



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

# **Belöningsystem utan provision**

**-En studie av Cherry Casino AB**

Kandidatuppsats i företagsekonomi  
Ekonomistyrning  
Höstterminen 2011

Handledare: Mikael Cäker

Författare: Sara Höglund  
Therese Stenlund

# Sammanfattning

**Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Ekonomistyrning, Kandidatuppsats, HT 11**

**Författare:** Sara Höglund och Therese Stenlund

**Handledare:** Mikael Cäker

**Titel:** Belöningsystem utan provision. -En studie av Cherry Casino AB

**Bakgrund och problem:** Belöningsystem används ofta som ett styrmedel av företag för att styra sina anställda till att motivera dem att prestera i företagets intresse. För att provision skall fungera ur företagets syn så måste intäkterna öka i samma takt som kostnaderna för att inte provisionen skall äta upp vinsten. Belöningsystem är omdiskuterat och det är många som ställer sig kritiska till att belöna med monetära medel. Att konsumenter lätt blir övertalade att köpa produkter som de inte har någon nytta av, är ett av skälen till att staten reglerar allt mer av den belöningspolitik som många företag idag bedriver, trots att det i många av dessa företag är ett välfungerande system till att få de anställda motiverade att prestera sitt yttersta för företaget. Med ett avskaffande av provisionsbaserad lön måste företaget hitta ett annat sätt att motivera de anställda till att utföra bra prestationer i sitt arbete.

**Frågeformulering:** Hur kan ett företag motivera sina anställda till att utföra ett bra arbete som ligger i linje med företagets intresse vid en avveckling av provisionsbaserad lön?

**Syfte:** För att besvara vår frågeställning vill vi med denna studie skapa en förståelse kring vad som motiverar de anställda på Cherry Casino AB samt ge förslag till hur företaget kan belöna bra prestationer utan att använda sig av provisionsbaserad lön.

**Avgränsningar:** Vi har avgränsat vår studie till restaurangkasinoverksamheten inom Cherry Casino AB. Vi studerar Göteborgsregionen på grund av geografiska skäl.

**Metod:** För att få en bra grund och förståelse för hur företaget arbetar intervjuades personalansvarig för Cherry Casino Syd. En enkätundersökning genomfördes med 24 av företagets anställda för att ta reda på dess inställning till företagets sätt att motivera dem. Detta material analyserades utifrån den teoretiska referensramen i en analys som avslutas med en slutsats om vad som framkommit av studien.

**Slutsatser:** Monetära belöningar är inte alltid det som motiverar bäst till bra prestationer. Studien av restaurangkasinoverksamheten Cherry Casino AB visar att andra faktorer är minst lika viktiga när det gäller att motivera de anställda. Genom att ge den anställde erkännande och återkoppling till dess arbete kommer den att känna sig sedd och känna sig nöjd med ett väl utfört arbete. Många anställda på Cherry Casino AB gillar att tävla, för att företaget skall få den anställde att agera i företagets intresse kan företaget införa grupptävlingar i arbetet för att skapa bättre gemenskap och ett mer kollektivt beteende. För att få den anställde ytterligare motiverad till att prestera borde företaget omarbeta sitt bonussystem, då det i dagsläget anses orättvist och för vissa är baserat på ouppnåeliga mål. Genom att alla de anställda känner att de har en chans att erhålla en bonus så kommer fler att motiveras till att försöka uppnå ett bra resultat.

# Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>Inledning</b>	<b>1</b>
1.1	Bakgrundsbeskrivning	1
1.2	Problemdiskussion	1
1.3	Frågeformulering	2
1.4	Syfte	2
1.5	Avgränsningar	2
1.6	Disposition	3
<b>2</b>	<b>Metod</b>	<b>4</b>
2.1	Forskningsansats	4
2.2	Val av företag	4
2.3	Datainsamling	4
2.3.1	Teoretisk datainsamling	5
2.3.2	Intervju	5
2.3.3	Enkätundersökning	5
<b>3</b>	<b>Teori</b>	<b>7</b>
3.1	Belöningsystem	7
3.1.1	Syfte med belöningsystem	7
3.1.2	Prestationsmätning	7
3.1.3	Belöningsformer	8
3.1.4	Problem med belöningsystem	9
3.2	Motivationsteorier	10
3.2.1	Principal-Agentteorin	10
3.2.2	Stewardshipteorin	11
3.2.3	McClellands behovsteori	11
3.2.4	Vrooms förväntningsteori	12
<b>4</b>	<b>Empiri</b>	<b>14</b>
4.1	Företaget	14
4.1.1	Bakgrund	14
4.1.2	Arbetsuppgifter	14
4.2	Belöningsystem	15
4.2.1	Historik	15
4.2.2	Syfte med belöningsystem	15
4.2.3	Prestationsmätning	16
4.2.4	Belöningsformer	16
4.2.5	Problem med belöningsystem	17
4.3	Motivation	17
4.3.1	Företagsledningens syn på motivation	17
4.3.2	Resultat från enkäterna	18
<b>5</b>	<b>Analys</b>	<b>23</b>
5.1	Belöningsystem	23
5.2	Monetära belöningar	23
5.2.1	Provisionen	23
5.2.2	Bonus	24
5.3	Icke-monetära belöningar	25
5.4	Samhörighet	26
<b>6</b>	<b>Slutsats</b>	<b>28</b>
6.1	Förslag till fortsatta studier	29
<b>7</b>	<b>Källhänvisning</b>	<b>30</b>
<b>8</b>	<b>Bilagor</b>	<b>33</b>



# GÖTEBORGS UNIVERSITET

## HANDELSHÖGSKOLAN

---

## 1 Inledning

*I inledningen beskrivs bakgrunden till vår studie samt problemdiskussion som leder fram till studiens syfte. Avslutningsvis framställs avgränsningar som har gjorts för att kunna genomföra studien, därefter följer en kort presentation av uppsatsens disposition.*

### 1.1 Bakgrundsbeskrivning

Det är viktigt att alla inom ett företag strävar efter samma mål och strategier. För att detta skall vara möjligt krävs någon form av hjälpmedel, så kallade styrmedel. Styrmedel är ett verktyg för att påverka människors beteenden (Ax, Johansson & Kullén, 2005). Ledningen måste använda sig av styrmedel som ligger i linje med verksamhetens mål för att öka effektiviteten i företaget (Arvidsson, 2005).

Företag blir allt mer beroende av sina medarbetare och dess kompetens för att kunna driva sin verksamhet effektivt och överleva på lång sikt. När det i dag är högre konkurrens om arbetskraften blir det ännu viktigare att erbjuda speciella lösningar för att locka kompetent personal till sin verksamhet. Genom att erbjuda bra förmåner och belöningar kan de konkurrera med andra företag i rekryteringsprocesser, och även behålla den arbetskraft som finns inom företaget. För att behålla personal och få dem att trivas är det viktigt att motivera personalen. Att belöna bra prestationer är ett vanligt sätt att motivera personalen till att prestera bra och därmed öka effektiviteten i företaget (Arvidsson, 2005).

Ledningen använder belöningsystemet som ett styrinstrument för att motivera de anställda så att verksamheten blir mer effektiv och kan uppnå sina mål. För de anställda är belöningar ett bevis på uppskattning (Paul och Alm, 1991). Belöningar baseras ofta på mått av de anställdas prestationer. Belöningar är antingen av monetär form som provision och bonus eller icke-monetär form som befordran och beröm. Monetära belöningar anser många är den största drivkraften till att motivera sina anställda att uppnå de uppsatta målen. När utformningen av ett belöningsystem sker är det viktigt att se till att alla de anställdas förväntningar av belöningen tillgodoses. Ett belöningsystem som inte passar verksamheten kan ha direkt negativ effekt (Arvidsson, 2005).

### 1.2 Problemdiskussion

Diskussionen om provision och bonus verkligen påverkar den enskilde individens beteende till det bättre har pågått länge. Det som har varit mest framträdande i media är företagsledningars belöningsystem. Det diskuteras kring att företagsledningen erhåller en bonus fastän dess prestation inte direkt bidragit till ett ökat resultat (Cruetzer, 2010). Kritikerna menar att belöningsystemen inte alltid gynnar konsumenten. Detta märks tydligt bland försäljningsföretag, där kunden lockas att köpa en vara eller tjänst som inte alls är nödvändig för kunden, men ger bra provision till säljaren och i sin tur ett bra resultat för företaget. Detta problem anser många finns i de flesta



## GÖTEBORGS UNIVERSITET HANDELSHÖGSKOLAN

---

försäljningsbranscher som har provision och bonus som belöningsystem (Cruetzer, 2009). Detta har varit en bidragande faktor till att staten nu allt mer reglerar den belöningspolitik som många bolag idag bedriver, trots att det i många av dessa företag är ett välfungerande system till att få de anställda motiverade att prestera sitt yttersta för företaget (Bergsell, 2009).

Tore Ellingsen, forskare i ämnet på Handelshögskolan i Stockholm, tror på provisionsbaserad lön men ser många hinder på vägen. En nackdel som många känner till är att man måste kunna hitta någorlunda precisa prestationsmått och belöna rätt saker. För att provision skall fungera ur företagets syn så måste intäkterna öka i samma takt som kostnaderna och när detta inte sker kommer provisionen till slut att äta upp vinsten som företaget gör varje år. Att lämna ett belöningsystem som gynnat de anställda är inte lätt. Att hitta ett system som ersätter det tidigare systemet som de anställda accepterar och att få de anställda att förstå varför kan vara ett stort problem (Fredelius, 2010).

Om ett företag inte längre kan använda sig av sitt belöningsystem på grund av statens regleringar så måste de hitta nya sätt att motivera sina anställda. När provision skall avvecklas ersätts den ofta med en annan kostnad för att kunna öka lönen för den anställde, exempelvis genom en rådgivningskostnad för konsumenter vid försäljning av värdepapper (Logothetis, 2011). Men alla bolag kan inte ersätta provisionen med en kostnad för konsumenterna p.g.a. statens regleringar.

### 1.3 Frågeformulering

Hur kan ett företag motivera sina anställda till att utföra ett bra arbete som ligger i linje med företagets intresse vid en avveckling av provisionsbaserad lön?

### 1.4 Syfte

För att besvara vår frågeställning vill vi med denna studie skapa en förståelse kring vad som motiverar de anställda på Cherry Casino AB samt ge förslag till hur företaget kan belöna bra prestationer utan att använda sig av provisionsbaserad lön.

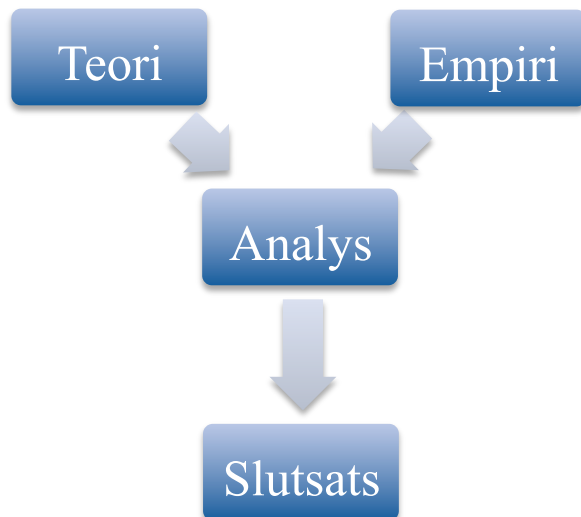
### 1.5 Avgränsningar

I Sverige är restaurangcasino den primära verksamheten inom Cherry Casino AB och vi har därför valt att studera denna del. Företaget verkar över hela landet, och det kan bli svårt att generalisera vad anställda och chefer anser om belöningsystem i de städer där vi inte har forskat. Därför valde vi på grund av geografiska skäl att begränsa oss till att bara undersöka verksamheten i Göteborg.



## 1.6 Disposition

Nedan redogörs för studiens upplägg och disposition.



*Figur 1: Disposition*

I teoridelen presenteras den teoretiska referensramen som skall ge läsaren en grundläggande kunskap om belöningsystem samt kännedom om fyra olika motivationsteorier. I empiriavsnittet presenteras materialet som framkommit genom intervju samt enkätundersökning. I analysen ställs det empiriska materialet mot den teoretiska referensramen och i slutsatsen presenteras det som har framkommit av studien.



## 2 Metod

*I metodavsnittet redogörs för studiens tillvägagångssätt samt skäl till varför denna metod har valts.*

### 2.1 Forskningsansats

Vi har valt att göra en fallstudie där vi undersöker Cherry Casino AB och dess belöningsystem. En fallstudie används för att djupare och mer ingående kunna studera ett företag. Studien kan ha en kvantitativ eller en kvalitativ ansats och avser hur den insamlade informationen bearbetats. Kvantitativ studie innebär att data kan hanteras statistiskt, den kan räknas, anges i siffror eller termer som motsvarar siffror. Kvalitativa studier inriktar sig på insamling av information via kvalitativa metoder såsom ostrukturerade intervjuer eller deltagande observationer. (Bell och Bryman, 2005) Vi har valt att studera företaget med hjälp av en intervju samt en enkätundersökning. Enkätundersökningen innehåller både flervalsfrågor samt öppna frågor, vi har valt att hantera informationen från enkäterna kvalitativt.

En kvalitativ fallstudie syftar till att författarna fokuserar på en viss situation eller företeelse och har målsättningen att ge en fullständig beskrivning av den föreliggande situationen. En fallstudie baseras ofta på att författarna insamlar information på ett induktivt sätt vilket betyder att författarna undersöker företaget utan några förväntningar på vad studien kommer att komma fram till. Detta innebär att teorin utformas efter vad det empiriska materialet visar (Jacobsen, 2002).

### 2.2 Val av företag

Anledningen till att vi valde att studera Cherry Casino AB var att vi har personliga anknytningar till företaget och branschen. Vår ursprungliga tanke med uppsatsen var att jämföra Cherry Casino AB med ett annat, offentligt ägt, företag i samma bransch som inte använder sig av samma sorts belöningsystem. Vi ansåg det intressant att två så pass lika företag använder olika sätt att motivera och belöna sina anställda. Tyvärr blev vår intervju på det andra företaget i ett sent skede i uppsatsen inställd, så vi blev tvungna att ändra inriktning och valde att fokusera endast på Cherry Casino AB och dess problem med kostnaden för provisionen. Cherry Casino AB kommer härnäst att benämnas som Cherry.

### 2.3 Datainsamling

Datan som används i en studie kan delas upp i primär- och sekundärdata. Primärdata är den informationen som författarna själva samlar in genom exempelvis undersökningar och intervjuer. Sekundärdata är information som redan samlats in av någon annan som exempelvis artiklar, avhandlingar, rapporter eller data som hämtas från offentlig statistik, databaser eller litteratur (Eriksson och Wiedersheim-Paul, 2006).



## GÖTEBORGS UNIVERSITET HANDELSHÖGSKOLAN

---

### 2.3.1 Teoretisk datainsamling

Till uppsatsens teoridel använde vi olika typer av informationskällor för att öka uppsatsens trovärdighet och kvalitet. För att få en grundläggande kunskap i ämnet användes böcker inom ämnena ekonomistyrning, belöningsystem och motivation. Vi har även studerat nyhetsartiklar för att få en aktuell bild av hur belöningsystem uppfattas i Sverige idag. För att skapa en väsentlig välgrundad teoridel använde vi oss även av vetenskapliga artiklar från i första hand databaserna Emerald Management Xtra Plus samt Business Source Premier. Vi har försökt att referera till förstahandskällor och ursprunglig litteratur i möjligaste mån för att säkerställa uppsatsens tillförlitlighet. Vi har därför använt oss av en del äldre källor och då främst när det gäller motivationsteorierna. Eftersom dessa teorier fortfarande refereras i aktuella skrifter anser vi att det inte utgör ett större problem samt att dessa, trots att det var länge sedan de skrevs, fortfarande är relevanta.

### 2.3.2 Intervju

För att finna en relevant förståelse av företaget och om hur belöningsystemet är uppbyggt valde vi att genomföra en kvalitativ förstudie i form av en personlig intervju med en person i ledarposition på företaget. Personen vi intervjuade är Peter Wallenberg som har arbetat inom företaget sedan 1989. Han startade sin karriär som croupier på Cherry och har de senaste åren arbetat som personalchef för Cherry Syd, och har sin arbetsplats på kontoret i Göteborg. Eftersom Wallenberg har en hög position och arbetat inom Cherry länge har han bra insikt i företaget och är ständigt involverad i hur personalen arbetar, därför anser vi att han är passande för det vi studerar. Vi styrde intervjun med hjälp av en intervjuguide med frågor som vägledde oss genom samtalet. Några dagar innan intervjun mailades frågorna till Wallenberg så att han kunde förbereda sig på vad vi ville diskutera samt eventuellt ta fram relevant information. Vi genomförde intervjun på Cherrys kontor, och vi var båda närvarande vilket vi ansåg viktigt för att undvika missförstånd. Efter intervjun gjorde vi en sammanställning av vad som hade diskuterats för att senare kunna använda det som grund i empirin och analysen. Vi spelade även in intervjun för att vid behov kunna lyssna på det igen för att säkerställa kvaliteten på den empiriska delen.

### 2.3.3 Enkätundersökning

Med en bra bakgrund om hur företaget ser ut utförde vi en enkätundersökning för att få reda på de anställdas åsikter om hur företaget valt att motivera dem. Genom att använda oss av en enkät kunde vi på ett snabbt sätt nå ut till många anställda och sammanställa dess åsikter. Att presentera svaren i diagram istället för via ord gör det både lättare för läsaren att följa med samt att förstå (Ejvegård, 2003). Vi har valt att presentera svaren på enkätfrågorna i diagram tillsammans med en förklarande text för att det skall bli så tydligt som möjligt för läsaren.

En svaghet med enkätundersökning kan vara eventuella bortfall. Det finns en risk att respondenten inte återlämnar den ifyllda enkäten eller väljer att inte svara på vissa frågor. Svarsfrekvensen hänger ofta ihop med enkätens storlek (Ejvegård, 2003). För att undvika bortfall och för att få så många svar som möjligt utformade vi en kort lättförståelig enkät som gick snabbt att fylla i.





GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

---

Enkätundersökningen genomfördes på ett av Cherrys personalmöten. På mötet närvarade 22 av ca 50 anställda och samtliga av dessa fyllde i enkäten. Varför inte fler kom på mötet och kunde svara på enkäten kan det finnas flera anledningar till. En anledning kan vara att de inte är lika engagerade i företaget som de andra. Att analysera svaren från endast de som kom på personalmötet kan visa ett skevt resultat då urvalet av respondenter står för en viss del av de anställda. För att försöka öka svarsfrekvensen lade vi ut en webblänk till enkäten på ett forum som alla Cherrys anställda har tillgång till. Vi bad de som inte var närvarande på mötet att svara på enkäten, resultatet av detta blev två ifyllda enkäter. Vi hade gärna sett fler svar för att i en större utsträckning kunna generalisera de anställdas åsikter, men på grund av tidsbrist var detta inte möjligt. Det har på vissa frågor varit ett stort bortfall av respondenterna, detta främst bland de öppna frågorna utan svarsalternativ. Detta var någonting som vi innan misstänkte kunde hända, men vi ville låta respondenterna ge mer personliga svar på en del frågor.



## 3 Teori

*Detta avsnitt innehåller teori som dels skall ge läsaren en god förståelse kring ämnet samt dels ämnar till att ge en vetenskaplig grund för den kommande analysen. Inledningsvis presenteras en förklaring till vad ett belöningsystem innebär som följs av en presentation av olika motivationsteorier.*

### 3.1 Belöningsystem

Ett belöningsystem kan se ut på många olika sätt och det gäller för företaget att utforma ett system som passar just sin organisation (Kaplan och Atkinson, 1998). Ett belöningsystem går ut på att mäta de anställdas prestationer och sätta upp mål för vad som behövs för att erhålla en belöning. Detta kräver att de anställdas prestationer går att mäta och kontrollera. De anställdas prestation skall alltså ligga till grund för belöning. De uppsatta målen skall kännas rimliga att nå och en viktig aspekt är att de anställda skall förstå vad som behövs för att uppnå målen (Merchant och Van der Stede, 2007). Att införa ett belöningsystem är ett strategiskt beslut som kräver analys och planering. En fungerande kommunikation är centralt för belöningsystemets existens. För att ett belöningsystem skall fungera är det viktigt att de anställda är medvetna om det, förstår vad det innebär och vet vad som krävs av dem för att uppnå belöning (Arvidsson, 2005). För att de anställda skall påverkas av belöningarna måste de uppleva att de är meningsfulla och motiverande (Anthony och Govindarajan, 2004). En individs behov av att synas och få känna att de är av betydelse är ett av de viktigaste syftena med belöning. Det är viktigt att belöningarna används på rätt och genuint sätt med en välutforskad förståelse i mottagarens syn på belöningsystemet (Svensson, 2001).

#### 3.1.1 Syfte med belöningsystem

Ett motiv till att företaget vill ha belöningsystem är för att styra verksamheten mot de uppsatta målen (Svensson och Wilhelmson, 1988). Genom ett belöningsystem informeras de anställda om vad företagets mål är och vad som är viktigt att koncentrera sig på. I och med att dess prestationer mäts kontinuerligt påminns de anställda om vad som är viktigast att fokusera på (Merchant och Van der Stede, 2007). Belöningsystemet har också en stor betydelse för rekryteringsprocessen och behållande av kompetens i företaget (Arvidsson, 2005). För att kunna effektivisera verksamheten och få de anställda att trivas inom företaget är det viktigt att belöningsystemet är anpassat för att skapa motivation hos de anställda (Allen och Kilmann, 2001).

#### 3.1.2 Prestationsmätning

Om man önskar ett visst beteende hos de anställda, att ett mål skall uppnås, skall belöningarna baseras på mått av dess prestationer. Individens beteende styrs av prestationer och kan mätas på många olika sätt (Arvidsson, 2005). Ofta har företag ett antal finansiella mål, exempel på finansiella mål är vinst eller kostnad per enhet (Kaplan och Atkinson, 1998). På senare år har användningen av



## GÖTEBORGS UNIVERSITET HANDELSHÖGSKOLAN

---

icke-finansiella mål ökat men det är fortfarande de finansiella som dominerar. Exempel på icke-finansiella mål är kvalitet eller kundservice (Samuelson, 2004).

Prestationer kan baseras på en individs prestation eller en hel grupps prestation. Detta är en avvägning som företaget får göra beroende på vad företaget gör och vill uppnå (Samuelson, 2004). Fördelar med att mäta individuella prestationer är att individen kan känna sig motiverad att prestera bra och visa sig duktig. Om man mäter gruppens prestationer kan de anställda förstärka sin lojalitet mot gruppen och få en teamkänsla som leder till bra prestationer, en risk är dock att en individ åker snålskjuts med de andra inom gruppen och inte känner att denne behöver prestera någonting själv (Arvidsson, 2005).

En viktig aspekt gällande belöningar är att den anställda skall kunna påverka utfallet. De anställda skall ha befogenhet och resurser för att själva kunna påverka det som mäts (Samuelson, 2004). Vanligtvis påverkas dock de anställdas prestationer av många olika faktorer som andra avdelningar inom företaget, eller yttre faktorer som exempelvis väder. Vid bedömningen av den anställdes prestation gäller det för företaget att försöka neutralisera de okontrollerbara faktorerna och hitta ett bra sätt att mäta prestationer som inte alltför omfattande beror på de opåverkbara faktorerna (Merchant och Van der Stede, 2007).

### 3.1.3 Belöningsformer

Inre belöningar uppstår inom individen själv genom känslan av att ha utfört sin uppgift. Detta är en belöning som individen själv åstadkommer och behöver inte komma från någon annan. Organisationen kan arbeta med detta genom att utvärdera arbetssätt, kultur, ledarskap och utforma dessa på bästa sätt för personalen. Men det är fortfarande bara den enskilda individen som kan uppleva inre belöningar (Kaplan och Atkinson, 1998).

Yttre belöningar är belöningar som en person ger till en annan (Kaplan och Atkinson, 1998). Dessa belöningar kan delas in i monetära och icke-monetära.

Monetära belöningar innehåller lön, löneökning, bonus, förmåner, naturaförmåner som bilar, resor och medlemskap (Anthony och Govindarajan, 2004). Att ge lön efter prestation är den vanligaste formen för att motivera de anställda. Företagen måste vara uppfinningsrika när det gäller att utforma belöningarna. Att ge löneökning till en redan välbärgad anställd har inte samma effekt som att ge löneökning till den som har betydligt mindre tillgångar för att den förstnämndes grundläggande behov redan är tillfredsställt, men löneökning anses ändå vara en viktig drivkraft för alla (Svensson, 2001). Företag kan välja att belöna med rörlig lön istället för fast lön för att öka motivationen hos de anställda och samtidigt sänka risken för att den enskilde individen inte skall prestera. Det finns nackdelar med rörlig lön också, då individens mål att prestera kanske inte alltid ser till kundens bästa och detta kan ge ett negativt resultat i längden (Anthony och Govindarajan, 2004).



## GÖTEBORGS UNIVERSITET HANDELSHÖGSKOLAN

---

Icke-monetära belöningar innehåller bland annat befordringar, ansvarstagande, självständighet. Studier har visat att varför människor trivs och stannar i en organisation inte bara har med fysiska belöningar att göra. Långsiktig utveckling, befordran samt att känna tillhörighet till organisationen är stora faktorer till att människor stannar på en arbetsplats (Merchant och Van der Stede, 2007).

Belöningar kan ges till den enskilde individen för dess prestationer inom gruppen eller jämlikt över hela gruppen för dess gemensamma prestationer. Organisationer måste ha en helhetssyn över grupperna, och företagets mål måste vara förenliga med gruppernas mål (Cacioppe, 1999). Att belöna individuellt i en grupp kan ge upphov till att den belönade inte ser till gruppens bästa utan bara till sitt eget bästa för att uppnå den ultimata belöningen.

### 3.1.4 Problem med belöningsystem

För att belöningsystemet skall vara effektivt är det viktigt att de anställda anser att det är rättvist. Belöningen skall motsvara prestationen. Om belöningsystemet finns för att motivera de anställda och belöningarna anses orättvisa kan effekterna bli tvärtom, de anställda blir mindre motiverade eftersom de inte tycker att systemet fungerar rättvist (Arvidsson, 2005).

Belöningarna måste också ha en påverkan på de anställda. Belöningarna kan vara av ett stort värde, men om de är ointressanta för mottagaren gör de ingen nytta, de kan till och med motverka vad företaget vill uppnå med belöningarna. Om anställda exempelvis belönas med restaurangkuponger, men egentligen vill ha erkännande, högre befordran och utveckling kan belöningen uppfattas som förolämpande och motverka sitt eget syfte (Merchant och Van der Stede, 2007).

Enligt Kohn (1993) uppfyller bara belöningar ett syfte och det är tillfälliga förändringar. Att producera bestående förändringar och beteenden genom belöningar, som straff, fungerar inte. När belöningarna tar slut kommer de anställda att återgå till det ursprungliga beteendet. Studier har till och med visat att belöna kan vara mindre effektiv än andra strategier och är ofta ett värre alternativ än att inte göra något alls åt problemet. Att ändra attityder hos de anställda med belöningsystem påstår Kohn ge lika dålig effekt som att ändra dess beteende. Han ger sex stycken anledningar till att belöningsystemen inte fungerar.

Lönen är inte en drivkraft:

De menar att bara för att för lite lön är nedslående, behöver inte högre lön skapa motivation hos den anställde.

Belöningar straffar:

Kohn menar att det inte finns någon skillnad mellan begreppen att "utföra en uppgift och få belöning" och "utföra en uppgift annars uppstår konsekvenser". När den anställde inte får belöningen så kan den istället känna sig bestraffad, och ju mer den anställda åtrår belöningen ju hårdare kommer det att kännas att få avstå den.



## GÖTEBORGS UNIVERSITET HANDELSHÖGSKOLAN

---

Belöningar förstör relationer:

Alla anställda agerar efter dess egenintresse och ser inte till organisationens intresse. Kohn menar att detta inte kan ändras med hjälp av belöning. Detta kommer således påverka relationen mellan medarbetarna.

Belöningar ignorerar problem:

För att lösa problem måste man förstå skälen till dem, som kan vara allt från brist på utbildning till brist i organisering. Samuelsson (2004) diskuterar samma problem som Kohn (1993) med att de kortsiktiga belöningarna skapar endast kortsiktigt tänkande. Med för stort fokus på att nå så höga resultat som möjligt finns det risk för att de mer långsiktiga målen bortprioriteras.

Belöningar avskräcker anställda från att ta risker:

När anställda får en uppgift som skall utföras kommer de direkt att fundera på vad de får göra och vad som kommer att få negativa konsekvenser. Detta gör att de inte kommer att ta större risker och utforska nya idéer. De blir mer fokuserade på vad de får ut av uppgiften istället för själva uppgiften i sig.

Belöningar underminerar intresset:

De anställda känner sig kontrollerade och kan därför lätt tappa intresset och motivationen. Det är belöningen som driver beteendet och inte den inre motivationen. Man skall älska det man gör och inte vad man får ut av det. Kohn rekommenderar att företaget skall betala människor bra, betala dem en rättvis lön och sedan göra allt för att ta bort fokus från pengarna. Använder de sig av belöningsystem ligger det i sakens natur att inte ta bort fokus från pengarna (Kohn, 1993).

### 3.2 Motivationsteorier

Det finns ett flertal olika teorier om vad som motiverar människan. Det handlar ofta om hur chefer kan motivera sina anställda till att prestera ännu bättre. Många ställer sig frågan om en person verkligen kan motivera någon annan, exempelvis genom högre lön. Motivation är någonting väldigt komplext och det finns många olika teorier som diskuterar olika faktorer som skapar motivation. Nedan förklaras några av dessa för att få en förståelse för vad som kan tros motivera en individ att prestera bättre i sitt arbete.

#### 3.2.1 Principal-Agentteorin

Enligt Jensen och Meckling (1976) definieras agentteorin som ett avtal som en eller flera principaler, arbetsgivare, upprättar med en agent, anställd. Den anställde skall utföra vissa tjänster för arbetsgivarens räkning som innebär att den till viss mån blir delegerad att få fatta vissa beslut under sin anställning.

De båda parterna i relationen vill maximera sin egennyttan och agerar efter dess eget bästa, därför



## GÖTEBORGS UNIVERSITET HANDELSHÖGSKOLAN

---

föreligger en stor risk att den anställde inte alltid kommer att agera i arbetsgivarens bästa intresse (Jensen och Meckling, 1976). Den anställde antas få tillfredsställelse från både monetära belöningar och icke-monetära belöningar. Arbetsgivaren å andra sidan är bara intresserad av de monetära avkastningar som skall komma av gjorda investeringar.

Principal-Agentteorin syftar på att det finns två olika sätt att hantera de avvikande beteendena, övervaka och belöna. Arbetsgivaren kan utforma ett övervakningssystem som övervakar den anställdes handlingar och begränsar handlingar som bara ger nytta till den anställde på arbetsgivarens bekostnad. Ett system kan vara att de anställda skall generera finansiella rapporter till arbetsgivaren (Anthony och Govindarajan 2004).

Arbetsgivaren kan även begränsa de avvikande handlingarna genom att upprätta lämpliga belöningar för den anställde. (Jensen och Meckling, 1976). Dessa kostnader för övervakning kan ibland få ett utfall som inte uppnår förväntningarna ur arbetsgivarens synvinkel, detta i och med att vissa mått av den anställdes uppgifter inte är mätbara. Utfallet uppstår när arbetsgivaren bara belönar de områden av uppgiften som går att mäta och inte helheten i uppgiften (Walker, 2000).

Principal-Agentteorin menar i stort att arbetsgivaren måste styra den anställde för att denne skall agera i företagets intresse, genom att belöna bra prestationer.

### 3.2.2 Stewardshipteorin

Donaldson och Davis (1991) kom med en annan teori om vad som motiverar den anställde som går emot Principal-Agentteorin. De utgår från ett psykologiskt och sociologiskt perspektiv och menar att det finns andra förklaringar till vad som påverkar relationen mellan arbetsgivare och den anställde. Enligt Stewardshipteorin vill de anställda känna tillhörighet och stolthet och drivs av en inre tillfredsställelse av att utföra ett bra arbete. Teorin menar att ett kollektivt beteende skapar mer värde än individualistiskt beteende. Den anställde agerar inte efter egen nytta utan agerar utefter vad denne tror är bäst för organisationen (Donaldson och Davis, 1991).

Med denna syn på de anställda menar Davis, Schoorman & Donaldson (1997) att det inte behövs lika mycket resurser för att motivera de anställda till att följa organisationens intresse. Enligt Stewardshipteorin skall företaget fokusera på en struktur som underlättar och bemyndigar den anställde istället för en struktur som kontrollerar och övervakar den anställde (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997).

### 3.2.3 McClellands behovsteori

McClelland (1961) beskriver tre olika behov som styr motivationen hos en människa. Han menar att dessa behov finns hos alla människor men fördelningen av behoven skiljer sig åt mellan olika individer. De tre behoven handlar om prestationer, makt och samhörighet.



## GÖTEBORGS UNIVERSITET HANDELSHÖGSKOLAN

---

Behov av prestationer innebär att individen har en drivkraft inom sig att vilja utföra bra prestationer. Detta är viktigt dels för att utmärka sig och utföra prestationer som upplevs positivt av andra. Det är också viktigt att själv känna sig nöjd med sin prestation för sin egen skull. Individen vill hela tiden utveckla sitt sätt att arbeta på genom att ständigt försöka förbättra och effektivisera sitt arbetssätt. Individen känner ett personligt ansvar för arbetet som utförs och gör sitt bästa oavsett vilken belöning som finns.

Behov av makt innebär att individen är tävlingsinriktad, besestrar gärna sina kollegor och väldigt fokuserad på framgång. Det innebär även en vilja att påverka och kontrollera andra, det finns ett behov av att bestämma. Prestige och status är också väldigt viktigt för individen.

Behov av samhörighet betyder att individen motiveras av bra gemenskap och samhörighet. Fokus läggs främst på samarbete och mindre fokus läggs på tävling och konkurrens som är av mindre betydelse. Om individen trivs på arbetsplatsen och med sina kollegor kommer den således att prestera bättre.

Betydelsen av de olika behoven beror på livserfarenhet och personlighet men kan också handla om inläring och det kan förändras på relativt kort tid, ofta beroende på i vilken situation individen befinner sig i. Hos en individ kan ett av behoven vara väldigt dominerande medan det för en annan kan vara av mindre betydelse (McClelland, 1961).

### 3.2.4 Vrooms förväntningsteori

Teorin handlar om vad som driver en individ på dennes arbetsplats. Vroom (1995) menar att människor presterar bättre om det är möjligt att uppnå något som de starkt önskar sig, att motivation bygger på de förväntningar som finns hos den enskilda individen. Teorin har tre delar som innefattar förväntan, instrumentalitet och valens.

Förväntan handlar om relationen mellan arbetsinsatsen och resultatet, en individs tro på att en bra prestation leder till ett gott resultat. Om individen känner att sitt arbete inte leder till ett bra resultat så kan motivationen sjunka drastiskt. Här gäller det att målen inte är för högt satta och att individen kan känna viss kontroll över hur utfallet blir.

Instrumentalitet handlar om huruvida en bra prestation och bra resultat leder till belöning. Om individen tror att sin arbetsprestation kommer att leda till någon form av belöning kommer denne att prestera bättre. Om belöning ges till alla tappar den kraften att motivera, belöningen skall endast utdelas till den som har utfört en särskilt bra prestation eller nått ett uppsatt mål. Det är viktigt att individen kan lita på att sin arbetsgivare kommer att ge en belöning, om det finns tvivel om detta kommer inte individen känna någon motivation till att prestera bra, utan det kan snarare leda till minskad arbetsprestation.

Valens handlar om i vilken utsträckning individen är intresserad av de belöningar som utfästs. En



**GÖTEBORGS UNIVERSITET**  
**HANDELSHÖGSKOLAN**

---

individ som förväntar och önskar sig pengar skulle inte föredra en chokladask som belöning. En individs intresse av olika belöningar grundar sig i dess behov, mål och värderingar (Vroom, 1995).





## 4 Empiri

*I detta avsnitt presenteras det empiriska materialet som inleds med intervjun med Peter Wallenberg som ger en förklarande bild över hur Cherry arbetar och hur dess belöningsystem är uppbyggt och fungerar. Intervjun kompletteras med uppgifter från Cherrys årsredovisning. Avslutningsvis redovisas svaren från enkätundersökningen.*

### 4.1 Företaget

#### 4.1.1 Bakgrund

Cherry ingår i en koncern som bedriver en mängd olika typer av spel som restaurang- och eventspel, internetspel och maritimspel ombord på fartyg i Europa. I årsredovisningen presenteras Cherry som störst på restaurang- och eventspelmarknaden med ca 53 procent av de ca 100 bolag som bedriver spel på restauranger och krogar i Sverige. I Sverige finns det 645 anställda inom restaurang- och eventspel. Sverige är uppdelat i två regioner, Norr och Syd, som i sin tur är uppdelat i distrikt. I Göteborg, som är ett av de största distrikten, jobbar ca 50 personer med spelen och dessa kallas croupierer.

Alla croupierer som jobbat mer än sex månader har en tillsvidareanställning, men ingen har en heltidstjänst. Cherry har en hög personalomsättning där personalen i snitt arbetar 20 månader. Detta kan förklaras av att de flesta är timanställda och jobbar bara ett fåtal pass varje månad och har ingen möjlighet till heltidstjänst. Cherry ser detta som en utmaning och arbetar ständigt med att försöka behålla och rekrytera ny personal.

Alla regler inom spelet är hårt reglerat i Lotterilagen (1994:1000) som utformas av Finansdepartementet och beslutas av riksdagen. Cherry kan inte själv höja priset på spelen utan det är också reglerat i denna lag och bestäms utifrån prisbasbeloppet. Cherry, likt andra verksamheter i branschen, ser gärna att insatsen för spelen höjs eftersom värdet på insatsen inte följer inflationen. Detta är inte någonting som Finansdepartementet enbart kommer att reglera eftersom det bara berör roulette och kortspel som endast utgör en liten del av Lotterilagen. Om det krävs en lagändring kommer förmodligen hela lotterilagen ses över och detta är tidskrävande. Om väl ett beslut tas om en lagändring kan det ta väldigt lång tid innan den träder i kraft. Alltså är det väldigt osäkert om och när detta kommer att ske.

#### 4.1.2 Arbetsuppgifter

Cherry bedriver spel på 17 restauranger i Göteborg där de har ett till tre spelbord på varje ställe. Restaurangen får en del av kvällens spelvinst, hur stor del är beroende av avtalet men det brukar vanligtvis vara 50 procent. Restaurangen har inte några kostnader förutom lokalen utan Cherry står för alla omkostnader så som material, personal och tillstånd. Restaurangerna väljer själva vilket spelbolag de vill ha och hur många spelbord de skall ha. Cherry kan således påverka detta val genom att skapa ett gott rykte om sig och vara lyhörd för vad krögarna förväntar sig.



## GÖTEBORGS UNIVERSITET HANDELSHÖGSKOLAN

---

De två spel som bedrivs är Black Jack och Roulette. Black Jack är det spel som är mest förekommande. Det är ett hasardspel som spelas med kortlekar. Varje gäst köper marker för önskat belopp och det är dessa som gästerna sedan satsar i spelet. Varje gäst spelar mot croupieren om vem som får högst kort utan att överstiga summan 21. Roulette är ett brädspel där gästen satsar pengar på ett eller flera nummer mellan 0 och 36. Sedan slår croupieren kulan runt i ett hjul som innehåller alla nummer och den som har satsat på det nummer kulan landar vinner. När gästen inte vill spela mer växlar denne in de marker som den eventuellt har vunnit mot pengar i baren. Detta för att minimera risken för fusk mellan Cherry och restaurangen. Croupieren arbetar ensam vid spelet och ansvarar fullt för resultat och händelser som sker här. Eftersom arbetet alltid utförs ensam arbetar Cherry mycket med sammanhållningen genom träffar utanför arbetstiden som exempelvis pokerturneringar eller fester. De tycker att det är viktigt att de anställda känner tillhörighet och trivs inom företaget. Detta har lett till att många av de anställda har blivit goda vänner och även umgås på fritiden.

Croupieren blir sällan kontrollerad, men ibland förekommer kontroller som utförs av Lotteriinspektionen och Skatteverket. Ibland förekommer det även kontroller utförda av Cherry för att kontrollera att croupieren utför sitt jobb på ett bra sätt och för att kunna hjälpa denna om det förekommer några oklarheter.

### 4.2 Belöningsystem

#### 4.2.1 Historik

Cherry har alltid använt sig av belöningsystem med provisionsbaserad lön. Historiskt sett har belöningsystemet betytt väldigt mycket för Cherrys framgång. Provisionen har genom åren fungerat som Cherrys kännetecken då ingen av de andra kasinoverksamheterna har haft ett liknande system. De anställda blir belönade för bra resultat främst via provision som ett tillägg på grundlönen. Genom att belöna bra prestationer har Cherry haft nöjda medarbetare och därmed fått ett bra rykte som arbetsgivare samt bland restauranger och krogar. Detta har givit dem en stor fördel mot dess konkurrenter som genom åren blivit färre medan Cherry har vuxit och nått goda resultat och nu dominerar på marknaden.

#### 4.2.2 Syfte med belöningsystem

Wallenberg förklarar att en av anledningarna till att de har belöningsystem är att de vill att dess anställda skall trivas och känna att Cherry är ett företag som tar hand om och uppskattar de anställdas prestationer. Han förklarar vidare att om personalen trivs kommer de att stanna längre, och stannar de längre tjänar Cherry mycket tid och pengar. I och med att en anställd jobbar längre blir denne snabbare vid spelbordet och gör mycket mindre fel vid vinstutdelningar, detta gör att den anställde hinner spela fler spel och på så sätt har större chans till en högre vinst.



## GÖTEBORGS UNIVERSITET HANDELSHÖGSKOLAN

---

### 4.2.3 Prestationsmätning

De anställdas individuella prestationer mäts i finansiella mått. Då de anställda arbetar ensamma på spelställena är det svårt att kontrollera hur denna utför jobbet på annat sätt än att kolla på vinsten. Ett viktigt mått är vinstprocent som räknas ut genom att ta vinst/omsättning per arbetspass. Detta mått kan vara lite missvisande, exempelvis så är 40 procent av 20,000 kr mycket bättre än 70 procent av 4,000 kr på ett arbetspass. Därför sätts alltid vinstprocenten i relation till omsättningen för att tydligt visa hur resultatet egentligen ser ut. Prestationer mäts i första hand per arbetspass, men även per månad, per kvartal och per år. Varje månad kommer det ut en resultatlista som visar statistik på alla anställda där de rangordnas efter vinstprocent. Information om antal spelade pass, omsättning, utdelade vinster och omsättning/pass finns med. Detta för att motivera de anställda genom att tävla mot varandra och ha något att jämföra sig med.

Varje distrikt tävlar årligen om vem som är det bästa distriktet i varje region, då mäts den gemensamma gruppens prestationer över året. Något alldeles nytt som är infört är också att distrikten har möjlighet att utmana varandra i en helgtävling, vilket distrikt som har högst vinstprocent under en helg. Då mäts gruppen gemensamt på samma sätt som vid årstävlingen fast bara under denna helg.

Det är viktigt att alla anställda förstår hur de kan påverka sin prestation, och det är inte alltid helt självklart för alla. Wallenberg menar på att en del tror att det bara handlar om ren tur eftersom det är ett spel. Som croupier kan du inte påverka kortleken och utfallet i själva spelet, och det kan vara svårt att påverka omsättningen i någon stor utsträckning då det beror mycket på vilken krog det är och vilket klientel som är på den krogen. Det som är viktigast för en croupier för att få ett bra resultat är att försöka behålla omsättningen. Det handlar ofta om ett socialt spel för att få gästen att stanna så länge som möjligt och inte gå iväg med några vunna marker. Detta kan den anställde påverka genom att socialt ge gästen vad den vill ha och få den att trivas. Den croupieren som kan behålla gästen längst vid bordet har visat sig vara den som får högst vinst.

### 4.2.4 Belöningsformer

De anställda blir belönade för bra resultat via provision i första hand. Det är ett snabbt och effektivt sätt att förmedla beröm. De har som grundlön samma avtal som restaurangbranschen. Provisionen är baserad på vinsten för ett arbetspass, omsättning–utdelning, och inte på vinstprocenten. Det finns en provisionsgräns som måste uppnås och all vinst över denna gräns får den anställde åtta procent av.

Varje månad utses några anställda som presterat lite extra bra och får en bonus. Det kan vara att en anställd har uppnått ett bra resultat på en krog som annars inte har så mycket spel, den anställde har tagit vinstrekord på en viss krog eller den anställde som har högsta vinsten för månaden. Bonusen består av presentkort på en restaurang.

I denna bransch handlar det mycket om prestige och status. Ju bättre de anställda presterar desto



## GÖTEBORGS UNIVERSITET HANDELSHÖGSKOLAN

---

mer eftertraktade krogar får de arbeta på. På de mest eftertraktade krogarna är omsättningen betydligt högre och därmed är chansen högre att få en hög vinst.

### 4.2.5 Problem med belöningsystem

Om Cherry skulle bli tvungna att i framtiden ta bort provisionen, och det menar Wallenberg kommer hända om ingen lagändring sker, så kommer det bli svårt att hitta en ersättning för den. Han pekar på att det antagligen inte kommer att påverka Cherry när det gäller konkurrens på krogarna, eftersom de idag inte har några starka konkurrenter, men han tror att det kommer att påverka de anställdas vilja att prestera och det är svårt att veta vad det kommer att leda till.

Månadsstatistiken på de anställdas prestationer har fått kritik av de anställda genom åren. Wallenberg berättade att de anställda kände sig pressade och hade svårt att hantera när de låg långt ner på månadslistan. Cherry tog beslutet att ta bort listan helt för att se om det hjälpte att få upp resultaten. Istället visade det sig att vinstprocenten sjönk, då de anställda inte längre kunde mäta sina resultat och veta vad som var bra eller dåligt, målbilden försvann. Wallenberg menar att de anställda presterar bättre under lite press och att ha något att jämföra sig med och använda sig av detta för att få upp sina resultat. Cherry beslutade således att återigen införa listan.

Wallenberg nämner att svårigheterna med belöningsystem i allmänhet är att alla personer är olika och vill ha olika saker för att känna sig uppskattad. Även i Cherry syns detta, fast inte så mycket att det blir ett problem. Personer som jobbat olika länge kan vilja uppnå olika mål. För vissa är det lika viktigt att ta sig högst upp på månadslistan medan andra bara vill uppnå högre lön, men nästan alla vill känna sig nöjda med sin arbetsinsats när arbetspassen är över.

## 4.3 Motivation

### 4.3.1 Företagsledningens syn på motivation

Wallenberg betonar vikten av provisionen som motivationsfaktor för de anställda. Han har genom alla sina år på Cherry undersökt och själv en gång i tiden jobbat för provision på företaget och menar att provisionen är den viktigaste faktorn till att de anställda stannar i företaget och även att de söker sig just till dem för anställning. Han vill poängtera att provisionen är det som gör att de anställda gör det lilla extra ute på arbetsplatsen för att uppnå ett bättre resultat. När grundlönen inte är så hög förlitar sig många på att de kommer att få provision.

Prestige och status är någonting Wallenberg anser är viktigt när det gäller de anställdas motivation till att utföra ett bra arbete. Han menar att tävlingsdelen i arbetet är något som många bli motiverade av. Han tror att de som trivs på Cherry är de som gillar att tävla, och att de också är de som blir riktigt duktiga på arbetet. Det handlar dels om tävlingen med gästerna i själva spelet, men också om tävlingen mellan medarbetarna. Wallenberg nämner att det ständigt är en konkurrens mellan de anställda om vem som presterar bäst. De olika tävlingarna Cherry anordnar utanför arbetspassen genomförs inte bara för att öka gemenskapen utan också för att främja tävlingsinstinkten hos de anställda.



## GÖTEBORGS UNIVERSITET HANDELSHÖGSKOLAN

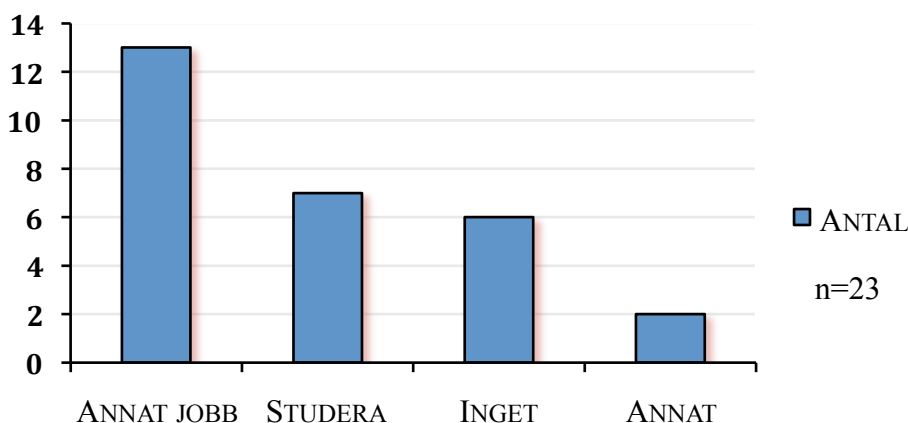
Månadslistan finns det delade meningar om. De anställda har inte samma syn på listan som ledningen har. Wallenberg säger att de anställda ser det som ett nederlag att ligga långt ner på listan och kan skämmas över detta. Wallenberg menar att denna lista är till för att personalen skall kunna jämföra sig med sina medarbetare och bli motiverad att ta sig upp från botten till toppen genom att granska sitt arbetsätt och vända sina resultat. Tyvärr har det inte framgått helt till de anställda varför den finns.

Genom att skapa bra gemenskap bland personalen anser Wallenberg att de anställda trivs bättre och således möjligtvis kommer att stanna längre inom företaget. Han berättar att han inte tror att en bra gemenskap är en direkt motivationsfaktor, utan påpekar vikten av att ha någonting annat som får de anställda att prestera bättre resultat. Dock menar han att de som trivs på sitt arbete och tycker att det är roligt ofta är de som presterar bra.

### 4.3.2 Resultat från enkäterna

Nedan redogörs och beskrivs svaren från enkäterna som besvarades av 24 anställda på Cherry. På några av frågorna har vissa respondenter valt att svara fler alternativ än vad som tillåts, detta medför att diagrammen kan verka lite missvisande. Detta har inte förändrat resultatet i så stor utsträckning att det påverkat vår studie. De personer som svarat på enkäten nämns härnäst som de anställda.

1. Har du någon sysselsättning utöver Cherry?



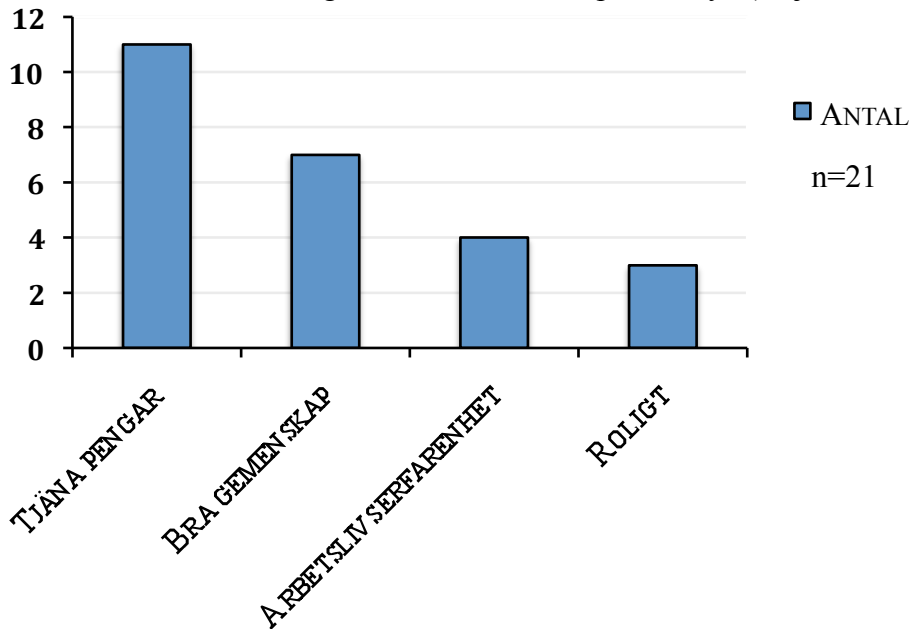
Figur 2: Sysselsättning

Majoriteten arbetar på Cherry som ett extrajobb utöver ett annat arbete eller studier. Då det idag inte finns några heltidstjänster i Göteborg blev det ett förväntat resultat. Detta resultat stämmer väl överens med hur Cherry som företag ser på hur den vanliga anställde ser ut.



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

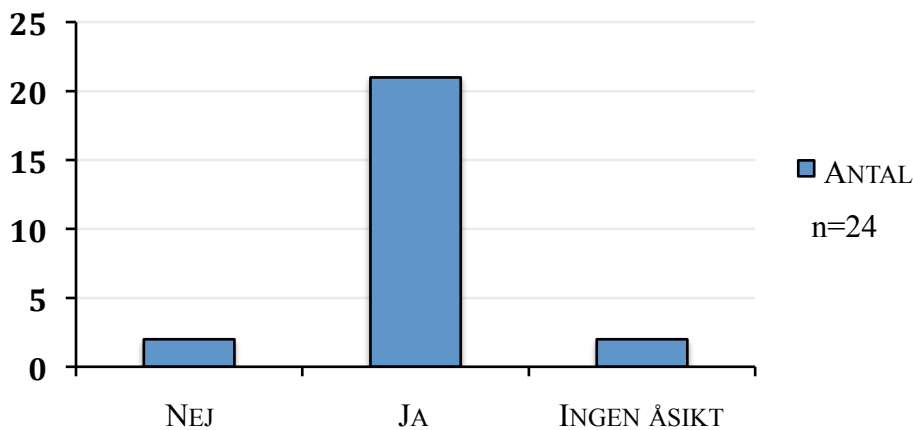
2. Vad är den främsta anledningen till att du arbetar på Cherry? (välj endast ett svar)



Figur 3: Anledning till arbete på Cherry

De allra flesta arbetar för att tjäna pengar, men en bra gemenskap är också en viktig anledning till att de anställda arbetar på Cherry.

3. Känner du dig uppskattad av företaget när du har gjort någonting bra i ditt arbete? (välj endast ett svar)



Figur 4: Uppskattning

På frågan om de anställda känner att de får uppskattning från Cherry så svarade de allra flesta att företaget ger dem uppskattning.

4. Om du svarade ja på fråga 3, hur känner du dig uppskattad av företaget? n=16

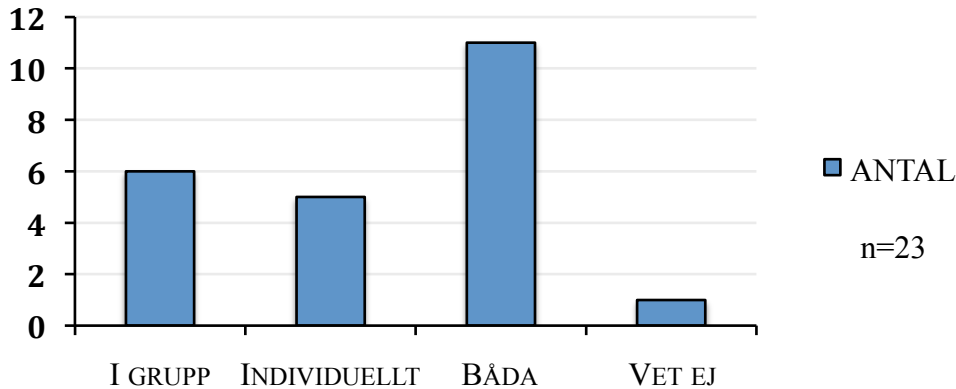
Av de som känner sig uppskattade svarade de flesta att de får uppskattning genom att de



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

överordnade på Cherry ger en positiv och bra återkoppling med mycket beröm. De återstående syftade på att de känner sig uppskattade när de får provision eller bonus av företaget.

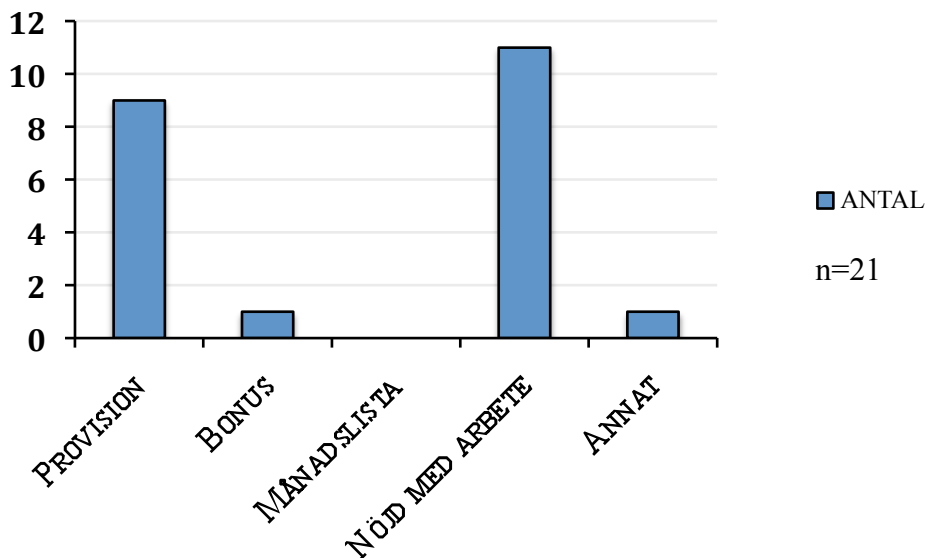
5. Tycker du bäst om att tävla i grupp eller individuellt? (välj endast ett svar)



Figur 5: Grupp- eller individtävling

Denna fråga berör om de anställda gillar att tävla i grupp eller individuellt och majoriteten svarade att de gillar att tävla på båda sätten. Det intressanta är att det bara var sex stycken som svarade att de bäst tävlar individuellt. Detta kan verka konstigt då nästan all tävling inom Cherry är individuell.

6. Hur motiveras du bäst till att prestera bra i ditt arbete? (välj endast ett svar)



Figur 6: Bästa motivationsfaktorn

Svaren visar att provisionen är viktig för att motivera de anställda till bättre resultat. Det som visar sig vara en ännu starkare motivationsfaktor är känslan av att vara nöjd med sin arbetsinsats.



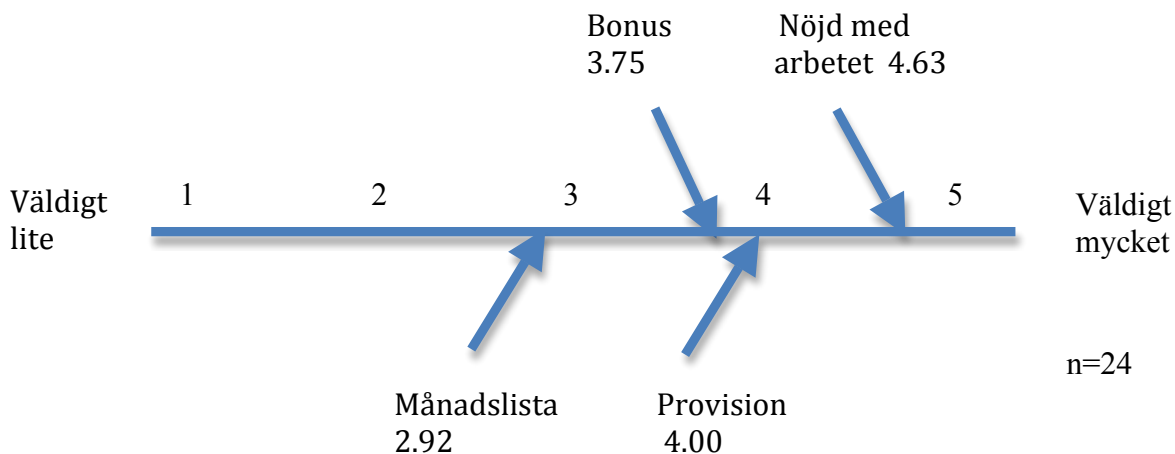
GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

7. Har du förslag på någonting annat som bättre skulle motivera dig i ditt arbete? n=11

Svaren var väldigt olika från varandra och innehöll all från bättre lön till mer uppmuntran inför kommande arbetspass. Några av svaren berör att de vill ha mer beröm till alla, även till de som inte presterar allra bäst. Några av svaren tyder på att vissa kan känna att det förekommer orättvisor bland personalen, där vissa får jobba på de bästa ställena eller att vissa får mer beröm än andra. De vill att detta skall upphöra och kanske skapa ännu fler tävlingar och att varje anställd kan få mer ansvar.

8. Hur mycket motiveras du av nedanstående i ditt arbete?

På denna fråga fick de anställda fyra alternativ som bestod av provision, månadslistan, bonusar samt att utföra ett bra arbete, känna dig nöjd. Vid varje alternativ fick respondenterna ringa in en siffra mellan ett och fem där ett stod för väldigt lite och fem för väldigt mycket.



Figur 7: Medelgradering för motivationsfaktorerna

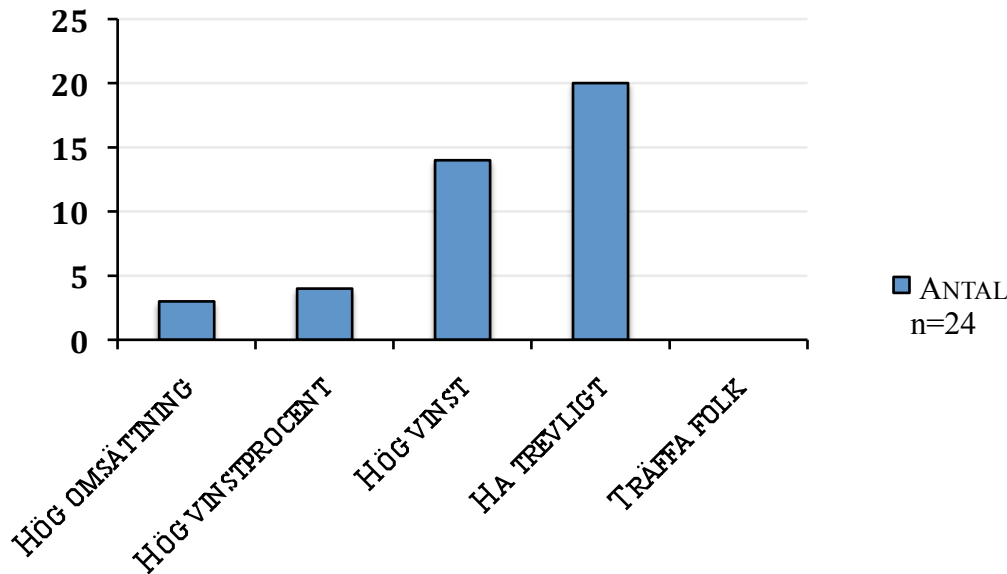
Provisionen fick 4.00 i medelgradering vilket tyder på att den är en viktig motivationsfaktor för de anställda. Månadslistans medelgradering var betydligt mindre, 2,92, som visar på att det inte är lika viktigt när det gäller att bli motiverad. Medeltalet för bonusar är 3,75. De som de anställda känner sig mest motiverade av visade sig vara att de vill utföra ett bra arbete och känna sig nöjda, och hade en medelgradering på 4,63.





GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

9. Vad är det viktigaste för dig på ett arbetspass? (välj högst två svar)



Figur 8: Viktigast under arbetspasset

Även denna fråga tyder på att provisionen och att ha trevligt på arbetet är viktigt för de anställda. Att få ett en hög vinst innebär att den anställda kommer att få en högre provision. En hög vinst behöver inte nödvändigtvis innebära att personen har en bra vinstprocent som månadslistan rangordnas efter.

10. Vad skulle företaget kunna göra för att motivera dig att prestera bättre? n=18

Den här frågan har gett ganska spridda svar, men det mest förekommande svaret handlar om att få respons på sin prestation. De vill få mer uppskattning när de har presterat bra och det nämns även att det är lika viktigt att få ta del av överordnades tankar när det går bra som när det går dåligt. Detta för att kunna få återkoppling i tid och inte när croupieren har arbetat flera månader med dåliga resultat. Det är några som har svarat att de vill ha fler och mer rättvisa bonusar som alla har en möjlighet att kunna få, men det är lika många som är nöjda med hur det ser ut idag.

11. Hur skulle du reagera ifall provisionen togs bort? n=23

På denna fråga svarade majoriteten att det skulle ge en negativ effekt. Många skriver att de skulle bli besvikna eller irriterade. Dock är det ungefär en tredjedel som anser att det inte skulle påverkas så mycket, åtminstone inte om grundlönen höjdes. Det är ett fåtal som nämner att det inte är provisionen som motiverar dem i sitt arbete. Att sluta sin anställning på Cherry för att provisionen skulle försvinna verkar det inte vara någon som har i tankarna.



## 5 Analys

*I följande avsnitt kopplas det empiriska materialet ihop med den teoretiska referensramen. Avsnittet inleds med en analys av belöningsystemet i stort och är därefter uppdelad efter olika motivationsfaktorer.*

### 5.1 Belöningsystem

Cherry är nöjda med sitt belöningsystem och anser att det fungerar som en bra motivationsfaktor hos de anställda. De menar att de tror att det är den monetära belöningen som främst driver de anställda i sitt arbete. Enligt många av belöningsteorierna är Cherry det perfekta företaget för ett belöningsystem. Eftersom de anställda arbetar ensamma på arbetsplatsen är det ett bra sätt att belöna de anställda för att de skall vilja prestera bättre. Resultatet av arbetet är lätt att mäta och kontrollera och prestationsmätningen blir således inget problem. Arvidsson (2005) nämner, liksom många belöningsystemteoretiker, att kommunikationen är väldigt central för att få ett belöningsystem att fungera bra. Genom att Cherry belönar de anställda efter dess vinst på ett arbetspass vet de anställda vad de skall fokusera på och det blir lätt för dem att förstå vad som förväntas av dem. Vrooms förväntningsteori (1995) behandlar vad de anställda kan förvänta sig av sitt arbete. Genom att de vet att goda resultat belönas menar Vroom att motivationen hos de anställda ökar.

Vroom (1995) diskuterar även relationen mellan den anställdes arbetsinsats och resultatet. Detta nämner Wallenberg (Intervju, 2011) emellanåt kan vara ett problem då de anställda kan ha svårt att förstå hur de kan påverka utfallet under ett arbetspass eftersom det handlar om spel. Kohn (1993) beskriver detta problem genom bristen på utbildning och organisering. Företaget måste utbilda de anställda så att de vet vad som förväntas av dem och hur dess beteende påverkar resultatet. På detta sätt kan de lösa problemen som ligger till grund för exempelvis lägre resultat.

### 5.2 Monetära belöningar

Många av de anställda har angivit att den främsta anledningen till att de arbetar på Cherry är att de vill tjäna pengar. Att belöna personalen med monetära medel kan då kännas väldigt relevant.

#### 5.2.1 Provisionen

Genomgående i enkäternas svar syns det att provisionen är en av de viktigaste belöningsformerna som Cherry utdelar. Alla är nöjda med provisionen även om ett fåtal av de anställda inte blir motiverad av den alls. Wallenberg (Intervju, 2011) förklarar att de anställda inte är involverade i vilka belöningar som finns eller bör finnas men det verkar ändå som att de är överens om vad som är den bästa belöningen. I och med att Cherry inte erbjuder några heltidstjänster så har de flesta på Cherry bara detta arbete som extrajobb. De anställda på Cherry arbetar för att tjäna pengar, eftersom grundlönen är relativt låg blir provisionen en viktig belöning då de inte jobbar så många timmar.



## GÖTEBORGS UNIVERSITET HANDELSHÖGSKOLAN

---

Provisionen är även ett viktigt instrument för företaget då detta gör att folk stannar kvar längre i företaget. Enligt Wallenberg (Intervju, 2011) så har provisionen alltid varit en anledning till Cherrys framgång gällande rekrytering och behållande av personal. Allen och Kilmann (2001) beskriver just detta i sin artikel, att ge de anställda bra belöningar tillfredsställer dess behov och dessa kommer då att stanna längre, och kompetensen stannar då inom företaget. Att få en högre lön än hos konkurrenter lockar till sig personal från dem och även från andra arbetsökande. Cherry använder sig även av provision för att styra de anställda mot företagets mål.

Enligt Stewardshipteorin (Donaldson och Davis, 1991) och Kohn (1993) så motiverar inte lönen till att prestera bra, utan det är stolthet och tillhörighet som får den anställde att bli motiverad till att göra ett bra arbete. Utifrån dessa teoretiker så kan provisionen ersättas med andra icke-monetära belöningar utan att resultatet för organisationen sjunker. Enkätsvaren visade att vara nöjd med sin arbetsinsats fick en högre gradering än provisionen, på frågan där de anställda bara fick välja ett alternativ så visades även detta svar få något fler röster än provisionen. Detta visar att även om de anställda tycker att provisionen är viktig så är stoltheten över sin arbetsinsats viktigare. Emellertid är det många av de anställda som visar sig negativa till om provisionen skulle tas bort.

Om provisionen skulle tas bort menar Vroom (1995) att de anställda inte längre skulle prestera lika bra då de inte har möjlighet att uppnå vad de vill ha. Enkätsvaren visar tydligt att pengar är centralt för de som arbetar på Cherry och att de flesta skulle reagera negativt om provisionen tas bort.

### 5.2.2 Bonus

Enkäterna ger en tydlig bild över de anställdas syn på bonusar som ges av Cherry. De flesta tycker att bonusar är ett bra sätt att belöna på, men att det kan vara svårt att förstå vad som krävs av de anställda för att uppnå dessa bonusar. Idag blir den som har högst vinst på ett pass under en månad och den som sätter vinstrekord på någon krog oftast belönad med en bonus. Enligt Wallenberg så får de som presterar bäst jobba på de mest eftertraktade krogarna, och ofta blir de då dessa personer som uppnår bonusar. Detta leder ofta till avundsjuka mellan de anställda då det oftast är samma personer som arbetar på de bra ställena. Att belöna på detta sätt tycker vissa av de anställda känns orättvist då flertalet av dem sällan sitter på de eftertraktade ställena och därigenom sällan får någon bonus. Enligt Kohn (1993) kommer detta alltid leda till att relationen mellan de anställda blir sämre. Vrooms förväntningsteori (1995) handlar om att en individs tro på att en bra prestation leder till ett gott resultat. Det goda resultatet i sin tur skall leda till en bra belöning som skall vara relevant för den anställde. Han skriver vidare att målen för att nå bonus inte får vara för högt satta och den anställde måste själv kunna kontrollera hur utfallet blir. Om de anställda på Cherry inte tror att de kommer att kunna uppnå målen för att få en bonus så kan motivationen hos dem sjunka drastiskt.

Kohn (1993) skriver om att ett företag, genom att ha ett belöningssystem, även bestraffar de anställda. När den anställde inte får någon belöning så känner denne sig orättvist behandlad och som att denne blir straffad för att den inte har möjlighet att uppnå resultat som ger bonus. Enligt Principal-Agentteorin så skall belöningar vara i samförstånd mellan arbetsgivare och arbetstagare



## GÖTEBORGS UNIVERSITET HANDELSHÖGSKOLAN

---

(Jensen och Meckling, 1976). Kommunikationen mellan Cherry och dess anställda är inte tillräcklig och Cherry har inte uppfyllt kraven för ett fungerande bonussystem utifrån Principal-Agentteorin.

### 5.3 Icke-monetära belöningar

Nästan alla av de tillfrågade anställda har angivit att de känner sig uppskattade av företaget när de presterat bra. En majoritet har svarat att de känner sig uppskattade genom att få beröm och erkännande. Detta kan ses som en belöning i form av en icke-monetär belöning. Trots detta är det många som menar att de skulle kunna känna sig mer motiverade om de fick mer uppskattning från överordnade. Likt det som Merchant och Van der Stede (2007) beskriver visar detta på att det inte bara är fysiska belöningar som är viktiga, utan att icke-monetära belöningar, som exempelvis erkännande, kan ha minst lika stor påverkan på de anställdas motivation som monetära belöningar. De anställda motiveras, enligt Wallenberg (Intervju, 2011), mycket genom tävlingar och prestige. Enligt enkätsvaren menar de anställda att det är viktigt med ett erkännande när de gjort bra ifrån sig. De räcker alltså inte med att de presterat bra och exempelvis hamnar högst upp på månadslistan utan de vill veta att det uppskattas. De anställda vill synas och få något bevis på att de presterat bra. Erkännande och uppskattning är alltså de icke-monetära belöningarna som de anställda främst eftersträvar.

Ungefär hälften av de anställda anser att de motiveras bäst genom att de vill känna att de är nöjda med sin arbetsinsats. På frågan där de fick gradera hur mycket de motiveras av att utföra ett bra arbete och känna sig nöjd blev medelgraderingen 4,63 på en skala mellan ett och fem. Det visade sig således vara väldigt viktigt för de anställda att själv känna sig nöjd med sin insats. McClelland (1961) diskuterar i sin behovsteori att en individ kan motiveras av att vilja utföra bra prestationer. Han menar att en anställd kan drivas till att prestera bra dels för att visa sig bra inför andra men också för sin egen skull, att känna sig nöjd med sin prestation. Detta kan ses som en inre belöning, något som den anställde själv känner utan att någon annan påpekar det. Enligt Stewardshipteorin (Donaldson och Davis, 1991) kan denna inre tillfredsställelse räcka för att den anställda skall känna sig motiverad till att utföra ett bra arbete. Enligt teorin kommer den anställde, om den känner en stolthet över sitt arbete och företaget, alltid att agera utefter vad denne tror är bra för organisationen istället för att se till sin egen fördel.

Eftersom det är fler av de anställda som motiveras bäst av att vara nöjd med sitt arbete än av provisionen kan detta, enligt Stewardshipteorin (Donaldson och Davis, 1991), utnyttjas genom att Cherry fokuserar på att de anställda är nöjda med sitt arbete och därmed kommer att motiveras till att fortsätta att utföra ett bra arbete. Är de anställda nöjda med sin prestation så kommer således företaget också att vara det. Å andra sidan behöver inte det som den anställde anser motsvara ett bra arbetspass ligga i linje med företagets intresse. Det är således viktigt för företaget att de anställdas nöjdhet blir samma som företagets nöjdhet. Principal-Agentteorin (Jensen och Meckling, 1976) samt Vrooms förväntningsteori (1995) menar att den anställda behöver någon form av belöning för att motiveras till att prestera i linje med vad företaget önskar. Enligt Stewardshipteorin (Donaldson och Davis, 1991) kan Cherry enbart genom att uppmuntra de anställda och få de att trivas samt vara



## GÖTEBORGS UNIVERSITET HANDELSHÖGSKOLAN

---

nöjd med sin insats motivera dem till att prestera bättre i företagets intresse. Dock kan det, enligt Wallenberg (Intervju, 2011), ibland vara svårt för de anställda att veta vad en bra prestation är för något. Detta pratade Wallenberg om i samband med borttagandet av månadslistan, om de anställda inte kan mäta sig med varandra är det svårt att veta vad som är en bra prestation. För att ytterligare förtydliga vad som är ett bra utfört arbete är det viktigt att en bra prestation uppmärksammas, detta beskriver bland annat Svensson (2001). Eftersom många av de anställda anser att de gärna vill se mer av erkännande och uppskattning från företagets sida kan Cherry ge mer av detta för att öka motivationen hos de anställda.

### 5.4 Samhörighet

Det nämndes bland enkätsvaren att det finns en önskan om att de anställda skall få mer insyn i vad som händer i företaget och att detta skulle bidra till en högre motivation. Om de anställda skulle vara mer involverade i företaget som helhet skulle tillhörigheten kunna öka. Enligt Stewardshipteorin (Donaldson och Davis, 1991) är tillhörighet en faktor som anses vara väldigt motiverande bland de anställda. Om de anställda skulle kunna känna sig som en grupp som arbetar tillsammans och som arbetar för att företaget skall gå bra så menar Stewardshipteorin att de anställda inte behöver motiveras med monetära belöningar.

Av enkätsvaren framgår det att den främsta anledningen till att de anställda arbetar på Cherry är att de vill tjäna pengar, men på andra plats kommer en bra gemenskap. Detta är någonting som Cherry tycker är viktigt då de anställda arbetar ensamma under arbetspassen. Att de anställda trivs på sitt arbete kan vara en viktig faktor för att de skall stanna inom företaget, detta kan vara en anledning till att många har ett annat arbete vid sidan av men väljer att stanna kvar på Cherry. McClelland (1961) beskriver att ett av behoven som styr människans motivation är samhörighet och Stewardshipteorin (Donaldson och Davis, 1991) menar att detta är en viktig grund för att de anställda skall känna sig motiverade till att utföra bra prestationer. I motsats till Stewardshipteorin (Donaldson och Davis, 1991) anser Wallenberg (Intervju, 2011) att gemenskapen i sig inte är bland de viktigaste faktorerna till en ökad prestation från de anställda. Han menar att en bra gemenskap och trivsel på arbetsplatsen inte nödvändigtvis betyder att de presterar ett bättre resultat. Detta går i linje med vad enkätsvaren visar, att det behövs ytterligare motivationsfaktorer för att de anställda skall anstränga sig och vilja prestera bättre. Detta stämmer även in på Principal-Agentteorin som menar på att den anställda behöver belönas för att agera i företagets bästa intresse.

Wallenberg beskriver Cherry som en arbetsplats med spelglädje där tävling är viktigt. För att främja tävlingsinstinkten anordnar Cherry vid nästan alla tillfällen som de anställda träffas olika tävlingar. Han nämner vidare att de anställda ständigt tävlar mot varandra om vem som presterar bäst och vem som får högst vinst och vinstprocent. I McClellands teori (1961) om att olika behov hos olika människor styr motivationen beskriver han ett av behoven, makt. Prestige och status är viktigt när det gäller behov av makt, och detta nämner även Wallenberg i intervjun som en viktig motivationsfaktor. Wallenbergs åsikt om att de anställda blir motiverade av att tävla och jämföra sig mot varandra stöds av McClellands teori. I enkätsvaren syns att det är många som tycker om att



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

---

tävla både i grupp och individuellt. Nu arbetar Cherry med bra gemenskap och sammanhållning främst utanför arbetstiden men om fler grupptävlingar skulle införas i arbetet skulle det enligt Stewardshipteorin (Donaldson och Davis, 1991) skapa ett mer kollektivt beteende. De anställda skulle då agera mindre individualistiskt och se till företagets helhet.

Cherry har antagit att alla drivs av samma behov och därigenom försöker motivera dem på samma sätt. Enligt McClelland så motiveras olika personer av olika behov och detta bör uppmärksammas av Cherry genom att i tidigt skede i rekryteringen kartlägga vilka anställda som inte drivs av tävling och istället anställa de som blir motiverade av att tävla. Detta för att få en jämn grupp som är lättare att motivera för företaget.

Enligt enkätsvaren anser majoriteten av de anställda att det viktigaste under ett arbetspass är att ha trevligt. Kohn (1993) anser att det är detta som bäst driver människor till en bra prestation och genom att ha för stort fokus på resultat och pengar så är det lätt att tappa intresset och motivationen. Wallenberg (Intervju, 2011) nämner att en anställd med stort intresse för arbetet ofta presterar bra, dock så anser han, i motsats till Kohn, att det behövs någonting mer, exempelvis provision, för att få den anställde att prestera det där lilla extra.



## GÖTEBORGS UNIVERSITET HANDELSHÖGSKOLAN

### 6 Slutsats

*Detta avsnitt avser att besvara studiens syfte. I slutsatsen framställs vad studien har kommit fram till samt ges förslag till hur Cherry, utan provisionen, kan motivera de anställda till att prestera bra i sitt arbete och hur företaget påverkas av detta.*

Det är mycket som pekar på att provision och monetära belöningar inte alltid är det som bäst motiverar de anställda till att prestera bra i linje med företagets intresse. Utan provisionsbaserad lön kan företaget koncentrera sig på att stärka samhörigheten inom organisationen för att öka ett kollektivt beteende för att de anställda skall agera i företagets intresse. I och med att provisionen är en viktig motivationsfaktor i dagens system så kan resultaten för företagen sjunka lite i början när det nya belöningsystemet tas i bruk eftersom många av de anställda skulle ha en negativ inställning till det. Enkäterna visar dock att få kommer att vilja avsluta sin anställning om provisionen tas bort. Då de anställda blir motiverade av andra faktorer kommer dessa efter ett tag vara lika viktiga som provisionen är i dag och även motivera de anställda lika mycket.



*Figur 9: Belöningsystem utan provision*

Det monetära belöningsystemet inom Cherry är inte det enda som motiverar de anställda till att prestera bättre och inte heller den viktigaste motivationsfaktorn. De icke-monetära belöningarna har minst lika stor effekt på motivationen hos de anställda som de monetära och bör därför stärkas vid en avveckling av provisionsbaserad lön. Genom att överordnade inom Cherry ger mer återkoppling till de anställdas prestationer så ökar förståelsen hur den anställde skall kunna ändra sina sämre resultat, samtidigt som de får uppmuntran när det går bra att fortsätta kämpa och bli bättre. Detta medför att den anställde känner att det är ett givande arbete och kommer därför att stanna längre. Det viktiga med återkopplingen är att denna skall vara personlig och leda till att den anställde kan känna sig nöjd med sin arbetsinsats.

Gemenskapen är väldigt viktig för att den anställde skall känna sig sedd och känna tillhörighet, och detta bidrar till ökad motivation till att prestera i linje med vad företaget önskar. Genom att skapa bättre gemenskap i det dagliga arbetet ser den anställde inte bara till sitt eget intresse utan till företagets helhet. Då tävlingsmomenten i branschen är en viktig del kan Cherry, genom att införa exempelvis lagtävlingar under arbetstiden, höja motivationen och även göra arbetet lite mer varierande. Detta stärker gemenskapen under arbetstiden och inte bara utanför arbetstiden. Att





## GÖTEBORGS UNIVERSITET HANDELSHÖGSKOLAN

---

införskaffa tävlingar under rekryteringsprocessen skulle även bidra till att Cherry i ett tidigare skede kan få en uppfattning om vilka som är tävlingsinriktade.

Förutom provision så utdelar Cherry en annan monetär belöning, bonus, som har visat sig inte fungera på ett sådant sätt som avsetts. De anställda anser att bonusen är orättvis, ouppnåelig och bidrar inte i dagsläget till ökad motivation hos samtliga anställda. Om de anställda inte tror på att dess arbete kommer att leda till en bonus kommer de heller inte att motiveras till att försöka uppnå de mål som krävs för en bonus. De anställda ser monetär belöning som en viktig del av sitt arbete, för att ytterligare motivera samt att stärka uppskattningen till de anställda skall en bonus ges till de som presterat bra. Prestationsmätningen måste ses över och förändras så att även de anställda som inte arbetar på de mest eftertraktade ställena kan uppnå dessa bonusar. Det är viktigt att de anställda känner att det är ett rättvist system och att det finns rimliga och tydliga mål för hur man uppnår dessa bonusar.

### 6.1 Förslag till fortsatta studier

Vi anser det intressant att göra en jämförelse mellan två företag, exempelvis att studera ett privat företags belöningspolitik som är reglerat av staten jämfört med statens företag inom samma bransch. Detta menar vi är intressant för att se hur det statliga företaget får sina anställda att bli motiverade då de inte använder sig av liknande belöningsystem.

För att kunna dra bättre slutsatser om hur de anställda motiveras och hur företaget påverkas anser vi att en studie av ett företag som har avvecklat provisionsbaserad lön skulle vara relevant.





## 7 Källhänvisning

### Internet

Bergsell, T., 2009. Höga bonusar i statliga bolag. *Dagens Nyheter*, [online]. Tillgänglig på: <http://www.dn.se/ekonomi/hoga-bonusar-i-statliga-bolag>

Cherryföretagen AB, 2011. *Årsredovisning 2010-2011*. [online] Tillgänglig på: [http://www.cherry.se/media/6180/cherry\\_annual\\_report-2010-sv-web%20rev%20a.pdf](http://www.cherry.se/media/6180/cherry_annual_report-2010-sv-web%20rev%20a.pdf) [29 november 2011]

Cruetzer, A., 2009. Nej tack till den extra försäkringen, *Aftonbladet*, [online]. Tillgänglig på: <http://www.aftonbladet.se/ekonomi/annikacruetzer/article6261074.ab> [20 december 2011]

Cruetzer, A., 2010. Finns det någon hejd på bonuskarusellen?, *E24*, [online]. Tillgänglig på: [http://www.e24.se/pengar/din-ekonomi/bonus-i-hq-bank-och-andra-banker\\_2284303.e24](http://www.e24.se/pengar/din-ekonomi/bonus-i-hq-bank-och-andra-banker_2284303.e24) [18 december 2011]

Fredelius, A., 2010. Så funkar incitamentsprogram - och jobben där de inte fungerar, *CFOworld*. [online]. Tillgänglig på: <http://cfoworld.idg.se/2.13965/1.301797/sa-funkar-incitamentsprogram--och-jobben-dar-de-inte-fungerar> [22 december 2011]

Logothetis, A., 2011. FI vill förbjuda provisioner för försäkringsförmedlare, *Dagens industri*, [online]. Tillgänglig på: [www.di.se](http://www.di.se) [27 december 2011]

McClelland, D. C., 1961. *The achieving society*. Princeton: Van Nostrand [E-bok] Tillgänglig på: Hathi Trust Digital Library  
<<http://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=mdp.39015003646802;page=root;view=image;size=100;seq=8;num=iv>> [12 december 2011]

### Intervju

Wallenberg, Peter. Personalchef för Cherry Syd, 29 november 2011.



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

---

### Litteratur

Anthony, N. R. och Govindarajan, V., 2004. *Management control system*. 11e uppl. New York. The McGraw-Hill company.

Arvidsson, P., 2005. *Styrning med belöningsystem - Två fallstudier om effekter av belöningsystem som styrmedel*. Licentiatavhandling. Stockholm: Elanders Gotab

Ax, C., Johansson, C och Kullvén, H., 2005. *Den nya ekonomistyrningen*. Malmö: Liber AB

Bell, E. och Bryman, A., 2005. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber ekonomi

Ejvegård, R., 2003. *Vetenskaplig metod*. 3e uppl. Lund: Studentlitteratur

Eriksson, L. T. och Wiedersheim-Paul, F., 2006. *Att utreda, forska och rapportera*. 8e uppl. Malmö: Liber AB

Jacobsen, D. I., 2002. *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur

Kaplan, R. och Atkinson, A., 1998. *Advanced Management Accounting*. 3e uppl. New Jersey: Prentice Hall

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

Paul, A. och Alm, O., 1991. *Belöningar och belöningsystem*. Stockholm: SPF

Samuelson, L. A., 2004. *Controllerhandboken*. 8e uppl. Stockholm: Industrilitteratur

Svensson, A., 2001. *Belöningsystem*. Stockholm: KFS

Svensson, A. och Wilhelmson, L., 1988. *Belöningsystem*. Stockholm: SIPU

Vroom, V. H., 1995. *Work and motivation*. San Francisco: Jossey-Bass

### Vetenskapliga artiklar

Allen, R. S. och Kilmann, R. H., 2001. The role of the reward system for a total quality management based strategy. *Journal of Organizational Change Management*, 14(2), s. 110-131



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

---

Cacioppe, R., 1999. Using team: individual reward and recognition strategies to drive organizational success. *Leadership & Organization Development Journal*, 20(6), s. 322-331

Davis, J.H., Schoorman, F.D. och Donaldson, L., 1997. Toward a Stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review*, 22(1), s. 20-47

Donaldson, L. och Davis, J.H., 1991. Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management*, 16(1), s. 49-64.

Jensen, C.M. och Meckling, W.H., 1976. A theory of the firm: Governance, Residual claims and organizational forms. *Journal of Financial Economics*, 3(4), s. 305-360

Kohn, A., 1993. Why incentives plans cannot work. *Harvard business reviews*. 71(5), s. 54-63

Walker, B., 2000. Monitoring and motivation in Principal-Agent relationship: Some issues in the case of local authority services. *Scottish Journal of Politic*



## 8 Bilagor

### Intervjuguide

#### Inledning

- Hur motiverar ni er personal?
- Hur belönar ni personalen när de presterar bra?
- Hur länge har ni arbetat på det sättet?
- Vem har utformat detta system? (ledningen, konsultfirma, anställda)
- Har ni tidigare använt er av något annat sätt att belöna personalen?
- Är ni nöjda med detta system?

#### Personalen

- Vad har ni för förväntningar på er personal?
- Hur utbildas personalen?
- Hur ser rekryteringsprocessen ut för personal/chefer?

#### Syftet med belöningarna

- Vad är anledningen till att ni belönar personalen?
- Vad vill ni uppnå med hjälp av belöningar?

#### Prestationer som ligger till grund för belöningar

- Vad behöver personalen prestera för att belönas?
- Hur mäts prestationen? (med hjälp av finansiella eller icke-finansiella mått, prestationer på individ- eller gruppnivå)
- I vilken utsträckning kan personalen påverka sina prestationer och där med belöningen?

#### Belöningarnas utformning

- Vad består belöningarna av?
- Belönas enskilda individer eller belönas de i grupp?

#### Eventuella problem

- Ser ni några utmaningar med er styrning av personalen?
- Har ni stött på några svårigheter med belöningarna?

#### Utvärdering

- Har ni gjort någon sorts utvärdering av belöningssystemet?
- Involveras personalen i denna utvärdering?
- Uppnår det syftet med belöningarna?



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

---

## Enkät

### 1. Har du någon sysselsättning utöver Cherry?

Annat arbete

Studerar

Inget annat

Annat: \_\_\_\_\_

### 2. Vad är den främsta anledningen till att du arbetar på Cherry? (välj endast ett svar)

Tjäna pengar

Få arbetslivserfarenhet

Bra gemenskap

Roligt

Annat: \_\_\_\_\_

### 3. Känner du dig uppskattad av företaget när du har gjort någonting bra i ditt arbete? (välj endast ett svar)

Ja

Nej

Ingen åsikt

### 4. Om du svarade ja på fråga 3, hur känner du dig uppskattad av företaget?

---

---



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

---

**5. Tycker du bäst om att tävla i grupp eller individuellt? (välj endast ett svar)**

I grupp

Individuellt

Både i grupp och individuellt

Vet ej

**6. Hur motiveras du bäst till att prestera bra i ditt arbete?**

(välj endast ett svar)

Provision

Bonus

Bra placering i månadslistan

Känna dig nöjd med ditt arbete

Annat: \_\_\_\_\_

**7. Har du förslag på någonting annat som bättre skulle motivera dig i ditt arbete?**

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

**8. Hur mycket motiveras du av nedanstående i ditt arbete?**

	Väldigt lite	Lite	Varken eller	Mycket	Väldigt mycket
Provision:	1	2	3	4	5
Månadslistan:	1	2	3	4	5
Bonusar:	1	2	3	4	5
Att utföra ett bra arbete, känna dig nöjd:	1	2	3	4	5



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

---

**9. Vad är det viktigaste för dig på ett arbetspass? (Välj högst två svar)**

Få hög omsättning

Få hög vinstprocent

Få en bra vinst

Ha trevligt

Träffa nya människor

Annat: \_\_\_\_\_

**10. Vad skulle företaget kunna göra för att motivera dig att prestera bättre?**

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

**11. Hur skulle du reagera ifall provisionen togs bort?**

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