 000, som blir utbetalt på lønningen i Januar 2014. Har man jobbet i en lavere stilling enn 100%, blir bonusen utbetalt etter stillingsandelen man har innehatt. Man blir også her fratrukket bonus for ulønnet permisjon. Blir man ansatt etter 01.01.2011, utregnes det en bonus fra ansettelsesdato og frem til 31.12.2013 (reduksjon med kroner 2 222 hver måned fra 01.01.2011 til ansettelsesdato). Man får ikke bonus dersom man slutter før avtalen blir løpt ut, med mindre man slutter på grunn av helsemessige årsaker. Skulle dette være tilfelle får man utbetalt bonus frem til sluttdato i Flytoget (Flytoget).

Operativ leder har en avtale som i hovedsak går ut på at man viser stor fleksibilitet ved avvik, og utfører tjenester som operativ leder, flytogvert eller flytogfører. Denne avtalen er mellom Flytoget og den enkelte operative leder, og går over tre år. Måloppnåelse vurderes en

gang per år av driftssjef sammen med planleggingsleder. Avtalen gjelder fra 01.01.2011 og varer da i tre år. Har man lavere stilling i en periode eller hele perioden, vil bonusen bli beregnet ut fra stillingsprosenten man har innehatt. Denne bonusen på kroner 80 000 og utbetales i januar 2014. Videre har bonusen samme betingelser som hos Flytogførerne (Flytoget).

Kundeveilederne har en fleksibilitetsavtale med Flytoget. Denne er utarbeidet av STAFØ (som ligger under NJF). Dette er en individuell avtale som går ut på at oppmøte- og avslutningstidspunkt kan flyttes med tre timer fra opprinnelig tid ved planlagte avvik, dersom det skulle være overflødig med kundeveiledere på jobb, kan kompensasjonsdager og enkelte feriedager legges til disse i samråd med den enkelte person og man kan bli omdisponert til å gjøre andre oppgaver i Flytoget. Videre skal kundeveilederne sørge for renhold på arbeidsstedene, melde inn feil, øke andel billettløse reiser og være aktivt tilgjengelig for kundene. Avtalen gir en maksimal bonus på kroner 5 000 i året, og utbetales sammen med februarlønnen i de årene avtalen gjelder. Avtalen gjelder i tre år, fra 01.06.2010 – 31.05.2013. Det forutsettes at Flytoget holder sin produksjon, samt at det finnes planlagte avvik i perioden. Kriteriene er de samme som for Flytogvertene. Denne bonusen har kvalitetskontroller som antall billettløse reiser, mystery traveller og tilbakemeldinger fra kunder. Ordningen evalueres en gang i året, og bonusen kan bli redusert dersom kriteriene ikke etterleves som avtalt (Flytoget).

2.7.2 Goder

Flytoget har ulike goder til sine ansatte. Dette er goder som kan være med på å forbedre de ansattes helse, trygghet og service. Slik er de også en fordel for Flytoget. Dette ser vi blant annet ved bruk av helseforsikringer. Flytoget har en "først-i-kø" forsikring, der de ansatte kan "snike" i sykehuskøen, og dermed også komme fortere tilbake på jobb. I tillegg kan Flytoget, ved hjelp av treningskompensasjon (man får en viss sum i måneden for å hjelpe til med å betale treningssenteravgiften), motivere sine ansatte til å trene på fritiden.

De ulike kursene Flytoget tilbyr for sine ansatte er som oftest obligatoriske. Dette innebærer kurs med fokus på service, førstehjelp, sikkerhet, psykologi og lignende. Videre tilbyr Flytoget også noen ganger frivillige kurs. Dette kan være blant annet fysioterapeuthjelp, sminkekurs, privatøkonomikurs og lignende. På denne måten kan de ansatte få hjelp til å

jobbe mer riktig (ved hjelp av fysioterapeut, og på denne måten få færre arbeidsskader), se bra ut mens de jobber og ha orden på husholdningsøkonomien.

Flytoget tilbyr egen kantine til sine ansatte på hverdager, mellom klokken 10.00-13.00. Denne er substituert av Flytoget, noe som gir et svært godt tilbud til de ansatte. Det finnes ulike nivåer man kan kjøpe seg inn i, slik at det også blir tilpasset de som jobber turnus og ikke får benyttet tilbudet hver dag. Kantinen tilbyr enkel servering med salatbar og brød/pålegg. I tillegg blir det noen ganger servert varm mat.

Flytoget tilbyr ulike forsikringer til sine ansatte. Driftspersonellet, dvs. Flytogførere og – verter, som jobber i en 60% stilling eller mer, får:

- Yrkesskadeforsikring utover lo
- Gruppelivsforsikring
- Reiseforsikring
- Kollektiv ulykkesforsikring
- Kollektiv helseforsikring

Videre har Flytoget forhandlet seg frem til ulike rabattavtaler for sine ansatte. Dette er rabatt hos ulike bedrifter, for eksempel får man 10% i avslag hos BIT på byporten, billigere hotellrom på Royal hotell Christiania og lignende. Alle ansatte som jobber i en 60% stilling eller mer får også muligheten til å ha fribillett hos NSB til en symbolsk pris i året. De kan også kjøpe klippekort til ektemann/samboer for en billig penge.

Flytoget har to firmaleiligheter på Skeikampen tilgjengelig for sine ansatte. Disse kan leies for en liten sum, og for å rettferdiggjøre fordelingen, trekker man hvem som får leie hyttene dersom flere skulle være interessert i samme tidsperiode. Hyttene leies enten fra mandag til torsdag, eller torsdag til søndag.

Flytoget har en hotellavtale med Royal Christiania som gjelder for alle ansatte som jobber turnus. Dette fordi det går lite kollektiv trafikk tidlig på morgenen, og de ansatte dermed sliter med å møte på jobb til oppsatt tid. Visse regler gjelder, og det er de som bor lengst unna som blir prioritert (det er delt opp i to soner, der sone 1 er langpendlere, utenfor indre lokalområde; eks. Moss, mysen og drammen), sone 2 er de som bor i indre lokalområdet. Hotellrommet

skal kun benyttes i forbindelse med jobb, og dersom man ikke rekker inn til jobb med vanlig kollektiv transport.

2.7.3 TØFF

Flytoget har en egen aktivitetsgruppe, TØFF. Den er delt opp i to undergrupper; TØFF hjerte og TØFF activity. TØFF har blant annet som formål (Scherer 2006):

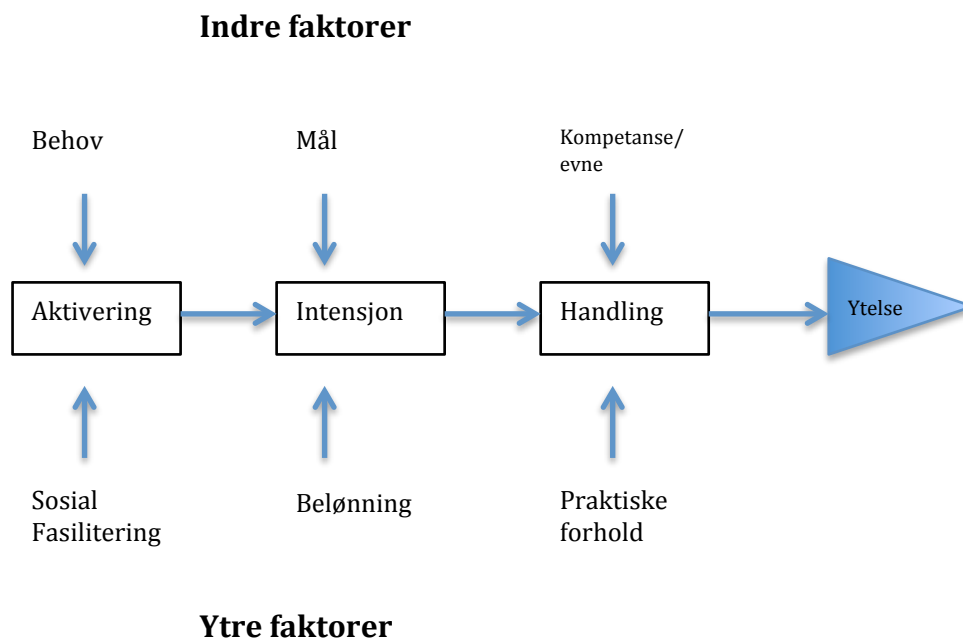
- *Utvikle internt engasjement og stolthet gjennom å hjelpe til og bidra i humanitært arbeid*
- *Utvikle arbeidsmiljøet*
- *Utvikle samspill mellom miljø og avdelinger*
- *Fremme fysisk aktivitet*

Flytogets samarbeid med Røde kors kommer innunder TØFF hjerte, og oppfordrer til frivillig humanitært arbeid. Leder for denne gruppen er Kari Skybakk. Aktivitetsgruppen arrangerer ulike fritidsaktiviteter som er for alle ansatte. Dette er blant annet fjellturer, sykle Rallarvegen, fester og andre arrangementer. For at Flytoget skal være med å støtte de ulike arrangementene, må visse krav oppfylles. Dette innebærer at alle ansatte må ha mulighet til å delta på arrangementet, det skal være ulike personer som deltar, og man må synliggjøre Flytoget der det er mulig. Det er HR som er ansvarlig for strategi og budsjett for TØFF activity.

Kapittel 3: Motivasjon

Motivasjon kan ofte forklares med entusiasme og ønske om å prestere, eller som Haukedal definerer: ”psykologiske prosesser som igangsetter, regulerer og opprettholder adferd” (Haukedal 2005). Man skiller ofte mellom indre og ytre motivasjon, der indre motivasjon vil si at man handler av egen vilje, fri fra press og etter egne ønsker. Ved ytre motivasjon derimot, kommer drivkraften fra ytre belønninger som anerkjennelse, penger eller høyere stilling (Kuvaas 2005). Man handler av indre motivasjon fordi man har lyst, og av ytre motivasjon fordi man på en eller annen måte ”tjener” på det.

For at arbeidstakerne skal yte best mulig, er eieren opptatt av at de skal være best mulig motivert for sine arbeidsoppgaver. Det er her en vanlig misforståelse at man tror ytelse og produktivitet er direkte korrelert med motivasjon. Det er slik at det er flere faktorer som påvirker et menneskes ytelse, og for å illustrere dette har jeg tatt med en figur laget av Mitchell og Larson, 1987 (Haukedal 2005):



Figur 3.1: Forholdet mellom motivasjon og ytelse.

Man ser av denne figuren at ytelse er noe som blir påvirket av både ytre og indre faktorer. Det er mange faktorer som påvirker handlingsmønsteret i hverdagen, blant annet selvdrift, lønn,

arbeidsforhold, opplæring og kunnskap, mål og behov. Man kan dermed ikke styre en persons motivasjon kun ved å gi økt lønn eller anerkjennelse. Man må i tillegg ansette en person som har et indre ønske om å gjøre en god jobb, prøve å skape en god arbeidskultur, gi god opplæring, samt legge til rette for at arbeidet til den enkelte skal være mulig å utføre på den måten som er bestemt.

3.1 Herzbergs to-faktorteori

For å finne ulike forhold som skapte positive og negative holdninger til arbeider, utførte Herzberg en omfattende litteraturstudie. Resultatet endte i en modell som nå er kjent som to-faktorteorien. Man delte forholdet opp i to ulike kategorier; motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer, der motivasjonsfaktorene er relatert til tilfredshet i forhold til arbeidet, mens hygiene faktorene er relatert til utilfredshet (Haukedal 2005).

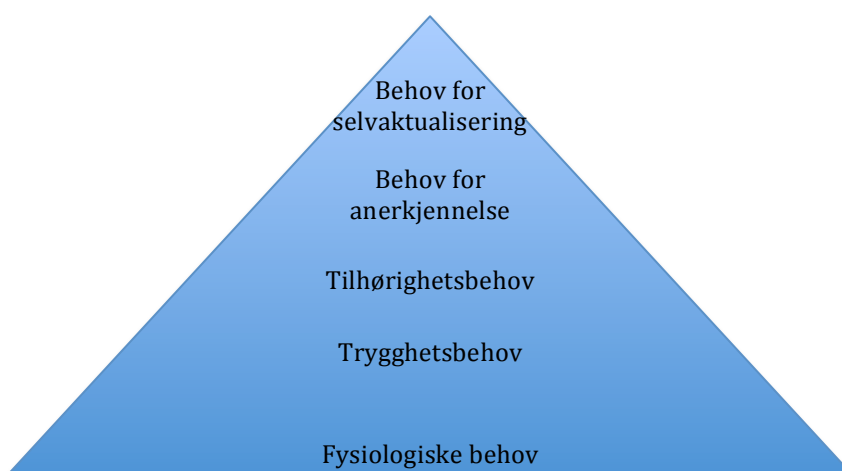
Tabell 3.1: Herzbergs to-faktorteori.

Hygienefaktorer	Motivasjonsfaktorer
Bedriftens politikk og administrasjon	Prestasjoner
Lederen	Anerkjennelse
Arbeidsforholdene	Arbeidet i seg selv
Mellommenneskelige forhold	Ansvar
Økonomisk godtgjørelse	Forfremmelse
Status	Vekst
Trygghet	
Privatlivet	

Vi ser her at økonomisk godtgjørelse kommer inn under kategorien hygiene faktorer. Med dette mener Herzberg at effekten er nokså kortvarig og ikke direkte motiverende i lengden. For at de ansatte skal være motiverte og effektive, må hygiene faktorene legge til rette for en god og trygg arbeidsplass, der man har mulighet for å tilfredsstille motivasjonsfaktorene. Med dette menes det at man må ha en arbeidsplass med gode arbeidsforhold, god lønn og leder og god kultur, samtidig som de ansatte må få indre motivasjon via forfremmelse, anerkjennelse og arbeidet i seg selv (Haukedal 2005).

3.2 Maslows behovspyramide

Maslow utarbeidet en behovspyramide for å definere menneskers adferd og behov. Hans hovedidé var at mennesker må tilfredsstillende de grunnleggende behovene før de kan tilfredsstillende andre, mindre viktige behov. Det vil si at et menneske gjerne ikke har behov for anerkjennelse og selvaktualisering dersom de ikke har mat, vann og et sted å bo. (Haukedal 2005)



Figur 3.2: Maslows behovspyramide, en modell som viser behovenes hierarkiske oppbygging (Haukedal 2005).

Med de fysiologiske behovene menes de mest grunnleggende behovene som mat, drikke og seksuelle behov. Under behov for trygghet kommer forhold som gir sikkerhet, som fast arbeid, et sted å bo, omgivelser som man kjenner og ordnet samfunn. Når disse behovene er oppnådd, vil man gjerne føle et tilhørighetsbehov. Mennesker trives godt i selskap med andre, og har behov for å ha venner, bekjente og et kjærlighetsforhold. Behov for anerkjennelse kan deles i to, anerkjennelse over seg selv og anerkjennelse fra utenforstående personer. Det er viktig at man både har respekt for seg selv og får respekt fra andre. Det siste behovet, behov for selvaktualisering, vil si at man har behov for å bruke sine talent og realisere sitt potensial (Haukedal 2005).

Vi ser her at Herzbergs hygienefaktorer kan sammenlignes med de tre nederste behovene i Maslows pyramide. Det vil si at dersom en ansatt ikke har ordnede forhold på arbeidsplassen,

en sikker jobb man føler seg trygg i og føler tilhørighet med bedriften, vil, mest sannsynlig, ikke anerkjennelse og mulighet for selvaktualisering øke motivasjonen til den ansatte. Behovet for anerkjennelse og selvaktualisering kan dermed sees i sammenheng med Herzbergs motivasjonsfaktorer (Haukedal 2005).

3.3 Oppsummering

Det finnes mange ulike teorier rundt dette, men jeg føler at Herzberg og Maslow oppsummerer det viktigste. Man må tilfredsstille de grunnleggende behovene, som trygg arbeidsplass, gode arbeidsforhold og indre motivasjon, før man kan starte med ytre motivasjonseffekter som prestasjonsbasert lønn.

Kapittel 4: Bonus og incentiver – teori

Prestasjonsbaserte belønninger, her omskrevet som bonus, er et relativt nytt fenomen, som skjøt fart på 1990-tallet. Da var det i hovedsak ledere som fikk innført bonusavtaler i sine lønnsordninger. I starten av 2000 tallet ble det også vanlig å innføre bonusordninger blant de andre gruppene av ansatte i bedrifter. Rema 1000 ga ut bonus til lagermedarbeidere i region vest i 2001, Statoil ga alle medarbeiderne 5% av lønnen sin som bonus dersom driftsresultatet tillot det (2005) og DNB har gitt medarbeiderne andeler i aksjefond. Løsningene varierer i stor grad fra bedrift til bedrift, og selv om man har to bedrifter som operer på samme marked, kan de ha ulike løsninger for variabel avlønning. En bedrift kan ha individuelle bonusordninger basert på måltall, mens en annen bedrift kan gi ut aksjer eller aksjeopsjoner (Bragerlien 2005, p. 28).

Prestasjonsbasert belønning er belønning som er basert på de ansattes prestasjoner. Man kan skille mellom individuelt og kollektivt nivå, og hva slags kriterier som ligger til grunn for utbetalingen. Man skiller også mellom variable og faste belønninger, der faste lønnskomponenter vil si at det forekommer en endring i den faste lønnen, mens variable belønninger gis en gang og påvirker ikke fastlønnen i noen grad (Kuvaas 2008).

Kriteriene som ligger til grunn for bonusutbetaling er ofte enten basert på resultat eller adferd. Resultatbaserte bonusordninger vil si ordninger der bonusen er basert på ulike resultater. Dette kan være mål på antall produserte enheter, overskudd, aksjekurser eller mål basert på ulike nøkkeltall som for eksempel resultatgrad. Resultatbaserte bonusordninger kan virke objektive ettersom de er basert på rene måltall eller regnskapstall, men dette stemmer ikke helt. Man kan påvirke de fleste regnskapstall, noe som kan være svært u hensiktsmessig for bedrifter. De ansatte kan manipulere regnskapet slik at de får best mulig bonus, fremfor å gjøre det som er gir best resultat for bedriften og eierne. Adferdsbasert bonus er bonuser lagt opp for å få frem en viss adferd. De overordnende setter gjerne subjektive mål der de bestemmer hvor effektive de ansatte skal være, eller kombinerer dette med mer resultatbaserte mål (Kuvaas 2008).

Når man skal utarbeide en bonusordning burde de ansatte få være med på prosessen. Dette for at man skal skape minst mulig misnøye, samtidig som bedriften enklere kan se hvilke tiltak

som motiverer best. En bonus de ansatte er fornøyd med kan påvirke arbeidet slik at det blir bedre, og man kan rette de ansattes fokus over på viktige strategiske områder. En god bonusordning bør tilpasses slik at den matcher arbeidets karakter, styringsmessige behov og bedriftens kultur (Bragerlien 2005).

En omfattende undersøkelse gjort av Kruse, Freeman og Blasi kom med konklusjonen at ulike kollektive belønningssystemer har sammenheng med produktivitet og profitt. Med det mener de at kollektive belønninger kan føre til redusert turnover og økt motivasjon til å jobbe hardere og mer effektivt (Kruse et al. 2010). De fant også at kollektive belønninger kan føre til at ansatte blir tryggere på jobben og får mer eierskap til den. Bedrifter med gode incentivordninger har ofte ansatte med sterk eierskapsfølelse og er mer interessert i bedriften og dens framtid enn bedrifter med mindre incentivordninger. Konklusjonen til Kruse et al. er at for at incentivordningen skal gi positiv effekt må forholdene ligge til rette for det. Med det mener han at man må ha en god human resources (HR) politikk, der man legger til rette for arbeiderne, gir de frihet til å ta egne avgjørelser og skaper et godt samarbeid mellom ledere og ansatte (Kruse et al. 2010).

Dersom en person jobber mot et mål og ikke får lovet belønning kan dette oppleves som straff, uavhengig om belønningen ikke blir utbetalt som følge av at målene ikke er nådd. Det kan også føles som man blir straffet dersom en bonusordning blir avvirket. Videre er det verdt å merke seg at en bonusordning kan være med på å øke effektiviteten innad i bedriften, men den øker ikke kunnskapsnivået. Oppnår man dermed ikke mål som gir belønning som følge av for lite kunnskap kan dette virke særdeles negativt og påvirke mestringsfølelsen. Man må dermed sette bonusmål som oppfordrer til økt innsats basert på den kunnskapen den ansatte allerede innehar. Dette for at de skal være motivert til å gjøre maksimal innsats selv etter en periode der de ikke klarte fastsatt mål, og dermed ikke fikk utbetalt belønning. Skulle bonusmålet bli påvirket av utenforstående hendelser eller hendelser den ansatte ikke selv kan påvirke, kan dette også virke demotiverende dersom dette fører til mindre eller ingen utbetaling (Kuvaas & Dysvik 2012). Hadde Flytoget hatt punktlighet som bonusmål, uten å ta hensyn til utenforstående hendelser, kunne dette målet vært demotiverende ettersom man ikke kan påvirke disse hendelsene. Er det signalfeil eller et forsinket tog foran på linjen, er det lite man kan gjøre med dette som ansatt i Flytoget.

4.1 Formål med bonus

En bonus, burde ifølge Bragerlien, gi en eller alle disse positive effektene (Bragerlien 2005, p. 28):

- *De ansatte jobber hardere*
- *De ansatte jobber smartere*
- *De ansatte tar bedre beslutninger*
- *Bedriften tiltrekker seg bedre kandidater*
- *Bedriften beholder de beste ansatte*

Får man ingen positiv effekt, kan man si at bonusen er mislykket og uten effekt. Har ikke bonusen noen effekt kan dette komme av ulike årsaker som for eksempel overdreven tro på et operasjonelt måltall, samme bonus til store enheter i virksomheten, overdreven tro på indirekte motivasjonseffekter, blanding av overskuddsdeling og incentiver og ignorering av ansattes innvendinger (Bragerlien 2005).

Haukedal mener at hensikten med lønssystemer er å motivere til deltakelse og prestering, og at man dermed må registrere forskjeller på ansatte ettersom de opererer på ulike prestasjonsnivåer (Haukedal 2005).

Prestasjonsbasert belønning kan ha en direkte incentiveffekt eller en indirekte incentiveffekt.

4.2 Direkte incentiver

Direkte incentiveffekter har som hensikt å endre de ansattes adferd, slik at de gjør noe de ellers ikke ville ha gjort. Dette kan for eksempel være økt arbeidsinnsats. For at den direkte effekten skal bli best mulig, burde en slik ordning være individuell slik at ansatte kan påvirke resultatet, og se hva arbeidet fører til (Kuvaas 2008). Denne ordningen er gjerne å se hos selgere, da ofte med lav fastlønn og provisjon etter hvor mye de selger oppå det. Bedriften kan på denne måten få den ansatte til å gjøre en bedre innsats, fremfor om den ansatte bare skulle fått fastlønn uavhengig av hvor mye han selger.

Dan Pink, en amerikansk karriereanalytiker, mener at belønninger, som bonus, kan være effektivt dersom oppgaven som skal belønnes krever lite tenkning og er enkel å utføre (Pink

2009). Jordbærplukking er et eksempel på en slik enkel oppgave, gir man bonus etter hvor mange bær som blir plukket vil man som regel øke effektiviteten til den ansatte. Er oppgaven derimot komplisert og krever kreativitet og tenkning utenfor boksen, kan en belønning i form av bonus minimere effekten på arbeidet (Pink 2009). For å illustrere dette bruker han et stearinlyseksempel; to grupper får i oppgave å sette et lys fast i veggen slik at det ikke drypper stearin på bordet som står inntil den veggen man skal feste lyset på. Utstyret de får er et stearinlys, en boks med stifter og en boks med fyrstikker. Den ene gruppen får beskjed om at de blir tatt tiden på for å beregne gjennomsnittstiden man bruker på å løse problemet. Den andre gruppen blir fortalt at dersom de er blant de 25% beste får man belønning på \$5, og er man den beste får man \$20. Resultatet ble at gruppen som ble lovet belønning brukte i gjennomsnitt 3,5 minutter lengre tid enn gruppen som ikke fikk belønning. Ergo, prestasjonsbasert belønning hindrer kreativitet og nytenkning (Pink 2009).

Bragelien har et eksempel der en direkte incentivordning virket slik at produktiviteten økte med 36%. Dette var i en amerikansk bedrift, Safelite Glass Corporation, som jobber med å bytte/reparere bilruter. I utgangspunktet hadde arbeiderne en fast timelønn, men etter at incentivordningen ble innført fikk de betalt etter antall installerte ruter (og var fortsatt garantert en minimumslønn på \$11). Noen av grunnene til at denne bonusordningen virket så bra var at arbeiderne måtte rette opp sine egne feil gratis (uten å få betalt i timelønn), i tillegg til at bedriften, ved hjelp av denne ordningen, fikk en utskiftning i organisasjonen der de ansatte som jobbet med lav effektivitet sluttet, og ble byttet ut med personer som var innstilt på å jobbe mer effektivt (Bragelien 2003).

Har bedriften et indre fokus på samarbeid og at de skal arbeide mot et felles mål, kan direkte incentiver, gitt i form av individuelle belønninger, ødelegge samarbeidet ansatte imellom. Videre kan arbeidsmiljøet, med de normer og verdier som er opparbeidet, bli svekket, ettersom en slik ordning gjerne fører til konkurranse individene i mellom (Hoff & Bragelien 2009). Individuelle bonusordninger kan også føre til opplevelse av urettferdighet. Bonusmål som er satt på individuelt basis kan skape misnøye i bedriften ved at man mener andres bonusmål er mer oppnåelig enn sitt eget.

Kuvaas kommer frem til at direkte incentiver kan ha god effekt på oppgaver som man enkelt kan måle og kontrollere. Oppgavene må i tillegg være bortimot umulig å manipulere eller jukse med, og ha få vridningseffekter (Kuvaas & Dysvik 2012). Med vridningseffekter menes

da at oppgaven som er utgangspunktet for belønning ikke tar alt fokuset vekk fra andre viktige oppgaver, og dermed skaper en generelt lavere produktivitet i bedriften. Har man for eksempel som mål å produsere flest mulig produkter kan dette gå på bekostning av kvalitet. Blir en kunderådgiver i bank belønnet etter hvor mange forsikringer han selger hver dag, kan han prøve å få kundene til å kjøpe flere forsikringer enn de trenger, og dermed redusere kundetilfredsheten (hvis de finner ut at de har blitt ”lurt”).

For at en incentivordning skal ha en direkte effekt er det viktig at individene den omhandler kan se hvordan de som enkeltpersoner kan påvirke resultatet. En incentivordning kan ha direkte effekt dersom den gjelder enkeltpersoner eller personer som arbeider i små grupper/team. En incentivordning som omhandler små team kan hindre gratispassasjerproblemet ved at gruppemedlemmene samarbeider om å gjøre hverandre gode, og oppmuntrer hverandre slik at resultatet blir best mulig (Bragelien 2003). Gratispassasjer er en person som får belønning uten å arbeide for det. Det er verdt å merke seg at en slik ordning er mer økonomisk krevende for bedriften, da det tar mye mer tid å følge opp mange små bonusordninger, enn en stor. I tillegg er det kostnadsfullt å drive kontrollsjekk og oppfølging av mange bonusmål.

4.3 Indirekte incentiver

Indirekte incentiveffekter gis ofte som kollektive ordninger eller ulike typer av fastlønnssystemer og skal være med på å øke de ansattes lojalitet til bedriften, forbedre bedriftskulturen slik at man føler mer eierskap til virksomheten, eller gi et forbedret psykologisk eierskap. På denne måten kan man øke de ansattes jobbeffektivitet og skape et godt samarbeid innad i bedriften, der alle arbeider mot samme mål. Det som er viktig med overskuddsdeling i store organisasjoner, eller der man gir overskuddsdeling til en stor gruppe, er at man legger vekt på at alle jobber mot det samme målet, ettersom den direkte intensiveffekten ved denne ordningen er svekket (Kuvaas 2008).

Kollektive bonusordninger er risikofrie for eierne og fører til lavere kostnader ved at man får færre kontrollkostnader. Ved en kollektiv bonusordning er det viktig at alle er med, og at det i mindre grad oppstår gratispassasjerproblemer (Dagensnæringsliv 2006). I denne sammenhengen kan en person få bonus uten å gjøre en innsats ettersom de andre i gruppen har gjort en hard nok innsats til at bonusen blir utbetalt.

Bragelien mener at den direkte incentiveffekten forsvinner dersom gruppen er på rundt 20 personer eller mer. Er det vanskelig å måle den enkeltes bidrag for å nå fastsatt mål, eller måloppnåelsen er en konsekvens av tett samarbeid i bedriften, kan det være bedre med en gruppebonus. Hva slags bonusordning man skal ha, om den skal ha en direkte eller indirekte effekt, kommer da altså an på hva slags målsetting bedriften setter for at bonusen skal bli utbetalt (Bragelien 2003).

Gruppebaserte bonuser, eller kollektive ordninger, kan være et enkelt valg for bedriften ettersom disse gir forutsigbarhet og er enkle å administrere. Det finnes ulike måter å gi en slik bonus på, men det mest vanlige er en form for overskuddsdeling eller aksjetildelinger/-rabatter. For at bonusordningen skal ha en effekt, må symbolordningen ligge til grunn. Det vil si at en person må føle at ordningen er rettferdig og lik for hele bedriften, i tillegg til at han har et psykologisk eierskap til bedriften. Bonusordningen blir da et symbol på at bedriften er som en stor familie der alle får hver sin bit av kaken (Kuvaas 2008).

4.4 Negative sider ved bonus

En bonus kan skape vridningseffekter. Det vil si at for stort fokus på et mål kan føre til at man "glemmer" andre viktige mål som ikke gir belønning. Bonuser som baserer seg på resultat og rentabilitetsmål kan gi feil utslag ved at de ansatte kan påvirke resultatet ved å la vær å gjennomføre investeringer som binder kapital eller påvirke regnskapet på andre måter. Baserer man derimot bonusen på overskuddsdeling, der man bestemmer bonuspotten etter bedriftens resultat, kan det virke mot sin hensikt ettersom de ansatte må bære en stor risiko. Det er også slik at det er i nedgangstider de ansatte må jobbe som hardest, og gjerne trenger en oppmuntring (Bragerlien 2005).

Lik bonus til store enheter i en virksomhet gir ikke nødvendigvis en direkte incentiveffekt. Denne ordningen gir fort gratispassasjerer og man kan vente seg små adferdsmessige konsekvenser. Ettersom hele bedriften gjerne har det samme målet, er det lite man som enkeltperson kan gjøre for å påvirke resultatet. Dette kan føre til at fokuset blir overført til misnøye over ulikheter mellom divisjoner. Er det ulike mål som er basert på den samme bonusen, kan man fort tenke at de andre har lettere bonusmål enn en selv, og føle en urettferdighet. Bonusen kan dermed virke mer demotiverende enn motiverende (Bragerlien 2005). Kuvaas derimot mener at individuelle bonuser er et resultat av at bedriften er usikker

på sine ansatte, og at det kan føre til ”*kvartalskapitalisme*”, der man tenker kortsiktig fremfor hva som er mest lønnsomt for bedriften på sikt (Dagensnæringsliv 2006).

Dan Pink påpeker at det ofte ikke er sammenheng med hva teorien sier og hva bedriften gjør. Har man kompliserte oppgaver som krever kreativitet og ”tenking utenfor boksen”, vil en belønning basert på ytelse hindre slik tenkning og skape et ensrettet fokus mot den arbeidsoppgaven som gir belønning. Han tar for seg et eksperiment der man studerte en gruppe studenter som fikk ulike oppgaver som ble belønnet på tre ulike stadier; liten, mellom og stor belønning. Resultatet ble at så lenge man kun trengte mekaniske ferdigheter fungerte bonussystemet og jo høyere belønning - jo bedre utførelse. Krevde derimot oppgavene tenkning og kreativitet viste det seg at de oppgavene med høyest belønning ga dårligst resultater. Hans konklusjon er dermed at bonus og andre incentiver kan ha en negativ effekt på utførelsen av arbeidet (Pink 2009).

Weibel et al. kommer med en teori, der de påpeker at økonomiske incentiver kan ha en negativ effekt på indre motivasjon. En ansatt som i utgangspunktet er indre motivert til å gjøre en god jobb, kan, ved utbetaling av økonomiske incentiver, gå fra å jobbe effektivt fordi de har lyst til å gjøre en god jobb, til å jobbe fordi de får betalt for det. Sagt med andre ord, økonomiske incentiver kan få de ansatte til å gå fra å bli drevet av indre motivasjon til å bli drevet av en ytre motivasjon (Weibel et al. 2010).

4.5 Prinsipal - agent teorien

I bonussammenheng er det viktig å ta for seg prinsipal – agent teorien ettersom denne er svært relevant. I en bedrift har man ulike forhold mellom prinsipal og agent, der prinsipalen ansetter en agent for å gjøre en jobb mot at agenten får en økonomisk kompensasjon. Ulike prinsipal – agent forhold kan være ”eier – øverste leder” og ”leder – ansatt”. For at prinsipalen skal få agenten til å gjøre det som trengs å bli gjort, setter han opp en kontrakt agenten må skrive under på for at forholdet skal være gyldig. Denne kontrakten inneholder hva slags arbeid som skal bli gjort, og hva slags belønningssystemer som blir gitt for ferdig utført arbeid. Det er vanskelig for prinsipalen å overvåke agenten hele tiden, slik at det må foreligge et tillitsforhold mellom de to partene om at begge gjør det som er lovet (Hoff & Bragelien 2009).

Ettersom prinsipalen ikke fullt ut kan overvåke agentens handlinger, kan det oppstå ulike interessemotsetninger der agenten prioriterer egne interesser fremfor prinsipalens. Dette kan forsterkes av incentivordninger der disse kan skape en slik suboptimalisering internt i bedriften. Incentivordninger basert på resultater kan gjøre at agenten fremmer egne interesser, eller egen avdeling i bedriften, og fokuserer på dette framfor hva som er det beste for bedriftens helhet. Dette kan være både positivt og negativt for bedriften; på den ene siden er det positivt ettersom det får agenten til å fokusere på de arbeidsoppgavene han har fått og dermed gjøre disse på en effektiv måte, mens det på den andre siden kan gjøre at arbeidstakeren ignorerer andre avdelinger/ansatte i bedriften og bedriftens helhetlige lønnsomhet. Slike interessekonflikter skaper agentkostnader, ettersom det skaper kostnader dersom agenten opptrer i strid med prinsipalens ønsker, samtidig som det også oppstår kostnader dersom prinsipalen må endre organiseringen for å redusere avvikskostnader. Med dette menes det at prinsipalen må bruke tid og penger på å overvåke agenten eller lage nye belønningssystemer slik at det blir mindre sprik mellom hva prinsipalen vil og det agenten gjør (Hoff & Bragelien 2009).

For at prinsipalen skal kunne få det resultatet han ønsker må han tilby agenten en kontrakt som tilfredsstiller kravene om frivillig deltakelse og frivillig innsats. For at dette skal bli tilfredsstilt kan prinsipalen benytte seg av belønningssystemer slik at arbeidet blir mer attraktivt. Videre må også arbeidsbetingelsene gjøre jobben attraktiv. Som nevnt i kapittel 3, må de grunnleggende behovene dekkes for at belønningssystemene fungerer som en god motivator. Agenten er risikoavers, og det er viktig at prinsipalen legger dette til grunn for å beregne ulike incentiver. Det vil si at det ikke er optimalt å gi aksjer i samme selskap som agenten jobber som incentiv, av samme prinsipp som at bonden ikke legger alle eggene i samme kurv – man må diversifisere risikoen (Hoff & Bragelien 2009).

I prinsipal – agent teorien har man ulike former for imperfekt informasjon, det vil si at aktørene ikke har komplett informasjon om hverandre. Dette viser seg som skjevt utvalg, moralsk hasard, ikke – verifiserbar informasjon eller en blanding av disse tre. Skjevt utvalg, også kalt asymmetrisk informasjon, vil si at agenten har perfekt kunnskap om seg selv, mens prinsipalen kun ser deler av agenten. Hvis man for eksempel er i en intervjusituasjon, kan prinsipalen kun se de sidene av seg selv agenten velger å vise. Hvis vi følger ansettelseseksempelet videre, får vi tilfeller av moralsk hasard etter at agenten er ansatt. Hvordan han jobber blir målt ved ulike resultater, og prinsipalen kan ikke observere adferden

direkte, og vet ikke om agenten gjør sitt beste for å nå de ulike målene. Moralsk hasard forekommer dersom agenten er uansvarlig og slapper av. Hvis prinsipalen merker at agenten opptrer uansvarlig, men uten at en 3. person ser dette, får vi ikke - verifiserbar informasjon. Han kan ikke verifisere den uønskede adferden, og kan dermed ikke bevise at det fant sted (Foss 1995).

Prinsipal - agent teorien kan kritiseres på ulike måter. Et problem er at agenten har urealistiske forutsetninger om seg selv, der de ofte mener at de er bedre enn de er, og også bedre enn gjennomsnittet. Videre er det vanskelig å utforme kontrakter slik at de skaper den adferden som er ønsket. Det er ikke alltid resultatbasert lønn er det som er mest hensiktsmessig, fastlønn kan skape bedre resultater i noen tilfeller. Man må også være obs på at økonomiske incentiver kan endre de sosiale normene innad i bedriften, noe prinsipal – agent teorien ikke legger vekt på. Bonuser og andre incentiver kan skape følelser som urettferdighet og misnøye blant de ansatte, eller det motsatte; føre til mer samhold og samarbeid (Foss 1995).

4.6 Oppsummering

Kort oppsummert er det viktig å ha fokus på at kollektive belønningssystemer ikke er et system som nødvendigvis er svaret på hva som er det beste for bedriften. Hvordan de virker varierer fra bedrift til bedrift, og det kan lett oppstå problemer som gratispassasjerer og opplevelse av urettferdighet (Kruse et al. 2010). Det er dermed viktig å gjøre et godt forarbeid før man innfører en bonus, slik at man kan finne en ordning som passer bedriften best mulig. Det er også vært å merke seg at hvis de ansatte først har fått tilbud om bonus er det veldig vanskelig å fjerne dette tilbudet. Blir man fratatt en bonusordning, selv om den nødvendigvis ikke gir positiv effekt, kan det virke demotiverende for den ansatte og skape misnøye og lavere effektivitet.

Kapittel 5: Metode

Man skiller mellom kvantitative og kvalitative metoder, der kvantitative metoder kjennetegnes ved tallbruk, mens kvalitative metoder benytter tekst. Kvalitative undersøkelser har ulike forskningsdesign, for eksempel fenomenologisk analyse (læren om ”det som viser seg”), etnografisk design (beskrivelse og fortolkning av en kultur) og grounded theory (utvikle nye teorier med utgangspunkt i data). Kvantitative undersøkelser blir som regel statistiske prosedyrer der man kan bruke analyser som univariate-, bivariate- eller trivariate analyser (Johannessen et al. 2010).

5.1 Formål med undersøkelsen

Formålet med undersøkelsen er å skaffe informasjon om dagens bonusordning i Flytoget, og beskrive hva slags virkning denne har på ansatte. På denne måten kan jeg bruke svarene på undersøkelsen til å svare på min problemstilling.

5.2 Undersøkelsens problemstilling

Undersøkelsen skal svare på oppgavens problemstilling, og jeg har dermed prøvd å lage påstander som gjør at jeg kan svare på de tre ulike spørsmålene; om bonusordningen har en positiv effekt, hvilke muligheter og utfordringer den gir og om de ansatte faktisk blir motivert av prestasjonsbasert belønning.

5.3 Forskningsdesign

Ettersom jeg har en begrenset periode på å skrive denne oppgaven, har jeg benyttet meg av en tverrsnittundersøkelse (Johannessen et al. 2010). Det vil si at jeg samlet inn data i en bestemt tidsperiode, 04.03.13 – 25.03.13. Tidspunktet er såpass langt ettersom noen i Flytoget jobber kun annenhver helg, og disse på denne måten får en større sjanse til å rekke å svare på undersøkelsen. Denne tverrsnittsundersøkelsen gir et innblikk i hvordan de ansatte ser på bonusen i denne perioden, men det er vanskelig å se om disse holdningene kan endres eller utvikles over tid (Johannessen et al. 2010). Perioden er meget relevant, da fjorårets bonus (fjorårets bonusordning var, som nevnt tidligere, lik årets bonusordning) blir utbetalt sammen med marslønningen, 15. mars.

Tverrsnittundersøkelser er heller ikke optimalt ettersom det er vanskelig å måle årsakssammenhenger mellom fenomener ved hjelp av denne undersøkelsen. For å få frem årsakssammenhengen er man nødt til å foreta en longitudinell undersøkelse (langsgående undersøkelse) (Johannessen et al. 2010). Man må dermed ha i bakhode at ikke alle fenomen som kommer frem av denne undersøkelsen har en klart målt årsakssammenheng.

Mitt mål med undersøkelsen er å evaluere bonusordningen i Flytoget, og se hvilken effekt den har på de ansatte (Johannessen et al. 2010). Man vil på denne måten se om effekten av ressursbruken en slik bonusordning har, kan legitimeres. Denne evalueringen blir gjennomført ved hjelp av en spørreundersøkelse med 24 spørsmål, der de fleste er kvantitative spørsmål som skal besvares enten ved hjelp av alternativer eller skalavurdering. To spørsmål er kvalitative, i den forstand at respondenten kan skrive egne tanker og meninger som svar på disse spørsmålene. Spørreundersøkelsen som ble utlevert er lagt med som vedlegg 3, mens svarene på undersøkelsen er lagt med i vedlegg 4-7.

5.4 Utvalg av enheter

Undersøkelsen ble levert ut til alle Flytogets ansatte. Det vil si at populasjonen består av 334 respondenter. Ettersom alle i Flytoget har den samme bonusordningen, var det et enkelt valg å gjøre hele populasjonen til en målgruppe, samtidig som svarprosenten blir høyere. Vi kan si at bruttoutvalget, det vil si alle som mottok undersøkelsen, da var på 334 respondenter, mens nettoutvalget, svarresponsen, bestod av 146 stykker. Oversikt over svarresponsen finnes nedenfor i tabell 5.1. Dette tilsvarer en svarprosent på 44%, noe som er innenfor normalen ved spørreundersøkelser (Johannessen et al. 2010). Trekker vi i fra de som jobber timebasert eller har en permisjon, og dermed ikke går inn under bonusordningen (19 stykker per 29.03.13 (Flytoget 2013i)), blir svarprosenten 46%. Man må også regne med at noen var på ferie eller var syke i perioden undersøkelsen foregikk, og dermed ikke fikk svart.

Tabell 5.1: Oversikt over hvor mange som svarte på undersøkelsen i Flytoget, fordelt etter hvor de er ansatt.

Flytogverter	56
Flytogførere	50
Kundeveiledere	5
Administrasjon	34
Annet driftspersonell	1
Sum	146

5.5 Undersøkelsen

For å få flest mulige svar skrev jeg en innledning til undersøkelsen der jeg forklarte hva den gikk ut på, og hvorfor jeg foretok en undersøkelse. Denne innledningen er lagt til under vedlegg 3. Videre lagde jeg en semistrukturert undersøkelse som bestod av 24 spørsmål, der 22 var lukkede, prekodete spørsmål, og kun to av spørsmålene var åpne. Dette for at undersøkelsen skulle ta kortest mulig tid og flere dermed ville svare på undersøkelsen.

5.5.1 Undersøkelsens oppbygging

De fem første spørsmålene inneholder nomialvariabler, noe som vil si at spørsmålene er gjensidig utelukkende og ikke kan rangeres på en logisk måte (Johannessen et al. 2010). Med dette menes det at svarene ikke kan overlappe hverandre, man kan ikke både være kvinne og mann samtidig, og det har ingenting å si hvilken rekkefølge man rangerer svarene i, alle svarene er like mye verdt, og sier ingenting om størrelsen på verdiene. Spørsmålet om kjønn, spørsmål 2, er også det man kaller en dikotom variabel, det vil si at den bare har to alternativer, men vil bli behandlet som en nominalvariabel i analysen.

Spørsmål 6 og 24 er såkalte åpne, kvalitative spørsmål. Det vil si at dette er spørsmål respondenten må skrive et svar på, og dette svaret kan ikke tallfestes eller verdifestes i en statistisk analyse. Disse spørsmålene er tatt med for å få frem de ansattes meninger om dagens bonusordninger, og for at de kan komme med innslag til hva som kan gjøres bedre eller eventuelt annerledes.

Spørsmål 7 til 23 er ordinale spørsmål. De er gjensidig utelukkende i tillegg til å ha en logisk rangering, der 1 representerer helt uenig, 6 representer helt enig, og 2-4 verdiene mellom helt uenig og helt enig (Johannessen et al. 2010). I tillegg er det lagt inn ”vet ikke” som svaralternativ, som i seg selv er en nomialvariabel da den ikke har en spesiell verdi.

5.5.2 Ulempen ved spørreundersøkelse

Ulempen ved å ha en kvantitativ analyse, i form av en spørreundersøkelse, er at man ikke kan gjøre endringer etter at undersøkelsen er utdelt. Man kan ikke stille oppfølgingsspørsmål, eller tilleggsspørsmål slik man kan i en kvalitativ undersøkelse. Det er heller ikke mulig å komme med en nærmere forklaring til spørsmålene, dersom respondenten kunne trenge dette,

og svarene blir dermed basert på hvordan respondenten alene tolker spørsmålet (Johannessen et al. 2010).

En spørreundersøkelse får heller ikke frem informasjon utover de spørsmålene som blir stilt. Man kan for eksempel ikke lese kroppsspråket til respondenten mens den svarer, eller fange opp om respondenten er seriøs. Ved bruk av åpne spørsmål får man fanget opp noe informasjon utenom de prekodede spørsmålene, men det kan være vanskelig for forskeren å formulere slike spørsmål slik at de virkelig er åpne. Åpne spørsmål er dessuten lett å hoppe over mens man svarer på undersøkelsen, ettersom de krever at respondenten skal uttrykke seg skriftlig. Dette tar noe lengre tid og er dermed mindre tiltalende å svare på for respondentene. Videre gir slike åpne spørsmål et generaliseringsproblem for forskeren da de ikke kan generaliseres på samme måte som prekodede spørsmål. Svarene på slike spørsmål kan dermed fort ende som en oppramsing fra forskerens side (Johannessen et al. 2010).

Forskeren kan også, ved hjelp av spørsmålsstillingen, påvirke svarene til respondenten uten å mene det. Dette gjelder både kvalitative og kvantitative analyser. Med dette menes det at ved bruk av ledende eller positivt/negativt ladede spørsmål kan man få respondenten til å svare annerledes enn om man hadde stilt et balansert spørsmål (Johannessen et al. 2010).

5.6 Bortfallsanalyse

Det er ulike grunner til at folk ikke svarer på denne undersøkelsen. De kan, som tidligere nevnt, ikke være tilstede på jobb på grunn av sykdom eller ferie. Videre florerer det mange spørreundersøkelser per dags dato, og dette kan gjøre at respondentene går lei av å svare på flere. Andre grunner kan være at de ikke har tid til å svare, eller av ulike årsaker ikke har lyst til å svare (Johannessen et al. 2010).

For å finne ut om det var avvik i svarprosenten mellom de ulike gruppene i Flytoget, foretok jeg en bortfallsanalyse. Her fikk jeg frem antall respondenter i de ulike grupperingene, bruttoutvalget og nettoutvalget. Jeg forutsetter at hver ansattgruppe er en populasjon. Bruttoutvalget er populasjonen, fratrukket timebaserte arbeidere der dette er tilfellet, i prosent av total populasjon i bedriften, fratrukket totalt antall timebaserte. Nettoutvalget er antall svar innen de ulike populasjonene, i prosent av total nettoutvalg.

Tabell 5.2: Bortfallsanalyse fra undersøkelse om bonusordningen i Flytoget. Populasjonen er antall ansatte i hver ansattgruppe. Bruttoutvalget er antall respondenter som er med i bonusordningen i prosent av totalt bruttoutvalg, mens nettoutvalget er antall svar i de ulike populasjonene i prosent av totalt nettoutvalg.

Arbeid	Populasjon	Bruttoutvalg	Nettoutvalg
Flytogvert	131	38 %	38 %
Flytogfører	110	33 %	34 %
Kundeveiledere	23	6 %	3 %
Administrasjon	69	22 %	23 %
Annet driftspersonalet	10	3 %	1 %
Antall respondenter	343	315	146

Vi ser av denne tabellen at det er avvik i svarprosenten blant de minste gruppene i Flytoget, kundeveiledere og annet driftspersonell (operative ledere). Kategorien annet driftspersonell var et litt vagt alternativ, som kan ha ført til at respondenter under denne kategorien har krysset av på andre alternativer som administrasjon, flytogfører eller flytogvert. Når det gjelder kundeveiledere, fikk de, i motsetning til alle andre i bedriften, undersøkelsen elektronisk ettersom de ikke har posthyller og hovedtilholdssted i Oslo. Dette førte til at de, for å svare på undersøkelsen, måtte åpne en mail, kopiere linken til undersøkelsen og lime den inn i nettleseren før de kunne svare. Dette kan bli sett på som et ”ork”, og dermed føre til en lavere svarprosent, enn om de hadde fått undersøkelsen i hyllen som resten av respondentene fikk.

5.7 Reliabilitet

For å få en innblikk i dataenes pålitelighet må man se på reliabilitet og validitet. Reliabilitet er et annet ord for pålitelighet og viser til hvor pålitelig undersøkelsens data er. Reliabiliteten viser til nøyaktigheten rundt undersøkelsens data og prosessen rundt dette. Med prosessen menes det hvilke data som brukes, hvordan de deles ut og samles inn og hvordan de bearbeides. Reliabiliteten kan testes på ulike måter, for eksempel å foreta en ”test-retest”, der man deler ut samme undersøkelse til samme populasjon to ganger med noen ukers mellomrom, eller flere forskere undersøker det samme fenomenet (Johannessen et al. 2010). I min forskning av Flytogets bonusordning har jeg ikke mulighet til å sjekke reliabiliteten til dataenes pålitelighet, men det vil allikevel gi en indikator på hva slags effekt bonusordningen gir.

5.8 Validitet

Validitet er et mål på dataenes relevans. Validitet måler dataenes gyldighet for undersøkelsen, at de har en relevans. Man skiller mellom ulike typer validitet, blant annet begrepsvaliditet, statistisk validitet og ytre validitet. Hvis man ser på sammenhengen mellom det generelle fenomenet som undersøkes og de konkrete data som samles inn, snakker man om begrepsvaliditet. Hvis man for eksempel skal sammenligne utdanning og lønn, kan man generalisere og si at de som har lite utdanning er de som får lavest lønn. Dette gir lav begrepsvaliditet ettersom personer med lav utdanning kan ha høy lønn (Johannessen et al. 2010).

Statistisk validitet sier noe om man kan generalisere et utvalg til en populasjon. Hvis man har en meningsmåling blant 1000 nordmenn (utvalg) om hva de ville stemt ved neste valg, er det enkelt å si at dette gjelder hele Norge (populasjonen). Den statistiske validiteten er i dette tilfelle lav, ettersom utvalget er relativt lite sett i forhold til populasjonen i Norge. Det er også viktig for den statistiske validiteten at utvalget representerer populasjonen slik at generaliseringen blir mest mulig valid. Bortfallsanalysen gir også en innvirkning på den statistiske validiteten ettersom lavere svarprosent gir lavere statistisk validitet (Johannessen et al. 2010).

Ytre validitet er noe man måler dersom den statistiske validiteten blir oppfylt. Med ytre validitet mener man om undersøkelsens data kan flyttes i rom og tid. Man sjekker om undersøkelsen kan gi svar til andre land utenfor Norge eller andre bedrifter enn den som blir undersøkt, og om undersøkelsen gjelder i en spesiell tidsepoke eller i alle tidsepoker? Har man en undersøkelse som omhandler hjemmeværende mødre i Norge, vil denne ha svært lite eller ingen ytre validitet i for eksempel Afghanistan ettersom dette landet har en annen kultur og et annet kvinnesyn enn Norge (Johannessen et al. 2010).

Validitet er vanskelig å måle konkret, og mye baserer seg på ”sunn fornuft”. Eventuelt kan man foreta systematiske validitetstester, der man for eksempel kan måle og sammenligner to ulike grupper. Validitet er et kvalitetskrav som kan være tilnærmet oppfylt og er ikke et absolutt måltall (Johannessen et al. 2010).

I mitt tilfelle, der jeg har utlevert en undersøkelse om bonusordningen i Flytoget, vil jeg si at begrepsvaliditeten er relativt høy, da det er samsvar mellom hvilken effekt bonusordningen i Flytoget gir, og hva respondentene svarer på undersøkelsen. Den statistiske validiteten er i utgangspunktet høy, ettersom utvalget består av hele populasjonen i Flytoget, men ettersom bortfallet av svar er på 54%, vil denne validiteten bli noe redusert. Når det gjelder den ytre validiteten mener jeg at denne er relativt høy dersom den blir flyttet til lignende transportbedrifter. Tidsepoken derimot endrer seg fort, ettersom bonusordningen i Flytogoget blir forhandlet på årsbasis, samt at lønssystemer endrer seg med tiden. På grunnlag av dette, vil jeg dermed si at den ytre validiteten hva angår tid er relativt lav.

5.9 Analyse av data

Man kan analysere dataene ved hjelp av fire ulike analyser; univariat, bivariat, trivariat og multivariat analyse. Det som er felles for de fire analysene er at dataene foreligger i en form som kan telles, de ligger i en datamatrix. En univariat analyse analyserer enkeltvariabler hver for seg ved hjelp av ulike statistiske former. Sammenhengen mellom to variabler blir foretatt ved hjelp av en bivariat analyse, en trivariat analyse sammenligner tre variabler og en multivariat analyse sammenligner mange variabler (Johannessen et al. 2010).

For å gjøre matrisen enklest mulig, har alle prekodete spørsmål fått tallkoder. Avdelingene er kodet slik: administrasjon er 1, kundeveileder er 2, flytogfører er 3, flytogvert er 4. Ettersom det kun er en som har svart ”annet driftspersonale”, blir dette slått sammen med administrasjon i analysen. Under kjønn ble kvinne satt til 1 og mann til 2. Alderstrinn er fordelt slik at det laveste trinnet fikk koden 1, mens det høyeste trinnet fikk kode 6. Spørsmål 4 og 5 ble kodet likt, der ja er 1, nei 2 og vet ikke 3. På spørsmål 7 til 23 er skalaen kodet slik at helt uenig er 1 og helt enig er 6 og meningene i mellom er kodet 2-5. ”Vet ikke” er kodet som 7. Dersom noen ikke har svart på et spørsmål er dette kodet som 0, uavhengig hvilket spørsmål det gjelder.

Tabell 5.3: Hvordan de ulike svaralternativene er kodet i analysen.

Avdeling	
Ikke svart	0
Administrasjon og annet driftspersonale	1
Kundeveileder	2
Flytogfører	3
Flytogvert	4
Kjønn	
Ikke svart	0
Kvinne	1
Mann	2
Alder	
Ikke svart	0
<19	1
20-30	2
31-40	3
41-50	4
51-60	5
60>	6

Spørsmål 4 og 5	
Ikke svart	0
Ja	1
Nei	2
Vet ikke	3
Spørsmål 7-23	
Ikke svart	0
Helt uenig	1
.	2
.	3
.	4
.	5
Helt enig	6
Vet ikke	7

Ettersom det er interessant å se sammenhengen mellom de ulike avdelingene, og mellom ulike spørsmål har jeg foretatt ulike analyser, der jeg sammenligner en variabel med en annen. Dette blant annet for å se om det er noen signifikante forskjeller mellom avdelingene i Flytoget, om alder har en påvirkning på hva respondentene svarer og om ytre motivasjon tilsvarer mindre trang til indre motivasjon (her hovedsakelig spørsmål 7, 12,15 og 21). Resultatene blir presentert ved hjelp av grafer, tabeller og tekst.

Kapittel 6: Analyse av resultatene

For å sammenligne resultatene har jeg beregnet gjennomsnitt og median på de ulike spørsmålene, både over alle svarene samlet og på de ulike ansattgruppene. Gjennomsnittet blir beregnet ved at man summerer svarene på hvert enkelt spørsmål og deler på antall respondenter som har svart. Grunnen til at man finner gjennomsnittet er for å finne sentraltendensen i populasjonen (Vedeld & Venheim). Medianen representerer ”enheten i midten”, og denne gjengir dermed det typiske ettersom medianen har like store deler på hver side, en del med lavere svar og en del med høyere svar. En forutsetning for å finne medianen er at det som undersøkes kan rangeres. Medianen er mindre følsom for svingninger og ekstreme verdier på observasjonene enn det gjennomsnittet er ettersom den kun tar hensyn til rekkefølgen på observasjonene. Det er gjennomsnittet som blir brukt for å beregne det typiske, men jeg har supplert med medianen for å få mest mulig korrekt beregning der det forekommer svingninger (Johannessen et al. 2010). Videre har jeg brukt diagrammer for å vise svingninger og lettere gi en oversikt over de ulike funnene jeg presenterer.

I mine analyser har jeg beregnet at svaralternativ 1-3 på spørsmål 7-23 tilsier at respondenten ikke er enig i påstanden, mens svaralternativ 4-6 vil si at respondenten er enig. Ettersom svaralternativene er oppgitt med en skala fra 1-6, der 1 er ”helt uenig”, 6 er ”helt enig”, 0 er ”ikke svart” og 7 er ”vet ikke”, vil jeg supplere konklusjonene mine med gjennomsnittet og medianen fra denne skalaen, slik at leseren ikke misforstår hva respondentene har svart.

Kundeveilederne har en lav svarrespons og det vil derfor forekomme store svingninger i hva de svarer. Medianen blir dermed den beregningen som best viser det typiske, men den lave svarresponsen gjør det vanskelig å generalisere dette. Kundeveilederne er tatt med i analysen, men bare som illustrasjon ettersom en svarrespons på 3% ikke gir grunnlag for å komme med konklusjoner.

6.1 Motivasjon

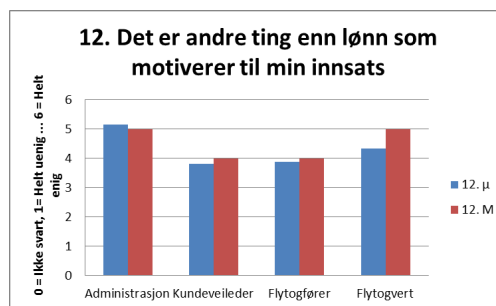
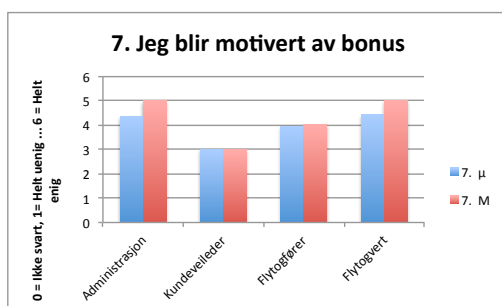
For at man skal hevde seg i toppen når det gjelder service og kundetilfredshet er det viktig å ha motiverte ansatte. Flytoget har dermed innført en medarbeiderbonus for å øke engasjementet rundt kundetilfredshet og praktisering av god service. For at denne bonusordningen skal ha en effekt er det viktig at de ansatte blir motivert av ytre

motivasjonsfaktorer, som i dette tilfelle er en medarbeiderbonus på opp til 24 000 kroner. Under påstand 7; "Jeg blir motivert av bonus" har gjennomsnittet svart 4 og medianen er 5 (vedlegg 4). Ser vi på tabell 6.1 under, ser vi at 50% av respondentene som har svart på undersøkelsen har svart 5 eller 6 på denne påstanden. De fleste ansatte i Flytoget blir dermed motivert av ytre motivasjonsfaktorer. I følge Herzbergs tofaktorteori er dette en kortvarig hygienefaktor som får effekt dersom motivasjonsfaktorene ligger til grunn. Senere i analysen ser vi nærmere på motivasjonsfaktorene, og om de ansatte har en indre motivasjon.

Tabell 6.1: Skalafordelingen på påstandene som gjelder bonus og hvordan den påvirker motivasjonen, vist i prosent.

Påstand	Helt uenig Helt enig							Vet ikke
	0	1	2	3	4	5	6	
7. Jeg blir motivert av bonus	1 %	8 %	9 %	14 %	18 %	24 %	26 %	1 %
12. Det er andre ting enn lønn som motiverer meg til min innsats	1 %	3 %	6 %	12 %	29 %	29 %	18 %	1 %
15. Jeg ville jobbet like effektivt uten bonus	1 %	5 %	8 %	13 %	23 %	21 %	26 %	3 %
21. Jeg blir mer motivert av anerkjennelse og mulighet til fremme enn bonus	1 %	8 %	8 %	14 %	17 %	23 %	25 %	4 %

Sammenligner vi avdelingene, og hva gjennomsnitt og median er per avdeling (Figur 5), ser vi at det Flytogvertene og administrasjonen som er mest enig at bonus er en bra motivasjonsfaktor, mens førerne og kundeveilederne er litt mindre enig at dette påvirker deres motivasjon. Når det gjelder kundeveilederne har de en lav svarprosent (3%) så deres svar er vanskelig å generalisere.

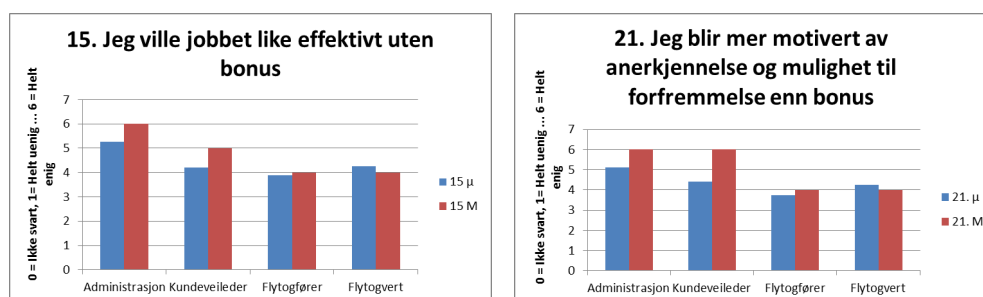


Figur 6.1 (venstre): Avdelingsvis gjennomsnitt, μ , og median, M , på påstand 7: Jeg blir motivert av bonus.

Figur 6.2 (høyre): Avdelingsvis gjennomsnitt, μ , og median, M , på påstand 12: Det er andre ting enn lønn som motiverer meg til min innsats.

Påstand 12: "Det er andre ting enn lønn som motiverer meg til min innsats", viser det samme fenomenet; gjennomsnitt og median er 4 (vedlegg 4) og det er administrasjonen og flytogvertene som har det høyeste gjennomsnittet avdelingsvis (Figur 6.2). Vi ser at det er en jevnere svarfordeling innad i bedriften på denne påstanden, og det virker som de ansatte, med

utgangspunkt i denne påstanden, har en indre motivasjon til å gjøre en god jobb. Dette blir videre understreket ved hjelp av påstand 15; ”Jeg ville jobbet like effektivt uten bonus”. Her er gjennomsnittet 4 og medianen 5 (Vedlegg 4), noe som tilsier at de ansatte gjør jobben av eget ønske og ikke fordi de har et driv etter mer penger (den indre motivasjonen er høyere enn den ytre). Ser vi tilbake på figur 3.1 ser vi at det er mange faktorer som påvirker en persons motivasjon, og dette ser vi også i denne undersøkelsen. De ansatte sier her at de har en indre motivasjon til å gjøre en god jobb, samtidig som en ytre motivasjonsfaktor kan gi positiv effekt. Dette stemmer også overens med Herzbergs to-faktorteori og Maslows behovspyramide, der begge forskerne sier at når de grunnleggende behovene er fylt (trygg arbeidsplass, tilhørighet og lignende) kan man begynne med prestasjonsbasert belønning for å påvirke motivasjonen.



Figur 6.3 (venstre): Avdelingsvis gjennomsnitt, μ , og median, M , på påstand 15: Jeg ville jobbet like effektivt uten bonus.

Figur 6.4 (høyre): Avdelingsvis gjennomsnitt, μ , og median, M , på påstand 21: Jeg blir mer motivert av anerkjennelse og mulighet til forfremmelse enn bonus.

Avdelingsvis ser vi at det er administrasjonen som er mest enige i påstanden om at de ville jobbe like effektivt uten bonus (figur 6.3). Dette kan komme av at de føler en bonusordning hemmer kreativitet og skaper lavere effektivitet. Videre kan det være at summen er for liten til at den skaper en positiv effekt. Noen av kommentarene administrasjonen gir understreker dette: ”Bonusen blir ikke så attraktiv lenger når summen er den samme år etter år” ”Ser på det som en ekstra utbetaling til alle ansatte dersom det går bra i Flytoget. Ser IKKE på det som en personlig belønning/bonus.” ”Bonusordninger generelt er lite effektivt i virksomheter som trenger fleksibilitet. Kan kanskje fungere i rene produksjonsmiljøer. Ansatte som motiveres av bonus vektlegger og prioriterer ofte ensidig i forhold til egen gevinst.” (Vedlegg 7.) Hvis vi også ser på påstand 21; ”Jeg blir mer motivert av anerkjennelse og mulighet til forfremmelse enn bonus”, ser vi at det også her er administrasjonen som scorer høyest på gjennomsnitt og median. Sammenligner vi da påstand 15 og 21, kan dette være svaret på at

administrasjonen jobber like effektivt uten bonus – de verdsetter anerkjennelse og mulighet til forfremmelse høyere enn medarbeiderbonusen¹. Ser vi tilbake på Herzbergs to-faktorteori ser vi at dette er motivasjonsfaktorer som har en langvarig effekt. Flytoget burde dermed ivareta dette, og særlig anerkjennelse er noe som er enkelt å vedlikeholde. Videre burde de rekruttere innad i bedriften dersom det er mulig slik at de ansatte føler det er mulig å få en forfremmelse dersom de arbeider godt nok.

Flytogvertene har blant annet kommentert at de ville gjort arbeidet like bra uten bonus, men at bonusordningen kan være en ekstra motivasjon på tøffe dager da arbeidet er trått. ”*Mener bonus er et bra tiltak for å gjøre en ekstra innsats. Personlig ville jeg gjort en like bra innsats om bonus ikke eksisterte, men bonus er en ekstra motivasjon*” (Vedlegg 7). ”*Bonus en påvirker ikke hvordan jeg utfører jobb. Ville heller ikke hatt en høyere månedslønn*” (Vedlegg 6). Vi kan dermed se det slik at de har en høy indre motivasjon til å gjøre en god jobb (gjennomsnittet er 4 og medianen 5 på påstand 12, vedlegg 5), men at bonus kan få en til å fokusere på visse områder. Eller sagt med andre ord, bonusordningen gir en kortvarig effekt på dårlige dager der man trenger en påminnelse om at man får belønning ved å gjøre en liten ekstra innsats.

Flytogvertene har relative ensformige arbeidsoppgaver, men ettersom de forholder seg til mange ulike kunder i løpet av en dag, er det allikevel flere ulike utfordringer. En bonusordning som får en til å fokusere kun på kundetilfredshet kan skape vridningseffekter slik at man kan glemme andre viktige punkter som sikkerhet og punktlighet. For å få fokus på disse viktige punktene (sikkerhet og punktlighet), kan Flytoget gi anerkjennelse når ansatte gjør et godt arbeid rundt dette. Dette er det også per dags dato, med kakefest når man har en viss punktlighet over tid, og de kan også feire få sikkerhetsbrudd/fremheve ansatte som er ekstra gode på sikkerhet.

Flytogførerne har et gjennomsnitt og median på ca 4 på alle fire påstandene (Vedlegg 5). Det vil si at de er gjennomsnittlig for bonus, men da på et område de har innflytelse. Dette er det mange som kommenterer, og er noe jeg vil komme tilbake til senere i analysen av resultatene. Dersom førerne skal bli motivert av bonus tror jeg det er viktig at de får bonusmål de i større

¹ Jeg antar at administrasjonen har høyest skår på påstand 21 på grunn av at de har flere muligheter til forfremmelse enn driftspersonalet. En som startet som regnskapsfører kan etter

grad kan påvirke selv. Dette er det mange som kommenterer: ”Veldig positiv til bonus generelt. Veldig negativ til dagens bonusordning fordi den ikke er oppnåelig. Det påvirker mine svar i spm. 17 og 18.” ”Ønsker bonusmål som vi kan påvirke. Pr. i dag blir KTI (kundetilfredshet) styrt av ting vi ikke kan styre (for eksempel signalproblemer osv).” ”Bonusen er såpass lav i forhold til lønnsnivået ellers at den bortimot har utspilt sin rolle. Bonusen bør enten avvikles, eller økes en del + gjøres lettere påvirkelig. Bonusnivået i lederteamet skaper misnøye lenger ned i bedriften, selv om jeg personlig ser det som naturlig at det er en forskjell fra "oss".” (Vedlegg 7). En egen bonusordning for flytogførerne, der de får mål tilpasset sine arbeidsoppgaver, kan gi positiv effekt ettersom det å kjøre et Flytog i seg selv ikke krever mye kreativitet og nytenkning (dersom alt går som det skal). Det er først når det oppstår problemer med togsettet, eller problemer på toglinjen flytogførerne må være kreative. En bonusordning basert på de daglige arbeidsoppgavene til flytogførerne (og ikke avvik som følge av feil på tog/linjen) vil dermed mest sannsynlig ha en positiv effekt i følge Dan Pink og hans video ”The puzzle of motivation” (Pink 2009).

Når det gjelder kundeveilederne er det som sagt for få svar til at disse kan generaliseres og bli valide. Ut fra de som har svart kan vi allikevel se at de ligger forholdsvis likt som resten av bedriften hva gjelder gjennomsnitt og median. De få kommentarene som har kommet inn sier at målet er så høyt at det blir demotiverende. Videre er de misfornøyd med utbetalingssummen, noe jeg skal komme tilbake til senere.

6.2 Formålet med bonusordningen – gyldig eller ugyldig?

Formålet med bonusordningen er å få de ansatte mer engasjert til å gjøre en innsats for å nå de målene bedriften har satt seg. Man skal få de ansatte til å jobbe smartere og ta bedre beslutninger, og på den måten fokusere på områder bedriften synes er viktig. I dette tilfellet er det kundetilfredsheten og resultatet Flytoget vil de ansatte skal fokusere på.

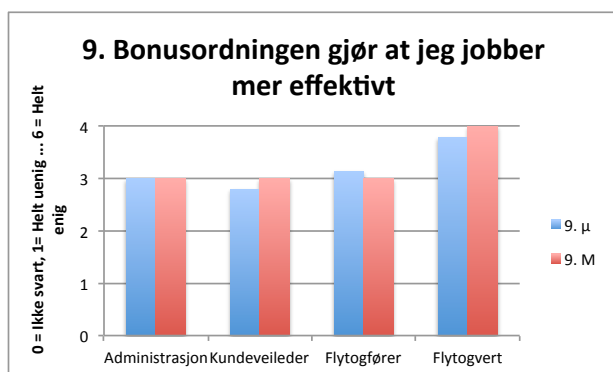
For å sjekke om formålet er gyldig, eller sagt på en annen måte, om formålet har en positiv effekt, har jeg tatt utgangspunkt i 3 påstander; 9, 15 og 19. Påstand 9: ”Bonusordningen gjør at jeg jobber mer effektivt” viser om de ansatte føler de jobber bedre som følge av bonusordningen. Påstand 15: ”Jeg ville jobbe like effektivt uten bonus” understreker forhåpentligvis det samme som påstand 9, det vil si at dersom man er enig i påstand 9 vil man være uenig i påstand 15. Til sist gir påstand 19: ”Bonusen får meg til å fokusere ekstra mye

på arbeidsoppgaver som er relatert til bonusmålene” et innblikk om bonusmålene faktisk får de ansatte til å fokusere på kundetilfredshet og resultatet.

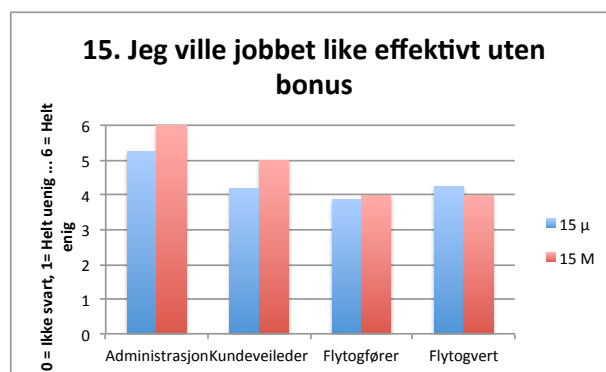
Tabell 6.2: Skalafordelingen på ulike påstander som gjelder bonusordningen og hva slags effekt den har, vist i prosent.

Påstand	Helt uenig Helt enig							Vet ikke	
	Ikke svart	0	1	2	3	4	5		6
9. Bonusordningen gjør at jeg jobber mer effektivt		0 %	17 %	17 %	15 %	28 %	12 %	8 %	3 %
15. Jeg ville jobbet like effektivt uten bonus		1 %	5 %	8 %	13 %	23 %	21 %	26 %	3 %
19. Bonusen får meg til å fokusere ekstra mye på arbeidsoppgaver som er relatert til bonusmålene		1 %	15 %	25 %	12 %	21 %	14 %	9 %	3 %

Påstand 9 har et gjennomsnitt på 3 og en median på 4, mens påstand 15 har et gjennomsnitt på 4 og median på 5 (vedlegg 4). Gjennomsnittet til påstand 15 er høyere enn gjennomsnittet til påstand 9, noe som vil si at de fleste ansatte mener bonusen har liten innvirkning på hvor effektivt de jobber. De ulike avdelingene har minimale forskjeller, men vi ser at flytogvertene mener bonusordningen gjør at de jobber mer effektivt, mens administrasjonen er den gruppen som blir minst påvirket av bonusen (Figur 6.5 og 6.6). Dette kan igjen komme av at administrasjonen har større mulighet til forfremmelse og dermed har en høyere indre motivasjon enn de resterende arbeidsgruppene.

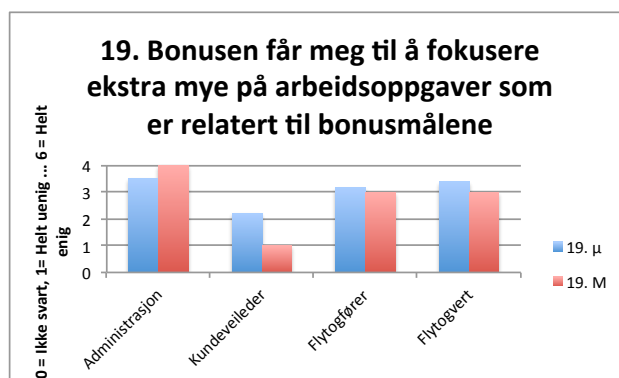


Figur 6.5 (venstre): Avdelingsvis gjennomsnitt, μ , og median, M , på påstand 9: Bonusordningen gjør at jeg jobber mer effektivt.



Figur 6.6 (høyre): Avdelingsvis gjennomsnitt, μ , og median, M , på påstand 15: Jeg ville jobbet like effektivt uten bonus.

Ser vi på påstand 19, har den et gjennomsnitt på 3 og en median på 3 (vedlegg 4). Det vil si at bonusordningen i liten grad får de ansatte til å fokusere mer på kundetilfredshet og resultat enn de ville ha gjort uten en bonusordning. Dette er positivt ettersom denne bonusordningen dermed skaper minimalt med vridningseffekter, men samtidig påviser det at bonusordningen ikke har den effekten Flytoget vil den skal ha.



Figur 6.7: Avdelingsvis gjennomsnitt, μ , og median, M , på påstand 19: Bonusen får meg til å fokusere ekstra mye på arbeidsoppgaver som er relatert til bonusmålene.

Vi ser av figur 6.7 at de tre største ansattgruppene svarer relativt likt på denne påstanden, mens kundeveilederne ligger litt under. Ser man på alle påstandene under ett, vil jeg dermed si at formålet med denne bonusordningen gir liten positiv effekt. De ansatte har faktisk sagt her at de jobber mer effektivt uten bonus enn med, i tillegg til at bonusordningen i mindre grad gir oppmerksomhet rundt kundetilfredshet og resultat. Sammenligner vi dette med teorien i kapittel 3 og 4, er dette positivt ettersom det vil si at de ansatte har en høy indre motivasjon til å gjøre et godt arbeid, noe som har en langvarig effekt og sørger for lavere turnover og misfornøydhet innad i bedriften.

6.3 Bonus og arbeidsmiljø

Ettersom Flytoget har en kollektiv bonusordning, vil jeg si den har en indirekte incentiveffekt. En slik ordning skal i følge teorien kunne skape en bedre bedriftskultur og engasjere til økt samhold innad i organisasjonen. Jeg brukte to påstander for å finne ut om dette stemte, påstand 17; ”Jeg synes bonusen skaper samhold i bedriften”, og 18; ”Jeg synes bonusen skaper misnøye i bedriften.”

Tabell 6.3: Skalafordelingen på påstandene som gjelder bonusordningen og hvordan denne påvirker arbeidsmiljøet, vist i prosent.

Påstand	Ikke svart	Helt uenig Helt enig						Vet ikke
	0	1	2	3	4	5	6	7
17.Jeg synes bonusen skaper samhold i bedriften	1 %	21 %	16 %	21 %	17 %	12 %	5 %	7 %
18.Jeg synes bonusen skaper misnøye i bedriften	1 %	17 %	18 %	21 %	17 %	11 %	8 %	7 %

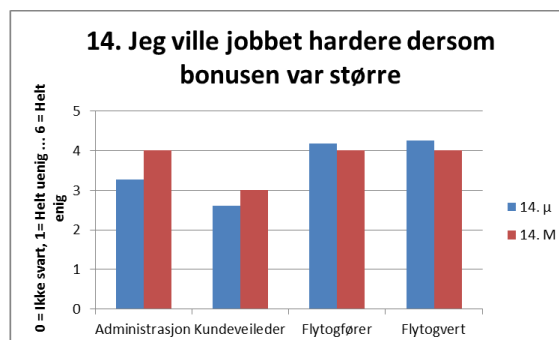
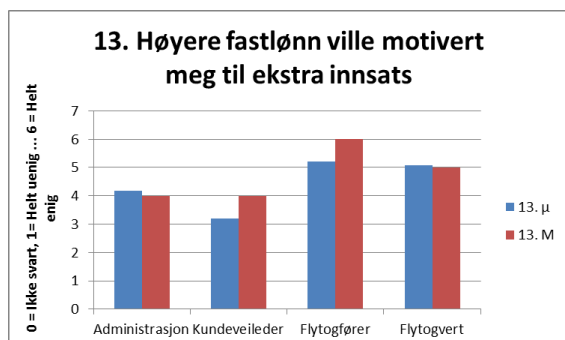
Ser vi på tabell 6.3 ser vi at de fleste er uenig i begge påstandene, noe som også forklarer et gjennomsnitt på 3 og en median på 3 på begge påstandene (vedlegg 4). Vi kan dermed ikke trekke konklusjonen at bedriften får økt samhold ved å ha en kollektiv bonusordning, men den skaper heller ikke økt misnøye. Det er dermed vanskelig å si om denne bonusordningen

skaper en fornøyd ”storfamilie” slik Kuvaas beskriver i sin artikkel ”*Hvorfor prestasjonsbasert belønning ofte skaper flere problemer enn det løser*” (Kuvaas 2008)

Ser vi på kommentarene respondentene har skrevet under spørsmål 6 og 24, kommer det like vel frem noe misfornøydhet, da særlig rundt utbetalingen. ”*Lik bonus for alle, uavhengig av fastlønn.*” ”*Da ville jeg hatt likt som administrasjonen = 3 månedslønner. Evt. bonus innbakt i fastlønn!*” (Vedlegg 6). ”*Synes per i dag den er urettferdig fordelt på administrasjon vs utepersonale. Burde vært i prosent av lønn eller lignende. Burde også være oppnåelige mål direkte relatert til jobben vi gjør (eller i alle fall delvis slik vi har hatt tidligere)*” ”*Tilleggsbonus for ALLE! Også administrasjonen.*” (Vedlegg 7). Disse kommentarene tilsier at det er en del misnøye rundt det faktum at ledelsen (de syv direktørene) har en annen bonusutbetaling enn resten av bedriften². Mange ansatte mener at direktørene får tre månedslønner, istedenfor den faste summen på kr 24 000 som resten av bedriften får. Dette skaper reaksjoner, og selv om de fleste forstår at det burde være en forskjell på utbetalingene, skulle grunnlaget være mer likt slik at alle får med seg den prosentvise økningen som kommer ved hver lønnsforhandling. Noen foreslår en månedslønn til alle, mens andre foreslår tre.

Dette er et vanskelig tema, og uansett hva man gjør vil man nok ikke få alle fornøyde. Går man over til en bonusordning som gir utbetaling i forhold til lønn, kan det også skape misnøye ettersom lønnen er så ulik innad i bedriften. En mellomting kunne kanskje vært å gi en prosentvis vekst på summen (kr 24 000 per dags dato) hvert år, slik at man får med lønnsutviklingen. Eventuelt gi bonus basert på en prosentsats av lønn. Per dags dato er denne prosentsatsen svært forskjellig ettersom de ulike ansattgruppene har store lønnsforskjeller. Får man en bonus som gir likt prosentutslag for alle, kan det føles mer rettferdig enn slik det er i dag. Ser vi derimot på figur 6.9 ser vi at det ikke vil utgjøre en stor effekt å øke bonusutbetalingen (i vedlegg 4 ser vi også at gjennomsnittet her er 4), men det vil kanskje gjøre misnøyen noe mindre.

² Dette er en påstand basert på respondentenes kommentarer, og er ikke bekreftet av ledelsen selv.



Figur 6.8 (venstre): Avdelingsvis gjennomsnitt, μ , og median, M, på påstand 13: Høyere fastlønn ville motivert meg til ekstra innsats.

Figur 6.9 (høyre): Avdelingsvis gjennomsnitt, μ , og median, M, på påstand 14: Jeg ville jobbet hardere dersom bonusen var større.

Videre er det mange som kunne tenke seg bonusen inn i fastlønnen slik at man også får pensjon og feriepenger av denne summen. Dette gjelder særlig flytogførerne og flytogvertene (figur 6.8). Dette strider i mot prinsippene om prestasjonsbasert lønn basert på variabel belønning. Ved økt fastlønn går man fra en belønning som gis en gang, til å legge faste lønnskomponenter til den allerede eksisterende fastlønnen. Det vil si at dersom den fortsatt skal være resultatbasert må Flytoget foreta kontroller av regnskap og budsjett, samt sjekke kundetilfredsheten hver måned (forutsetter bruk av de samme målene), noe som er en kostbar prosess. Skulle det dermed være aktuelt å gå fra variabel prestasjonsbelønning til fast, vil jeg dermed heller anbefale å avvikle resultatbelønningen og heller øke fastlønnen permanent. Man mister den eventuelle effekten en bonusordning gir, men samlet sett vil jeg tro dette er det mest lønnsomme alternativet for bedriften.

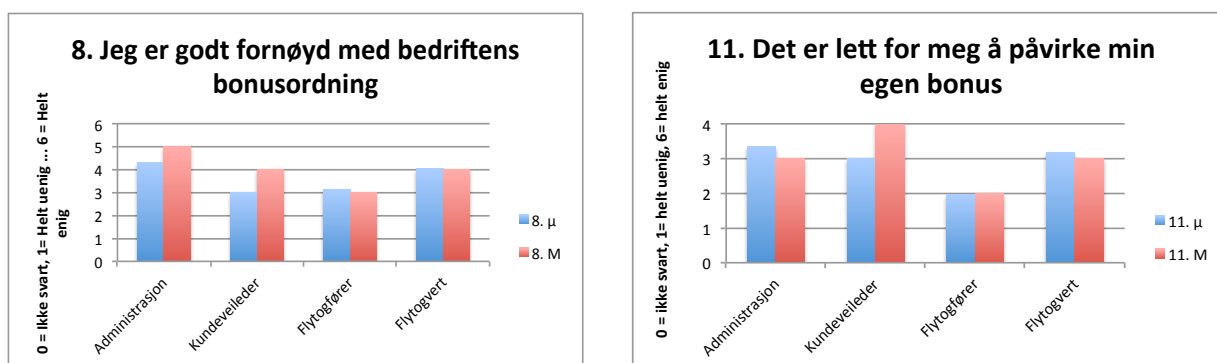
6.4 Bedriftens bonusordning - generelt

Resultatene av denne undersøkelsen viser at på en skala fra 1-6 er gjennomsnittet og medianen 4 på spørsmål 8; *Jeg er godt fornøyd med bedriftens bonusordning* (vedlegg 4). Vi ser av tabell 6.4 at over 60 % er enig i at de er fornøyd med bonusordningen.

Tabell 6.4: Skalafordelingen på påstandene som gjelder bedriftens bonusordning generelt, vist i prosent.

Påstand	Helt uenig						Helt enig		Vet ikke
	0	1	2	3	4	5	6		
8.Jeg er godt fornøyd med bedriftens bonusordning	1 %	10 %	13 %	14 %	26 %	22 %	13 %	1 %	
10.Det er viktig med interninfo og kampanjer for å bli påminnet om hva jeg kan gjøre for å bidra til å nå fastsatt bonusmål	1 %	8 %	8 %	10 %	18 %	24 %	29 %	1 %	
11.Det er lett for meg å påvirke min egen bonus	1 %	28 %	23 %	17 %	16 %	6 %	6 %	3 %	
17.Jeg synes bonusen skaper samhold i bedriften	1 %	21 %	16 %	21 %	17 %	12 %	5 %	7 %	
18.Jeg synes bonusen skaper misnøye i bedriften	1 %	17 %	18 %	21 %	17 %	11 %	8 %	7 %	

Ser vi på gjennomsnitt og median per avdeling er Flytogførerne litt mer uenig enn resten av bedriften (vedlegg 5).



Figur 6.10 (venstre): Avdelingsvis gjennomsnitt, μ , og median, M, på påstand 8: Jeg er godt fornøyd med bedriftens bonusordning.

Figur 6.11 (høyre): Avdelingsvis gjennomsnitt, μ , og median, M, på påstand 11: Det er lett for meg å påvirke min egen bonus.

Grunnen til at flytogførerne er den gruppen som er minst fornøyd med bonusordningen kan være at gjennomsnittet ikke føler at de kan påvirke egen bonus i like stor grad som de andre avdelingene. Førerne sitter i et lukket førerrom når de kjører tog, og på den måten har de liten kontakt med kundene. 26 av 50 sier at de kunne trenge seg mer gruppebasert eller individuell bonus rettet mot eget arbeid på spørsmål 6, "Hvis du kunne velge, hva slags bonusordning ville du hatt?". Kommentarer som "Målene er latterlige høye" og "Bonusen må holdes på et område jeg har innflytelse" understreker dette (Vedlegg 6). Det er selvsagt også noen som er fornøyd med dagens ordning, men disse er i mindretall.

De andre avdelingene har blandede kommentarer på bonusordningen. Av de som har skrevet kommentarer på spørsmål 6 er 26% av administrasjonen er fornøyd med dagens bonusordning (vedlegg 6). Dette er understreket med kommentarer som "Jeg synes fellesmål er bra, og liker at man må strekke seg litt for å oppnå bonus" og "Som nå - vi har tidligere prøvd målrettet mer mot arbeid - det ble mye pes." De resterende kommentarene tilsier at de ansatte vil ha en mer individuell/gruppebasert bonus eller ingen bonus i det hele tatt. "Lettere mål. Færre mål. Større utbetaling", "Kombinasjon gruppe/individ (50/50)" og "Ikke bonus - tror ikke det er noe effekt av det. Blir fort en selvfølge. Kan oppleves som urettferdig og skaper diskusjoner når man ikke oppnår mål eller når andre får mer. Hvis effekt kanskje tilstedeværelsesbonus? Belønne de som er på jobb og ikke har høyt fravær. Se på lønssystem administrasjon istedet - store forskjeller til tross for samme utdanning/job". Dette stemmer overens med det som

kom frem av påstand 15 *”Jeg ville jobbet like effektivt uten bonus”*, der det kommer frem at administrasjonen er mest enig i denne påstanden.

Blant flytogvertene er det likedan. Det er omtrent 18% som har kommentert at målene er uoppnåelige, og noen går til og med så langt at de sier de er på kanten til å være demotiverende (Vedlegg 6); *”Ikke individbasert/gruppebasert. Burde også gjelde administrasjonen. Burde være oppnåelige mål, ellers mister man motivasjonen.”* Flere kommenterer dette *”Mål rettet mot eget arbeid”*, og mener dermed at det hadde vært bedre med gruppebasert/individuell bonusordning som er ulik for de forskjellige avdelingene. Andre skriver at de er fornøyd med dagens ordning og skriver *”Synes det er bra sånn det er i dag”*.

Dette er en bonusordning med indirekte effekt, og derfor blir det naturlig at de ansatte i mindre grad føler at de kan påvirke bonusmålet. Førerne har det laveste gjennomsnittet, på 2, mens bedriften generelt har et gjennomsnitt på 3. Når de ansatte tenker på hvilke mål som skal nås, har jeg forstått det slik at det først og fremst er kundetilfredsheten de tenker på³. I kommentarene på de åpne spørsmålene er det mange som kommenterer at et kundetilfredshetsmål på 97% er vanskelig å oppnå ettersom det ofte forekommer uforutsette hendelser de ansatte ikke kan påvirke. Noen mener til og med at det høye målet fører til demotivering ettersom de mener det ikke kan nåes uansett. Flere kommentarer lyder som følgende: *”97% KTI er et urealistisk og vanskelig mål”* (Vedlegg 7). En person har kommet med forslaget om heller å ha en mer forsiktig økning av bonusmålet, *”Nå når målet har blitt såpass høyt ville jeg begynt å øke med desimaler og ikke hele prosent da det kan bli veldig vanskelig å oppnå. Det er nesten så jeg anser det som demotiverende og får helt feil effekt. Da folk kjenner det blir uoppnåelig så blir man ikke like engasjert og motivert til å jobbe mot målet”* (Vedlegg 6). Vi ser her at Flytoget kan ha tendenser til å ha en overdreven på at 97% kundetilfredshet er det operasjonelle tallet som er riktig å måle etter. Dette skaper misnøye, da mange i bedriften mener dette er et for høyt måltall. Sammenligner vi dette med teorien, ser vi at dette kan være en grunn til at bonusordningen ikke gir ønsket positiv effekt.

I undersøkelsene kommer det også frem at noen mener det er *”gratispassasjerer”* i ordningen: *”Det er mange som bare driter i hele bonusordningen og drar ned for alle andre. Derfor mener jeg individuelt rettet bonus er et bedre alternativ. Det er også dette året et ennå høyere mål enn i fjor, som vi ikke rakk”* (Vedlegg 7). Dette kan være med på å skape en negativ

³ Dette er basert på kommentarene på spørsmål 6 og 24.

stemning i bedriften. Bragerlien har tatt for seg dette, og som sagt tidligere kan en gruppeordning gi små adferdsmessige konsekvenser (Bragerlien 2005, p. 28). Ettersom målene føles uopnåelige for noen, retter de fokuset over på forskjeller innad i bedriften. I Flytoget ser vi at fokuset er spesielt rettet mot forskjeller i utbetalingen, og dette kan virke demotiverende i lengden og dermed skape en negativ effekt på bonusordningen.

Når det gjelder interninformasjon og kampanjer er dette viktig for respondentene. Gjennomsnittet her er 4 og medianen 5 (vedlegg 4) på påstand 10: *”Det er viktig med interninformasjon og kampanjer for å bli påminnet om hva jeg kan gjøre for å nå fastsatt bonusmål”*. Vi så tidligere i dette avsnittet at respondentene synes det er vanskelig å påvirke sin egen bonus. Disse kampanjene kan dermed være med på å sette fokus på hva de ulike ansattgruppene kan gjøre for å påvirke bonusmålet, og dette kan dermed øke de ansattes motivasjon, og videre vise at alle tilhører samme familie som jobber mot det samme målet.

Ut fra dette avsnittet ser vi dermed at de fleste synes det er positivt med en bonusordning, men det er veldig spredte meninger om hva slags bonusordning som er det beste. Slik det er nå, virker det som om de fleste er misfornøyd på grunn av at det er forskjeller i utbetalingen og at målet om 97% kundetilfredshet sees på som uopnåelig. Interninformasjon og kampanjer hjelper å bevisstgjøre ansatte til hva de som enkeltpersoner kan gjøre for å nå fastsatt mål, og kan på den måten være med på å redusere misnøyen i mindre grad.

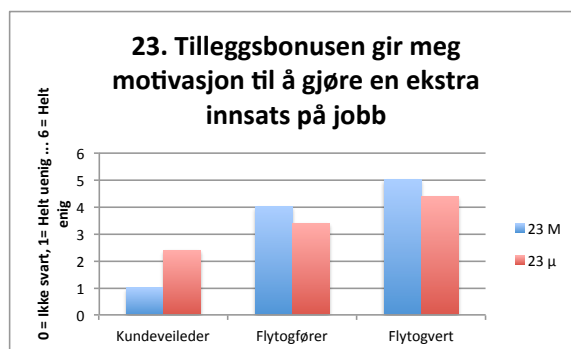
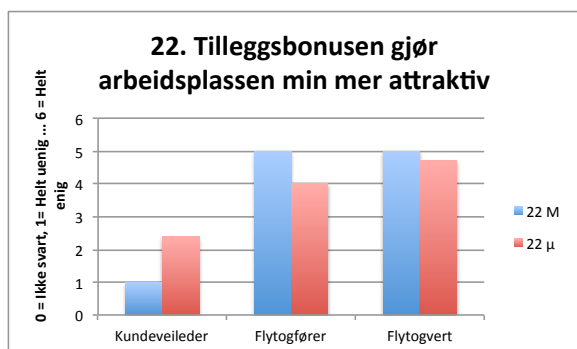
6.5 Tilleggsbonusen

Ettersom en stor del av bedriften får en tilleggsbonus i tillegg til medarbeiderbonusen, har jeg tatt med to spørsmål relatert til denne på spørreskjemaet, påstand 22 og 23. Dette for å se om denne bonusordningen også kan påvirke ansattes motivasjon selv om den ikke er prestasjonsbasert, men basert på andre kriterier.

Tabell 6.5: Skalaforordningen på påstandene som gjelder tilleggsbonus, vist i prosent.

Påstand	Ikke svart	Helt uenig					Helt enig	Vet ikke
	0	1	2	3	4	5	6	7
22. Tilleggsbonusen gjør arbeidsplassen min attraktiv (lojalitetsbonus for FTF, fleksibilitetsbonus for FTV, kundeveiledere og OPL)	4 %	7 %	8 %	9 %	13 %	29 %	25 %	5 %
23. Tilleggsbonusen gir meg motivasjon til å gjøre en ekstra innsats på jobb	4 %	8 %	10 %	18 %	21 %	17 %	21 %	3 %

Ser vi på tabell 6.5 ser vi at 59% av respondentene som har svart mener at tilleggsbonusen gir motivasjon til å gjøre en ekstra innsats på jobb. Ser vi på dette avdelingsvis (figur 6.13), ser vi at flytogvertene er de som er mest enig i denne påstanden (påstand 23). De har et gjennomsnitt på 4 og en median på 5. Dette kan komme av at det er en relativt enkel bonus å forholde seg til. Den går, som sagt tidligere, ut på at planlegging kan endre arbeidstid opp med tre timer ved planlagte avvik dersom det skulle være behov for det.



Figur 6.12 (venstre): Avdelingsvis gjennomsnitt, μ , og median, M , på påstand 22: Tilleggsbonusen gjør arbeidsplassen min mer attraktiv.

Figur 6.13 (høyre): Avdelingsvis gjennomsnitt, μ , og median, M , på påstand 23: Tilleggsbonusen gir meg motivasjon til å gjøre en ekstra innsats på jobb.

Flytogførerne har et gjennomsnitt på 3 og en median på 4 på samme påstand. Det vil si at det er like mange som mener de blir motivert som det er respondenter som mener de ikke blir motivert, av lojalitetsbonusen de kan få etter tre år som ansatt i Flytoget. Dette er også en relativt enkel bonus å forholde seg til, da det eneste man trenger å gjøre er å være ansatt i de tre årene det er avtalt i kontrakten.

Når det gjelder kundeveilederne er det vanskelig å si noe om hva denne gruppen mener om denne tilleggsbonusen, ettersom det er så lav svarprosent. De som har svart på undersøkelsen, mener i hvert fall at denne bonusen, som går ut på det samme som flytogvertene sin, har liten eller ingen innvirkning på deres motivasjon til å gjøre en ekstra innsats på jobb.

Operative ledere kan jeg ikke si noe om da jeg ikke har fått inn noe svar angående denne bonusen fra denne ansattgruppen.

Ser vi på figur 6.12 (påstand 22) ser vi at dette er en bonus som gjør det attraktivt å jobbe i Flytoget. Dette er dermed en bonusordning bedriften burde beholde for å skaffe seg

konkurransfordeler i forhold til andre liknende togtransportbedrifter. Bonusen gir en positiv effekt og er dermed lønnsom for bedriften i den forstand at de ansatte blir mer lojale og jobber bedre.

6.6 Refleksjon og kritikk av egen metode

Noen av spørsmålene i spørreundersøkelsen er enten negativ eller positiv ladet, og jeg kan dermed ha påvirket respondentene til å svare mer negativt eller positivt enn de ellers ville ha gjort. Dette påvirker reliabiliteten og begrepsvaliditeten til svarene negativt. Ettersom det kun er noen spørsmål som ikke er balansert vil jeg fortsatt si at begrepsvaliditeten er relativt høy. Spørsmål 8: *”Jeg er godt fornøyd med bedriftens bonusordning”* er et eksempel på et positivt ladet spørsmål, og kan føre til at respondenten svarer med en mer positiv holdning enn om spørsmålet hadde vært formulert mer balansert: *”Jeg er fornøyd med bedriftens bonusordning”*.

Jeg burde videre ha tatt med spørsmål rundt arbeidet og om den ansatte trivdes med den stillingen vedkommende har. Dette får å få et innblikk i om den ansatte har høy indre motivasjon og arbeider fordi personen liker sitt arbeid, eller om vedkommende arbeider kun for pengenes skyld. Dette påvirker hvordan en person reagerer på prestasjonsbasert lønn og det hadde dermed vært et interessant fenomen og supplere til analysen.

Kapittel 7: Konklusjon

Denne bonusordningen er bra på den måten at alle i bedriften jobber mot det samme målet, og alle i utgangspunktet blir behandlet likt. Utfordringen her er at det er merkbare forskjeller på utbetalingen blant de ansatte⁴, og dette skaper misnøye og diskusjoner innad i bedriften. Dette er noe som burde bli tatt tak i fra ledelsen side, slik at man kan få til en bedre løsning, eller i det minste full klarhet i hvorfor det er forskjeller. Videre er det mange som synes målene er uoppnåelige. Denne bonusordningen er basert på to mål, kundetilfredshet på 97% og økonomisk resultat, og det er da kundetilfredshetsmålet som mange mener er vanskelig å nå. Per dags dato ligger kundetilfredsheten i gjennomsnitt på 96% i Flytoget, og det er vanskelig å sette noe lavere mål ettersom bedriften søker å ha mål man må strekke seg etter. Man kan eventuelt gjøre som en ansatt foreslo, å øke med desimaler slik at målet for eksempel kan være 96,8%. Dette kan være mer motiverende, og dermed få de ansatte til å bli mer engasjert.

Det er verdt å merke seg at en slik kollektiv bonusordning er risikofri for eierne og dermed en enkel løsning for å skape motivasjon. En individuell ordning skaper mer kontrollbehov og er dermed større risiko for bedriften. I tillegg kan individuelle ordninger skape konkurranse og øke risikoen for moralsk hasard blant de ansatte. Skal Flytoget satse på en bonusordning vil jeg dermed foreslå å videreføre den kollektive ordningen.

Bonusordningen som er per dags dato skal skape gode resultater og økt engasjement. Siden dette er en gruppebasert bonusordning har den en indirekte incentiveeffekt. Det vil si at bonusordningen får en positiv effekt dersom alle ansatte føler de er en del av en stor familie. Ordningen må oppleves rettferdig og lik for hele bedriften for at den skal skape positiv effekt. I Flytoget er det dessverre slik at noen ansatte opplever urettferdighet. Dette ser vi ved hjelp av kommentarene på spørsmål 6 og 24, da særlig rundt utbetalingen. Dette skaper misnøye, og kan føre til at den fra før ”lykkelige storfamilien” blir splittet, og effekten av bonusordningen blir redusert.

Ser vi videre på analysen av resultatene ser vi at det er blandede svar på om bonusordningen faktisk har den effekten Flytoget ønsker den skal ha. De ansatte er fornøyd med

⁴ Noe de ansatte kommer frem til i kommentarene på spørsmål 6 og 24, der mange mener at noen i administrasjonen får bonus utbetalt som en eller flere månedslønner.

bonusordningen, men sier samtidig at de ville jobbet like effektivt uten bonus. Noen mener de har liten påvirkningskraft på målene som er satt for at bonusutbetalingen skal skje, og at det dermed til tider er en demotiverende bonusordning. I tillegg mener de at den i liten grad (gjennomsnitt 3) gir større fokus på arbeidsoppgavene som fremmer kundetilfredshet og resultat. På påstanden om bonusordningen gjør at man jobber mer effektivt er gjennomsnittet 3 og medianen 4, noe som tilsier at de ansatte ikke er helt enige i dette. Jeg vil dermed trekke den konklusjonen at bonusordningen som er per dags dato har liten positiv effekt i Flytoget.

Ser vi på tilleggsbonusen ser vi at denne har en positiv effekt på flytogførerne og flytogvertene, og deres motivasjon. Over halvparten av de respondentene som har svart i disse ansattgruppene mener at denne bonusordningen skaper motivasjon til å gjøre en ekstra innsats på jobb, i tillegg til at den gjør arbeidsplassen mer attraktiv. Dette er dermed en bonusordning som bedriften burde beholde, da den skaper en positiv effekt.

Siden 60% av respondentene som har svart har sagt at de er enig i at de blir motivert av bonus, vil jeg si at prestasjonsbasert belønning er en god motivasjonsfaktor i Flytoget. Gjør man noen endringer på dagens ordning slik at de ansatte bedre føler at de kan påvirke målene, tror jeg bonusordningen vil bli bedre mottatt og skape positiv effekt. Man burde da fokusere på utbetalingen og hvilke mål som skal bli nådd for at utbetalingen skal finne sted. Jeg har foreslått tidligere at utbetalingen burde ha et mer "likt" grunnlag, eksempel i prosent av lønn. Det er også et viktig punkt at det kan oppleves som en straff at en bonusordning avvikles, og Flytoget burde dermed heller gjøre noen modifikasjoner på den bonusordningen de har slik at den skaper en positiv effekt, enn å avvikle bonusordningen.

Kapittel 8: Løse tråder

Dersom man har bedre tid, og mer ressurser, hadde det vært interessant å sammenligne ulike bedrifter og se om det er ulik effekt av prestestasjonsbasert belønning i bedrifter som driver med omtrent de samme arbeidsoppgavene. Jeg ville da sammenlignet NSB, Flytoget og eventuelt også de ulike godstogselskapene.

Videre hadde det også vært interessant å sammenligne hvor godt de ansatte trives på jobb og hvordan dette påvirker effekten av prestasjonsbasert belønning. Det hadde da vært interessant å se om det er indre eller ytre motivasjon som fører til best trivsel, og om man kan påvirke en indre motivasjon negativt ved bruk av incentiver dersom det er det som fører til at de ansatte trives på jobb.

Kilder

Artikler

- Bragelien, I. (2003). Bruk av lønn som styringsinstrument: Hvorfor så mange mislykkes. *Magma* (2): 9.
- Bragerlien, I. (2005). 10 bonustabber: Hvordan lære av teori og praksis? *Praktisk økonomi og finans* (2): 12.
- Bragerlien, I. (2005, p. 28). 10 bonustabber: Hvordan lære av teori og praksis? *Praktisk økonomi og finans* (2): 12.
- Dagensnæringsliv. (2006, 19.11.2006). Bonus til alle. *Dagens næringsliv*.
- Høie, T. C. (2013). Krig på skinner. *Finansavisen* (Tirsdag 12.mars): 2.
- Kuvaas, B. (2005). BI forskning: Belønning og motivasjon. *BI*.
- Kuvaas, B. (2008). Hvorfor prestasjonsbasert belønning ofte skaper flere problemer enn det løser. *Praktisk økonomi og finans* (2): 12.

Bøker

- Foss, P. (1995). *Economic approaches to organizations and institutions: an introduction*. Aldershot: Dartmouth. XLV, 284 s. : ill. s.
- Haukedal, W. (2005). *Arbeids- og ledelsespsykologi*. 7 utg., b. 7: Cappelen Akademisk Forlag. 467 s.
- Hoff, K. G. & Bragelien, I. (2009). *Strategisk økonomistyring*. Oslo: Universitetsforl. 496 s. : ill. s.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt. 436 s. : ill. s.
- Kruse, D. L., Freeman, R. B. & Blasi, J. R. (2010). *Shared capitalism at work : employee ownership, profit and gain sharing, and broad-based stock options*. Chicago: University Of Chicago Press. XI, 419 s. : ill. s.
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforl. 257 s. : ill. s.

Interne kilder i Flytoget

- Flytoget. *Personalhåndboken*, b. 1. Flytogets intranett: Flytoget (lest 08.02.2013).
- Flytoget. (2006). *Historikk*. <https://vpn.flytoget.no>: Flytoget. 1 s.
- Flytoget. (2012, 21.12). *Referat Flytogtimen*. Flytogtimen, Postgirobygget. Flytogets intranett.
- Flytoget. (2013a). *Avvik*. <https://vpn.flytoget.no/>: Flytoget. Upublisert manuskript.
- Flytoget. (2013b). *Fakta om Flytoget*. <https://vpn.flytoget.no>: Flytoget. Upublisert manuskript.
- Flytoget. (2013c). Flytoget vant reiselivsbransjens egen Oscar - pris.
- Flytoget. (2013e). *Hva skjer i 2013*. Flytoget. Flytoget: Flytoget. 20 s.
- Flytoget. (2013f, 10.01.2013). *Kick-off*. Kick off. <http://vpn.flytoget.no>: Flytoget. 91 s.
- Flytoget. (2013h). *Varslinger 07.04.13-06.04.13*. vpn.flytoget.no: Flytoget. Upublisert manuskript.
- Flytoget. (2013i). *Verdier*. <https://vpn.flytoget.no>: Flytoget. Upublisert manuskript.

- Scherer, J. (2006). *TØFF*. Flytogets intranett: Janne Scherer (lest 13.01).
Scherer, J. (2007). *Organisasjonen*. 26.01.2007 utg. Flytogets intranett: Janne Scherer. 1 s.

Internett sider

- Flytoget. *Vil du jobbe i Flytoget? Følg i sporene til en av Norges mest suksessrike reiselivsbedrifter*. Flytoget (red.). <http://www.flytoget.no>. 16 s.
- Flytoget. (2013c). *Flytoget som arbeidsplass*. I: Flytoget (red.). Jobb i Flytoget. <http://www.flytoget.no/>; Flytoget. Tilgjengelig fra: <http://www.flytoget.no/Om-Flytoget/Jobb-i-Flytoget> (lest 10.05).
- Flytoget. (2013d). *Historikk*. <http://www.flytoget.no>; Flytoget. Tilgjengelig fra: <http://www.flytoget.no/Om-Flytoget/Historikk>.
- Flytoget. (2013g). *Reiseinfo*. <http://www.flytoget.no>; Flytoget. Tilgjengelig fra: <http://www.flytoget.no/Reiseinfo/> (lest 23.01.13).
- Pink, D. (2009). *Dan Pink: The puzzle of motivation* [Film]. http://www.ted.com/talks/dan_pink_on_motivation.html; TEDGlobal.
- Svingheim, N. (2013). *Oslo-området*. I: Jernbaneverket (red.). <http://www.jernbaneverket.no>. Tilgjengelig fra: <http://www.jernbaneverket.no/no/Nyheter/Togenes-punktlighet-og-regularitet/Punktlighetstiltak-i-2012/Oslo-området/> (lest 30.04).
- Thingsaker, B., Stokke, T. A. & Gisle, J. (2013). *Fagforening*. Gisle, J. (red.). Store norske leksikon. <http://snl.no>; Jon Gisle.
- Vedeld, K. & Venheim, R. *Gjennomsnitt, median og typetall*. I: <http://www.matematikk.org> (red.). <http://www.matematikk.org/artikkel.html?tid=68743>; Universitetet i Agder Universitetet i Oslo. Tilgjengelig fra: <http://www.matematikk.org/artikkel.html?tid=68743> (lest 18.04).
- Weibel, A., Rost, K. & Osterloh, M. (2010). Pay for performance in the public sector: Benefits and (hidden) costs. *Journal of public administration research and theory*, 20 (2): 387-412.
- work, G. p. t. (2013). *De beste arbeidsplassene*. <http://www.greatplacetowork.no>. Tilgjengelig fra: <http://www.greatplacetowork.no/de-beste-arbeidsplassene/sok-beste-arbeidsplasser>, (lest 24.01).

Personlig kommunikasjon

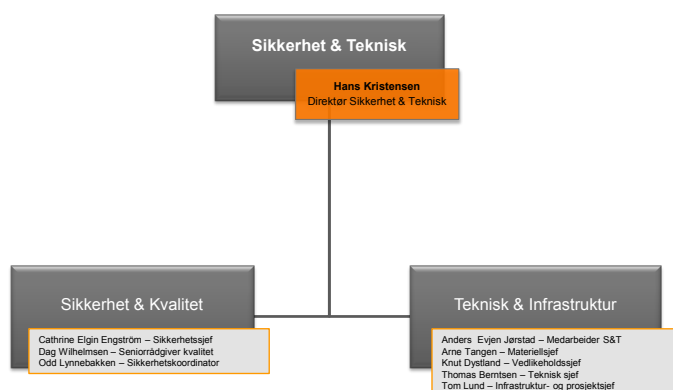
- Brekke, Ø. (2013a). *Kundetilfredshet* (epost 05.02).
Brekke, Ø. (2013b). *Samtale om Flytoget og kundetilfredshet*. Flytoget (04.03.13).

Vedlegg

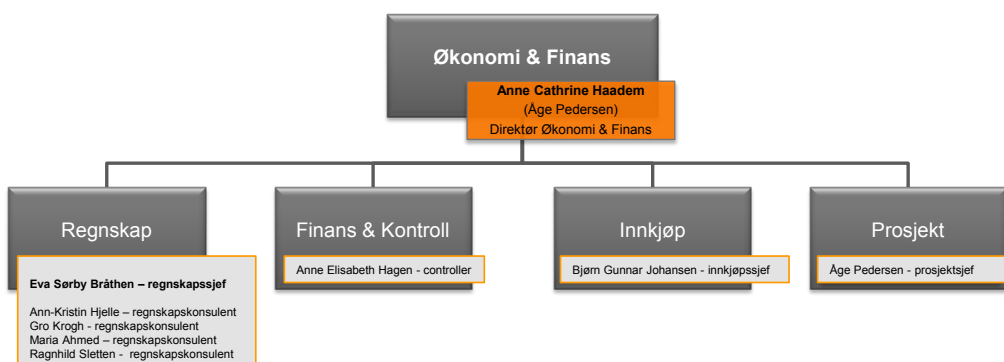
Vedlegg 1: Organisasjonskart over underavdelingene i Flytoget per 1.1.2013



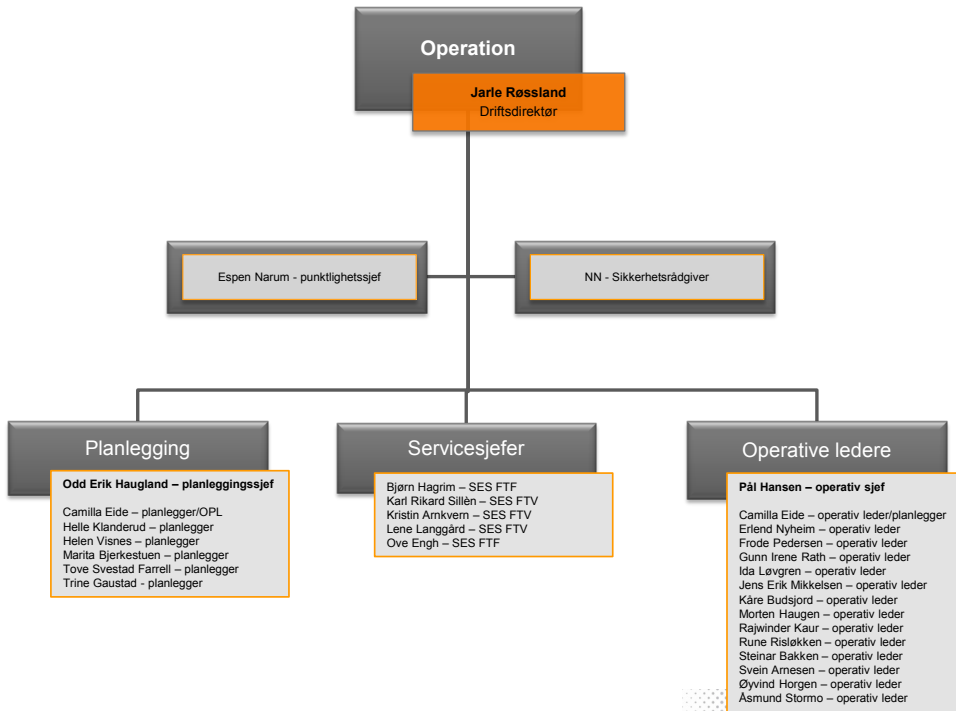
Sikkerhet & Teknisk



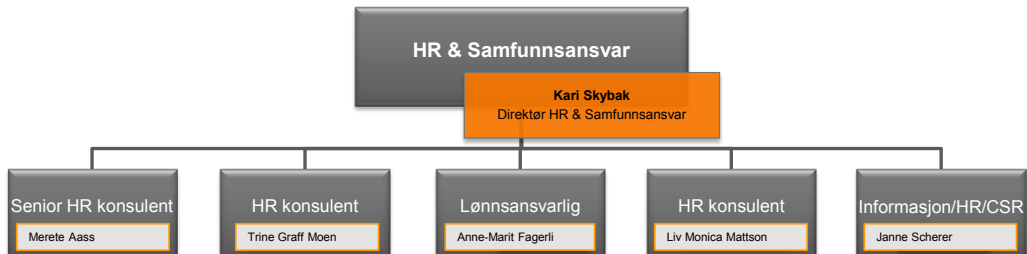
Økonomi & Finans



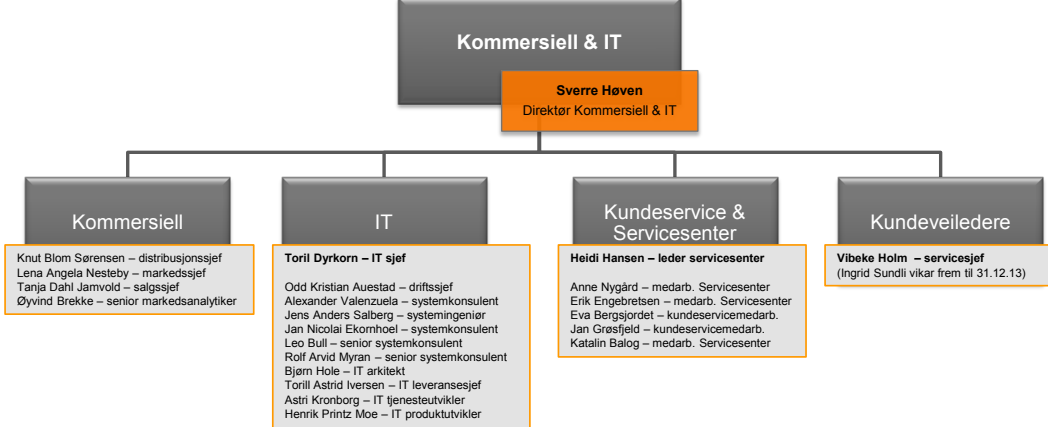
Operation




HR & Samfunnsansvar



Kommersiell & IT



Vedlegg 2: Skjema kundetilfredshet



Flytoget
Airport Express Train

Kundeundersøkelse Vinter 2013

Flytoget ønsker å tilby sine kunder et best mulig produkt med en best mulig service.
 Det er derfor viktig for oss å få tilbakemeldinger på hvordan du opplever reisen din.
 Vær vennlig å fylle ut skjemaet, og legg det igjen i setet når du går av toget.

Vi setter stor pris på din deltakelse!
 DU SKAL KUN EVALUERE DEN REISEN DU NÅ GJENNOMFØRER.

Spørsmål 1.
Når du reiser i dag, er det som forretningsreisende, ferie- og fritidsreisende, eller som bakke- eller flypersonell ved OSL?

Forretningsreisende
 Ferie- og fritidsreisende
 Bakkepersonell Oslo Lufthavn
 Flypersonell Oslo Lufthavn

Spørsmål 2.
Reiser du nå til eller fra Oslo Lufthavn?
 Reiser til Oslo Lufthavn
 Reiser fra Oslo Lufthavn

Spørsmål 3. **Hvordan stemmer følgende utsagn med din oppfatning av Flytogets ansatte?**

De ansatte er ... (Sett kun ett kryss per utsagn)	Stemmer svært dårlig	Stemmer ganske dårlig	Verken bra eller dårlig	Stemmer ganske bra	Stemmer svært bra
a) Hjelpsomme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Flinke til å løse mitt problem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Besvarer mine spørsmål på en tilfredsstillende måte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Håndterer mine henvendelser på en korrekt og profesjonell måte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Viser fleksibilitet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Ser ordentlige og velstelte ut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørsmål 4.
Har du i forbindelse med denne reisen hatt kontakt med Flytogets ansatte i skranke, ved billettautomat, på plattform, eller ombord i toget? Flere kryss mulig

	Skranke/ billettsalg	Ved billettautomat	På plattform	Ombord i toget
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørsmål 5.
Hvordan stemmer følgende utsagn med din oppfatning av Flytoget?

(Sett kun ett kryss per utsagn.)

	Stemmer svært dårlig	Stemmer ganske dårlig	Verken bra eller dårlig	Stemmer ganske bra	Stemmer svært bra
a) Det er lagt godt til rette for å ha med seg bagasje inn på Flytoget	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Flytoget fremstår som rent og vedlikeholdt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørsmål 6.
Alt i alt, hvor fornøyd er du med denne reisen med Flytoget?

	Svært misfornøyd	Litt misfornøyd	Verken eller	Litt fornøyd	Svært fornøyd
Sett kun ett kryss	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørsmål 7.
Basert på din egen erfaring, hvor sannsynlig er det at du vil benytte Flytoget igjen neste gang du skal reise til / fra Oslo Lufthavn?

	Vil helt klart ikke	Sannsynligvis ikke	Vanskelig å si	Sannsynligvis	Vil helt klart
Sett kun ett kryss	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørsmål 8.
Generelt sett, hvilket inntrykk har du av Flytogets punktlighet?

	Svært dårlig	Dårlig	Verken eller	Godt	Svært godt
Sett kun ett kryss	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SNU ARKET! **SNU ARKET!**

Spørsmål 9.

Før reisen din i dag, hvor mange ganger besøkte du Flytoget.no eller Flytogets App for å planlegge reisen og sjekke status for togavgang?

Sett kun ett kryss

Besøkte ikke Flytoget på nett	1 gang	2 ganger	3 eller flere ganger
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørsmål 10.

Alt i alt, hvor fornøyd er du med Flytogets nettsider (inklusive App for iPhone eller Android)?

Sett kun ett kryss

Svært misfornøyd	Litt misfornøyd	Verken eller	Litt fornøyd	Svært fornøyd
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørsmål 11.

Hvor viktig er det for deg å kunne bruke datamaskin, mobiltelefon eller lese Brett for å laste ned informasjon underveis på din reise med Flytoget?

Sett kun ett kryss

Svært lite viktig	Nokså lite viktig	Verken eller	Nokså viktig	Svært viktig
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørsmål 12.

Dersom du har en "smarttelefon", hvilken hovedtype telefon er dette?

Sett kun ett kryss

Symbian (Nokia m.fl)	Android (Samsung/HTC m.fl)	Apple iOS (iPhone)	RIM BlackBerry	Windows Mobile	Vet ikke	Har ikke Smarttelefon
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørsmål 13A. Hvor mange personer er det i reisefølget ditt (inkludert deg selv)?

1 person (kun meg)	2 personer	3 personer	4 personer	5 eller flere personer
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørsmål 13B. HVIS FLERE ENN 1 PERSON Hvor mange barn under 16 år reiser gratis sammen med deg på Flytoget?

Ingen barn	1 barn	2 barn	3 barn	4 eller flere barn
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørsmål 14.

Planlegger du å bruke Flytoget begge veier på din reise til og fra Oslo Lufthavn, eller velger du et annet transportmiddel tilbake?

Sett kun ett kryss

Flytoget begge veier	Taxi på returreisen	Egen bil på returreisen	Bil kjørt av andre på returreisen	SAS Flybussen på returreisen	Flybusssekspresen på returreisen	NSB tog på returreisen
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørsmål 15.

Tenk deg at du var forhindret fra å velge Flytoget til/fra Oslo Lufthavn på denne reisen. Hvilket transportmiddel ville du i så fall ha brukt?

Taxi	Egen bil	Bil kjørt av andre	SAS Flybussen	Flybusssekspresen	NSB Tog	Annet
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørsmål 16.

Hvilken stasjon reiser du fra (hvis du reiser til flyplassen) eller til (hvis du reiser fra flyplassen)?

Drammen	Asker	Sandvika	Lysaker	Skøyen	Nationaltheateret	Oslo S	Lillestrøm
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørsmål 17.

Hvis du tenker på et helt kalenderår, omtrent hvor mange enkeltreiser gjennomfører du med Flytoget i året?

Tur retur reiser teller som to reiser

1-5	6-10	11-15	16-39	40-99	100 enkeltreiser eller flere
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

TUSEN TAKK FOR HJELPEN, HA EN FORTSATT GOD REISE!

Vedlegg 3: Spørreundersøkelse Bonus i Flytoget

Hei!

Jeg er en student ved Universitetet for miljø og biovitenskap (siviløkonomstudie) som skal skrive masteroppgave om bonus har en effekt på prestasjon/motivasjon og måloppnåelse i Flytoget. I den anledning hadde jeg satt utrolig stor pris på om du kunne svart på dette spørreskjemaet angående medarbeiderbonusen.

Med medarbeiderbonusen mener jeg den bonusen som baserer seg på kundetilfredshet og resultat, og utbetales med maksimum 24 000 kroner i mars dersom målene blir nådd.

Skjemaet har 24 spørsmål, og det burde ta rundt fem minutter å svare på det.

Skjemaet kan leveres i boksen som ligger i min hylle blant alle FTV – hyllene (Kine Stousland). Min posthylle er cirka midt på hyllen tvers over ”soverommene”.

Skjemaene blir samlet inn 25.03.13, kl. 16:00!

På forhånd – tusen takk for at du tok deg tid til å svare på dette!

MVH Kine Stousland

1. Hvor er du ansatt?
 - Administrasjon
 - Kundeveileder
 - Flytogfører
 - Flytogvert
 - Annet driftspersonale

2. Kjønn
 - a. Kvinne
 - b. Mann

3. Alderstrinn
 - a. <19
 - b. 20-30
 - c. 31-40
 - d. 41-50
 - e. 51-60
 - f. 60>

4. Vet du hvilke mål som må oppnås for at bonusen skal bli utbetalt?
 - a. Ja
 - b. Nei
 - c. Vet ikke

5. Hvis ja, synes du bonusmålet er enkelt å forstå? (Er målene klare og tydelige, eller kompliserte og vanskelige?)
 - a. Ja
 - b. Nei
 - c. Vet ikke

6. Hvis du kunne velge, hva slags bonusordning ville du hatt? (en mer individbasert/gruppebasert ordning, andre mål/lettere mål, flere mål/færre mål, mål rettet mer mot ditt arbeid, og lignende)

I hvilken grad er du enig i følgende påstander? (1 =helt uenig, 6= helt enig)	Helt uenig					Helt enig		Vet ikke
	1	2	3	4	5	6			
7. Jeg blir motivert av bonus									
8. Jeg er godt fornøyd med bedriftens bonusordning									
9. Bonusordningen gjør at jeg jobber mer effektivt									
10. Det er viktig med interninformasjon og kampanjer for å bli påminnet om hva jeg kan gjøre for å bidra til å nå fastsatt bonusmål									
11. Det er lett for meg å påvirke min egen bonus									
12. Det er andre ting enn lønn som motiverer meg til min innsats									
13. Høyere fastlønn ville motivert meg til ekstra innsats									
14. Jeg ville jobbet hardere dersom bonusen var større									
15. Jeg ville jobbet like effektivt uten bonus									
16. Jeg synes bonusmålet er oppnåelig									
17. Jeg synes bonusen skaper samhold i bedriften									
18. Jeg synes bonusen skaper misnøye i bedriften									
19. Bonusen får meg til å fokusere ekstra mye på arbeidsoppgaver som er relatert til bonusmålene									
20. Bonusordningen gjør Flytoget til en attraktiv arbeidsplass									
21. Jeg blir mer motivert av anerkjennelse og mulighet til forfremmelse enn bonus									
For OPL, kundeveiledere, FTF og FTV:									
22. Tilleggsbonusen gjør arbeidsplassen min mer attraktiv (Loyalitetsbonus for FTF, Flexibilitetsbonus for FTV, kundeveiledere og OPL)									
23. Tilleggsbonusen gir meg motivasjon til å gjøre en ekstra innsats på jobb									

24. Alt i alt, har du noen kommentarer til dagens bonusordning, eller bonus generelt?

Vedlegg 4: Gjennomsnitt og median på spørreundersøkelsens spørsmål 1-5 og 7-23

1.Hvor er du ansatt?	2. Kjønn	3. Alders trinn	4.Vet du hvilke mål som må oppnås for at bonusen skal bli utbetalt ?	5.Hvis ja, synes du bonusmålet er enkelt å forstå?	7.Jeg blir motivert av bonus	8.Jeg er godt fornøyd med bedriftens bonusordning	9.Bonus ordningen gjør at jeg jobber mer effektivt	10.Det er viktig med interninfo og kampanjer for å bli påminnet om hva jeg kan gjøre for å bidra til å nå fastsatt bonusmål	11.Det er lett for meg å påvirke min egen bonus	12.Det er andre ting enn lønn som motiverer meg til min innsats	13. Høyere fastlønn ville motivert meg til ekstra innsats
Gjennomsnitt (Gjennomsnittet av observasjonene på de ulike spørsmålene)											
3	2	3	1	1	4	4	3	4	3	4	5
Median (Midterste observasjon)											
3	2	3	1	1	5	4	4	5	2	4	5

14.Jeg ville jobbet hardere dersom bonusen var større	15.Jeg ville jobbet like effektivt uten bonus	16.Jeg synes bonus målet er oppnåelig	17.Jeg synes bonusen skaper samhold i bedriften	18.Jeg synes bonusen skaper misnøye i bedriften	19.Bonusen får meg til å fokusere ekstra mye på arbeids - oppgaver som er relatert til bonusmålene	20. Bonusordningen gjør Flytoget til en attraktiv arbeidsplass	21.Jeg blir mer motivert av anerkjennelse og mulighet til forfremmelse enn bonus	22. Tilleggsbonusen gjør arbeidsplassen min attraktiv	23.Tilleggsbonusen gir meg motivasjon til å gjøre en ekstra innsats på jobb
Gjennomsnitt									
4	4	3	3	3	3	4	4	4	
Median									
4	5	3	3	3	3	4	5	5	

Vedlegg 5: Antall svar per skala på spørsmål 7-23, inkludert gjennomsnitt og median

(μ er gjennomsnitt og M er median)

	7.										8.										9.									
	0	1	2	3	4	5	6	7	M	μ	0	1	2	3	4	5	6	7	M	μ	0	1	2	3	4	5	6	7	M	μ
Administrasjon	0	3	3	4	4	9	12	0	5	4	0	4	3	3	6	8	11	0	5	4	0	7	7	7	8	4	2	0	3	3
Kundeveileder	0	2	0	1	1	0	1	0	3	3	1	1	0	0	2	0	1	0	4	3	0	2	0	2	0	0	1	0	3	3
Flytogfører	0	4	6	10	10	10	9	1	4	4	0	8	9	12	12	6	3	0	3	3	0	10	8	8	17	3	4	0	3	3
Flytogvert	1	2	4	6	11	16	16	0	5	4	0	2	7	6	18	18	4	1	4	4	0	6	10	5	16	11	4	4	4	4

	10.										11.										12.									
	0	1	2	3	4	5	6	7	M	μ	0	1	2	3	4	5	6	7	M	μ	0	1	2	3	4	5	6	7	M	μ
Administrasjon	0	2	1	0	4	11	17	0	5	5	0	7	5	6	9	3	5	0	3	3	0	1	0	1	8	10	15	0	5	5
Kundeveileder	1	0	0	1	0	0	3	0	6	4	1	1	0	0	2	0	1	0	4	3	1	0	0	0	2	1	1	0	4	4
Flytogfører	0	7	6	3	12	13	8	1	4	4	0	22	16	6	4	2	0	0	2	2	0	1	7	8	20	10	3	1	4	4
Flytogvert	0	3	5	10	11	11	15	1	4	4	0	11	12	13	8	4	3	5	3	3	0	3	2	8	13	21	8	1	5	4

	13.										14.										15.									
	0	1	2	3	4	5	6	7	M	μ	0	1	2	3	4	5	6	7	M	μ	0	1	2	3	4	5	6	7	M	μ
Administrasjon	1	1	3	6	11	5	8	0	4	4	0	10	4	3	7	4	7	0	4	3	0	0	3	2	3	6	20	1	6	5
Kundeveileder	1	0	0	1	2	1	0	0	4	3	1	1	0	1	1	1	0	0	3	3	1	0	0	0	1	1	2	0	5	4
Flytogfører	0	1	1	1	7	14	26	0	6	5	0	3	5	4	17	12	7	2	4	4	0	4	4	11	14	9	8	0	4	4
Flytogvert	0	0	1	6	7	17	23	2	5	5	0	3	5	8	16	9	13	2	4	4	0	4	4	6	16	15	8	3	4	4

	16.										17.										18.									
	0	1	2	3	4	5	6	7	M	μ	0	1	2	3	4	5	6	7	M	μ	0	1	2	3	4	5	6	7	M	μ
Administrasjon	0	3	5	6	5	6	9	1	4	4	0	5	6	4	6	8	4	2	4	4	0	9	8	3	7	4	0	4	3	3
Kundeveileder	1	1	0	0	1	1	1	0	4	3	1	2	0	1	0	0	1	0	1	2	2	0	1	1	1	0	0	0	2	2
Flytogfører	0	12	16	8	6	5	3	0	2	3	0	13	10	11	8	4	1	3	3	3	0	7	5	10	7	10	8	3	4	4
Flytogvert	0	7	10	11	8	9	7	4	3,5	4	0	11	7	14	11	6	2	5	3	3	0	9	13	16	10	2	3	3	3	3

	19.										20.										21.									
	0	1	2	3	4	5	6	7	M	μ	0	1	2	3	4	5	6	7	M	μ	0	1	2	3	4	5	6	7	M	μ
Administrasjon	0	6	8	1	9	5	4	2	4	4	0	2	1	5	4	10	11	2	5	5	1	0	4	0	1	11	17	1	6	5
Kundeveileder	1	2	0	1	0	0	1	0	1	2	0	2	0	1	0	0	2	0	3	3	1	0	0	0	1	0	3	0	6	4
Flytogfører	0	6	16	6	11	9	1	1	3	3	0	12	9	7	10	5	5	2	3	3	0	7	4	11	9	12	6	1	4	4
Flytogvert	0	8	12	10	11	7	7	1	3	3	0	4	6	9	17	8	8	4	4	4	0	5	3	9	14	10	11	4	4	4

	22										23									
	0	1	2	3	4	5	6	7	M	μ	0	1	2	3	4	5	6	7	M	μ
Kundeveileder	0	3	0	1	0	0	1	0	1	2	0	3	0	1	0	0	1	0	1	2
Flytogfører	4	4	5	3	8	12	12	2	5	4	4	5	8	7	12	5	8	1	4	3
Flytogvert	1	1	4	6	6	19	15	4	5	5	1	1	3	12	10	13	14	2	5	4

Vedlegg 6: Kommentarene på spørsmål 6

(1/5 = administrasjon, 2= kundeveiledere, 3 = Flytogførere, 4 = Flytogverter)

1.Hvor er du ansatt?	6. Hvis du kunne velge, hva slags bonusordning ville du hatt? (en mer individbasert/gruppebasert ordning, andre mål/lettere mål, flere mål/færre mål, mål rettet mer mot ditt arbeid, og lignende)
4	Mål som jeg kan påvirke i større grad
4	Lik bonus for alle!
4	Lavere prosent! 97 prosent er ekstremt høyt
4	Føler at målene er for høye. Det vi mangler for å nå full tilfredshet blant kunder er gjerne de få som ikke rekker toget og mener det er vår feil.
4	Mer realistiske mål (oppnåelige mål) -> Henviser da til prosent
4	Ønsker å få bonus inn i grunnlønnen. Individbasert.
4	Individbasert
4	Målet burde vært litt lettere å oppnå. Dagens mål, på 97% kundetilfredshet er et mål som er veldig høyt og blir påvirket av andre faktorer som drar kundetilfredsheten ned. Eks. Sommeravvik, ekstraordinære avvik som oppstår.
4	Jeg har akkurat begynt i Flytoget og kan egentlig ikke uttale meg om bonussystemet, ettersom jeg ikke har noen erfaring med dette. Men på tidligere arbeidsplass var bonusen individ og gruppebasert, der den individuelle bonusen var relatert til antall egenmeldinger du tok ut/sykemeldinger. Dette var ikke positivt ettersom det resulterte i at du ikke fikk være borte fra arbeidet mer enn 10 dager/år.
4	Mindre urettferdig med samme mål
4	Bonus relatert mot mitt arbeid sammen med den gruppebaserte ordningen
4	Individbasert
4	Da ville jeg hatt likt som adm = 3 månedslønner. Evt. bonus innbakt i fastlønn!
4	Målrettet mot arbeid i de forskjellige gruppene
4	Mål man som enkeltperson har muligheten til å påvirke
4	Mer spesifikke mål
4	Gruppebasert. Lettere mål. Færre mål.
4	Jeg vil ha et mål som er oppnåelig
4	Bør være gruppebasert. Lik bonus & oppnåelige mål
4	Flere mål som er mulig å oppnå. Mål som er mer relatert til den jobben vi gjør
4	Bonusen påvirker ikke hvordan jeg utfører jobb. Ville heller ikke hatt en høyere månedslønn
4	Fellesmål
4	Individbasert
4	Lik utmåling for alle i hele Flytoget. Eksempel 2 månedslønner på alle
4	Ikke individbasert/gruppebasert. Burde også gjelde administrasjonen. Burde være oppnåelige mål, ellers mister man motivasjonen
4	Mål rettet mot eget arbeid
4	Individbasert, rettet mot mitt arbeid
4	Lettere mål, mindre penger - mer mot mitt arbeid
4	Vil heller hatt høyere grunnlønn (ca- 2000-3000 per mnd). Men det er viktig at en bedrift setter seg høye mål, da må vi strekke oss etter noe!
4	Synes det er bra sånn det er i dag
4	Viktig å sette målet litt høyt, da føles det bedre hvis man klarer det
4	Gruppebasert ordning
4	Nå når målet har blitt såpass høyt ville jeg begynt å øke med desimaler og ikke hele prosent da det kan bli veldig vanskelig å oppnå. Det er nesten så jeg anser det som demotiverende og får helt feil effekt. Da folk kjenner det blir uoppnåelig så blir man ikke like engasjert og motivert til å jobbe mot målet.
4	Vet ikke
4	Individbasert
4	Lik utbetaling i alle avdelinger. Like mål for alle.
4	Lettere mål
4	En mer individbasert måling
4	Synes kundetilfredshet og resultat er en kjempesjefin bonusordning
4	Individbasert
4	Gruppebasert ordning
4	Jeg er fornøyd med dagens ordning
2	Lik bonus for alle, uavhengig av fastlønn.
2	mål hvor jeg har påvirkning
3	Andre mål
3	Gruppebasert ordning, lettere mål, rettet mot eget arbeid
3	Gruppebasert ordning
3	Individbasert/gruppebasert rettet mot eget arbeid
3	Felles for hele Flytoget
3	Kun økonomi
3	Mer individtilpasset, slik at det går an å påvirke resultatene, mer individuelt, enn som en hel gruppe
3	Mer rettet mot eget arbeid
3	Gruppebasert. Lettere mål. Færre mål.
3	Ingen bonus
3	Fravær basert (men det er vel ikke lov..)
3	Mål som er mulig å oppnå. Bonuskriterier må være slik at det er vi selv som kan påvirke den (eks. Vi har lite innvirkning på infrastrukturen)
3	Lettere mål. Rettet mot eget arbeid.
3	Gruppebasert ordning rettet mot eget arbeid
3	Arbeidsrettet

Vedlegg 7: Kommentarene på spørsmål 24

(1/5 = administrasjon, 2= kundeveiledere, 3 = Flytogførere, 4 = Flytogverter)

1.Hvor er du ansatt?	Alt i alt, har du noen kommentarer til dagens bonusordning, eller bonus generelt?
4	Mener bonus er et bra tiltak for å gjøre en ekstra innsats. Personlig ville jeg gjort en like bra innsats om bonus ikke eksisterte, men bonus er en ekstra motivasjon.
4	Bonusen burde være lik for alle i bedriften, uavhengig hvilken avdeling man jobber i. For høyt bonusmål er heller ikke bra.
4	Urealistisk med 97% KTI, altfor mye avvik. Ingen mennesker er helt 100 i 365 dager i året, bonusen gjør det lettere de dagene det er tungt. Ellers er det arbeidsplass/miljøet/sikkerheten som gjør at man trives og utfører godt servicearbeid.
4	Fleksibilitetsbonusen til FTV gjelder kun til 1/6-13
4	Synes kanskje 97% KTI er litt vanskelig og urealistisk mål
4	1) Bonus burde være likt for alle i hele bedriften. 2) Bonus burde være bakt inn i fastlønnen
4	Jeg forstår at målene må være høye for at vi skal fortjene bonus, men når vi har 97% kjennes det i stedet umulig. Det må i stedet være andre mål så man kan utvikles i stedet for å trampe i samme spor. Etter et visst punkt blir det vanskelig å bli bedre innen samme område.
4	Absolutt et pluss at man har en bonusordning
4	Penger er bra, men ikke alt her i verden. Bonus inn i fastlønn (mer pensjon)
4	Mer/all bonus inn i fastlønn = pensjonsgivende inntekt
4	Bonusmålene burde være oppnåelige, slik føler jeg det ikke var i år. Administrasjonen burde hatt samme bonus som andre (målt i kroner, ikke prosent). I forhold til å konkurrere med NSB (om førerene) burde flytoget absolutt beholde bonusordningen.
4	Jeg ser det som viktig at målet kjennes oppnåelig
4	Tenker ikke mye på den i hverdagen
4	Jeg er ny og kjenner ikke til bonusen, dessverre
4	Bonus er bra og motiverende, men i stedet for 2 typer bonuser, kunne den ene bakt seg inn i grunnlønnen.
4	Det er mange som bare driter i hele bonusordningen og drar ned for alle andre. Derfor mener jeg individuelt rettet bonus er et bedre alternativ. Det er også dette året et ennå høyere mål en i år, som vi ikke rakk...
4	Ja til høyere fastlønn før bonus!
2	Jeg jobber kun deltid og får veldig lite, så dette er ingenting som motiverer. Tvert imot, når jeg hører at de som jobber fulltid skryter at de får så bonus blir dette demotiverende for oss deltidsarbeid da vi står minst like hardt på. Jeg tar også på meg en del ekstra vakter når det er sykdom, ferie osv. Hjelper da meg selv med ekstra penger, men også flytogene tjener på dette. Så dette med bonusordning kan tvert i mot virke demotiverende og urettferdig.
2	må ha mål man kan være med å påvirke.sånn det er i dag spiller det ikke noe rolle .å ha mål på97 prosent på kti er uoppnåelig.og bonus bør være lik for alle.hvorfor få ledelsen 3 mnd.lønn og vi bare 1???
3	Beholde lojalitetsbonusen og endre målet for KTI den er umulig. Har gitt opp KTI
3	Bonus må holdes på et område hvor jeg har innflytelse.
3	Like bonusmål for alle. Lik bonus til alle, evt. en eller flere månedslønner som grunnlag
3	Fint som det er
3	Fjern bonus, få den inn i fastlønn. Innfør negativ bonus (himmel/helvete)
3	Målene er latterlige høye
3	Man kan ikke gjøre alle fornøyd
3	En mer enhetlig ordning for alle. Samme sum/enkeltbeløp -> månedslønn -> 3 månedslønner) For eksempel 1 månedslønn til alle.
3	Heller høyere lønn enn bonus da jeg føler min yrkesgruppe allikevel har høy yrkesstolthet og ikke nødvendigvis har noen påvirkningskraft på bonusmålene
3	Veldig positiv til bonus generelt. Veldig negativ til dagens bonusordning fordi den ikke er oppnåelig. Det påvirker mine svar i spm. 17 og 18.
3	Dropp bonusen. Alt inn på fastlønn!
3	Hvorfor skal adm ha så himla høye bonusutbetalinger?? De er grådige sv... Jobber bare 8-16 man-fre og har aldri tenkt sikkerhet på jernbane i sitt liv!
3	Ønsker bonusmål som vi kan påvirke. Pr. I dag blir KTI styrt av ting vi ikke kan styre (for eksempel signalproblemer osv)
3	Dagens bonusordning er ikke bra! Det er altfor "tøffe" krav. En KTI på 97% er et "tullete" krav.
3	Synes per i dag den er urettferdig fordelt på adm vs utepersonale. Burde vært i % av lønn eller lignende. Burde også være oppnåelige mål direkte relatert til jobben vi gjør (eller i alle fall delvis slik vi har hatt tidligere)
3	LØNN!
3	Bonusen er såpass lav i forhold til lønnsnivået ellers at den bortimot har utspilt sin rolle. Bonusen bør enten avvikles, eller økes en del + gjøres lettere påvirkelig. Bonusnivået i lederteamet skaper misnøye lenger ned i bedriften, selv om jeg personlig ser det som naturlig at det er en forskjell fra "oss".
3	Det er viktig at målene er realistiske
3	Synes det er litt problematisk at punktlighet blir målt i alle tilfeller, også når feilen ligger hos jernbaneverket (som det ofte gjør).
3	Vanskelig å påvirke resultatet selv. Og 97% er usannsynlig høyt, kan virke demotiverende.
1	Bonusen blir ikke så attraktiv lenger når summen er den samme år etter år
1	Burde vært knyttet opp mot lønn mtp nivå.
1	Viktig med åpenhet rundt bonusordningen generelt. Viktig at bonus er noe ikke påregnelig ekstra.
1	Ser på det som en ekstra utbetaling til alle ansatte dersom det går bra i Flytoget :) Ser IKKE på det som en personlig belønning/bonus.
1	For generell, ønsker meg mer konkret for min avdeling, og at bonusen relateres opp mot budsjett og besparelser.
1	Tilleggsbonus for ALLE! Også administrasjonen
1	Bør være uavhengig av eksterne forhold.
1	Bonusordninger generelt er lite effektivt i virksomheter som trenger fleksibilitet. Kan kanskje fungere i rene produksjonsmiljøer. Ansatte som motiveres av bonus vektlegger og prioriterer ofte ensidig i forhold til egen gevinst.
1	Bør være likt for alle